

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR COOPERATIVO
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASADO EN EL MODELO DE HERNÁN
ÁLVAREZ**



**ANA MARIA ARRIETA YEPES
LEIDY JUDITH JULIO PÉREZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2011

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR COOPERATIVO
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASADO EN EL MODELO DE HERNÁN
ÁLVAREZ**

**ANA MARIA ARRIETA YEPES
LEIDY JUDITH JULIO PÉREZ**

**Memoria De Grado Presentada Como Requisito Parcial Para Optar Al Título
De Profesional En Administración De Empresas**



**ADOLFREDO PEÑA CARRILLO
ASESOR**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2011



Nota de Aceptación

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma Del Jurado

Firma Del Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C., 7 de febrero de 2011



Análisis Del Clima Organizacional En El Sector Cooperativo De La Ciudad De Cartagena Basado En El Modelo De Hernán Álvarez



DEDICATORIA

Dedico este nuevo triunfo en mi vida a Dios, por haber estado conmigo siempre, pese a las dificultades, siempre me dio una Luz de Esperanza, por darme mucha Sabiduría en cada etapa de mi proceso de formación profesional.

También dedico este logro a Mis Padres, Eduardo Julio y Martha Pérez, por haberme respaldado en toda mi carrera profesional, porque siempre me brindaron la mayor de las confianzas, por su inmenso amor hacia mí, y por darme la oportunidad de sacar adelante uno de mis mayores anhelos, como lo es tener el privilegio de recibir un Título Profesional

Leidy Judith Julio Pérez



DEDICATORIA

El presente Trabajo de Grado lo dedico principalmente a Dios, quien me abrió las puertas y me llevo a lo largo de este camino Universitario, a mis padres María del Socorro Yepes y Policarpo Arrieta Ricardo, por haber estado conmigo apoyándome y aconsejándome en el trayecto mi carrera.

Especialmente y con mucho cariño le dedico a mi tío Simón Yepes Consuegra este triunfo, quien me brindo su colaboración financieramente, para abastecerme de los recursos necesarios durante todo el proceso de mi formación Profesional.

Ana María Arrieta Yepes



AGRADECIMIENTOS

Todos los triunfos y logros en la vida personal y profesional solo son posibles cuando tenemos fé, confianza en nosotros mismos, en nuestras capacidades, contando con el respaldo de seres que nos llenan de felicidad, afecto y mucho cariño.

Por eso nuestros agradecimientos están dirigidos a Dios, quien nos motivó en cada etapa de nuestra vida, tras cada caída nos levantó, y tras cada progreso nos alagó, nos regaló muchísima Fortaleza y nos permitió confiar en que los sueños de los luchadores se hacen verdaderamente realidad.

Queremos además extender nuestros agradecimientos a nuestros padres por habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera, por su inmenso amor, por su apoyo incondicional, por su tolerancia, por sus enseñanzas, por cada instante de dedicación y formación que nos han brindado durante toda nuestra vida. Gracias Papá y Mamá por esta Bonita Herencia.

También le debemos Gratitud a nuestros Hermanos, quienes han estado siempre con nosotras, nos han aconsejado, nos han colaborado, y han compartido todos nuestros momentos de Felicidad, por ello también son una razón para dedicarles este triunfo más en nuestras vidas.

Por supuesto, le debemos inmensos agradecimientos al Docente-Tutor Adolfo Peña Carrillo por su tiempo, paciencia y orientación en el desarrollo de nuestro trabajo de Grado. Gracias por guiarnos durante este arduo proceso, para nosotras fué un verdadero honor haber trabajado de la mano con usted.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	24
4.2. MARCO TEÓRICO	30
4.3. MARCO CONCEPTUAL	50
4.4. MARCO LEGAL	56
5. DELIMITACIÓN	59
5.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA	59
5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL	59
6. DISEÑO METODOLÓGICO	60
6.1. TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	60
6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	61
6.3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO	62
6.4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN	64
6.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	65



6.6.	TIPO DE MUESTREO, POBLACIÓN Y MUESTRA	66
6.6.1.	Población	66
6.6.2.	Muestra	66
7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
7.1.	CANTIDAD DE EMPLEADOS POR COOPERATIVA	68
7.2.	PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE LA ENCUESTA	68
7.3.	FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL	71
7.4.	FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL	105
7.5.	FACTORES DE CARÁCTER FÍSICO	125
8.	CONCLUSIONES	132
	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	139
	BIBLIOGRAFÍA	145
	ANEXOS	148



ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No 1. Estimación Porcentual De La Variable Claridad Organizacional	72
Gráfica No 2. Análisis De Las Causas Que Impiden La Claridad Organizacional	73
Gráfica No 3. Estimación Porcentual De La Variable Estructura Organizacional	74
Gráfica No 4. Análisis De Las Causas Que Impiden La Integración A Través De La Estructura Organizacional	75
Gráfica No 5. Estimación Porcentual De La Variable Consenso	76
Gráfica No 6. Análisis De Las Causas Que Impiden La Toma De Decisión A Través Del Consenso	77
Gráfica No 7. Estimación Porcentual De La Variable Trabajo Gratificante	78
Gráfica No 8. Análisis De Las Causas Que Impiden El Trabajo Gratificante	79
Gráfica No 9. Estimación Porcentual De La Variable Desarrollo Personal	80
Gráfica No 10. Análisis De Las Causas Que Impiden El Desarrollo Personal	82
Gráfica No 11. Estimación Porcentual De La Variable Buen Servicio	83
Gráfica No 12. Análisis De Las Causas Que Impiden El Buen Servicio	84
Gráfica No 13. Estimación Porcentual De La Variable Estabilidad Laboral	85
Gráfica No 14. Análisis De Las Causas Que Impiden La Estabilidad Laboral	86
Gráfica No 15. Estimación Porcentual De La Variable Valoración	87
Gráfica No 16. Análisis De Las Causas Que Impiden La Valoración	88
Gráfica No 17. Estimación Porcentual De La Variable Salario	90



Gráfica No 18. Análisis De Las Causas Que Impiden Un Buen Salario	91
Gráfica No 19. Estimación Porcentual De La Variable Agilidad	92
Gráfica No 20. Análisis De Las Causas Que Impiden La Agilidad	93
Gráfica No 21. Estimación Porcentual De La Variable Evaluación De Desempeño	94
Gráfica No 22. Análisis De Las Causas Que Impiden Un Buen Sistema De Evaluación De Desempeño	95
Gráfica No 23. Estimación Porcentual De La Variable Selección Del Personal	96
Gráfica No 24. Análisis De Las Causas Que Impiden Una Buena Selección Del Personal	97
Gráfica No 25. Estimación Porcentual De La Variable Inducción	98
Gráfica No 26. Análisis De Las Causas Que Impiden Una Buena Inducción	100
Gráfica No 27. Estimación Porcentual De La Variable Imagen De La Organización	101
Gráfica No 28. Análisis De Las Causas Que Impiden Ver Una Buena Imagen De La Organización	103
Gráfica No 29. Medias Aritméticas De Las Variables Del Factor Carácter Organizacional	105
Gráfica No 30. Estimación Porcentual De La Variable Participación	106
Gráfica No 31. Análisis De Las Causas Que Impiden La Participación	107
Gráfica No 32. Estimación Porcentual De La Variable Relación Simbiótica	108
Gráfica No 33. Análisis De Las Causas Que Impiden La Relación Simbiótica	109
Gráfica No 34. Estimación Porcentual De La Variable Liderazgo	110
Gráfica No 35. Análisis De Las Causas Que Impiden La Un Buen Liderazgo	111
Gráfica No 36. Estimación Porcentual De La Variable Relaciones	112



Interpersonales	
Gráfica No 37. Análisis De Las Causas Que Impiden Las Buenas Relaciones Interpersonales	113
Gráfica No 38. Estimación Porcentual De La Variable Solución De Conflictos	114
Gráfica No 39. Análisis De Las Causas Que Impiden Las Buenas Relaciones Interpersonales	115
Gráfica No 40. Estimación Porcentual De La Variable Expresión Informal Positiva	116
Gráfica No 41. Análisis De Las Causas Que Impiden La Expresión Informal Positiva	118
Gráfica No 42. Estimación Porcentual De La Variable Comportamiento Sistémico	119
Gráfica No 43. Análisis De Las Causas Que Impiden El Comportamiento Sistémico	121
Gráfica No 44. Estimación Porcentual De La Variable Feedback O Retroalimentación	122
Gráfica No 45. Análisis De Las Causas Que Impiden El Feedback	124
Gráfica No 46. Medias Aritméticas De Las Variables Del Factor Carácter Interpersonal	125
Gráfica No 47. Estimación Porcentual De La Variable Instalaciones	126
Gráfica No 48. Análisis De Las Causas Que Impiden Tener Unas Buenas Instalaciones	127
Gráfica No 49. Estimación Porcentual De La Variable Elementos De Trabajo	128
Gráfica No 50. Análisis De Las Causas Que Impiden Tener Buenos Elementos De Trabajo	130
Gráfica No 51. Medias Aritméticas De Las Variables Del Factor Carácter Físico	131



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No 1. Clima Organizacional	32
Figura No 2. Esquema Del Clima Organizacional	33



INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional ha sido concebido como uno de los elementos claves para conocer las percepciones reales que tienen los individuos en una organización, sobre sus condiciones físicas, ambientales, interpersonales, sociales y de satisfacción con las que desarrollan cotidianamente sus labores; así mismo, ha demostrado ser un factor difícil de medir debido a la diversidad de factores o dimensiones que pueden determinar el ambiente laboral; esta multidimensionalidad, al igual que las opiniones subjetivas de los individuos, terminan por hacer en mayor medida complejo el estudio y análisis del clima organizacional en una empresa.

En este sentido, se torna relevante la consecución de un lineamiento que oriente un completo estudio sobre el clima que se presenta en un sector con bastante particularidad, como lo es el sector cooperativo.

El enfoque participativo y la preocupación por la formación y capacitación de los asociados, constituyen elementos que caracterizan a la cooperativa como un modelo único y particular de gestión empresarial; de ahí que ameritan un análisis peculiar, pues el desarrollo pleno del potencial humano está directamente relacionado con el progreso y supervivencia de la organización. La finalidad misma del cooperativismo es el desarrollo armonioso e integral de las personas en el ámbito económico, social y cultural.

Desde hace mucho tiempo la cooperación ha sido un mecanismo para conformar y desarrollar actividades de producción de bienes y servicios en una organización, a través de la consolidación de un grupo de socios que busca la consecución de beneficios comunes; Actualmente ha cobrado importancia en el sector de la



economía solidaria, brindando de esta manera oportunidades de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad.

Todos los principios y valores cooperativos que enmarcan a una cooperativa son los que le dan mayor relevancia a un estudio del clima que perciben los socios que internamente representan a los demás asociados que les han delegado la responsabilidad de figurar y tomar decisiones en función del bienestar de la entidad y obviamente de todas las personas que la conforman.

Las cooperativas, como empresas singulares, poseen un capital humano de características particulares. Así, sus valores constitutivos, la estructuración del capital, las políticas de selección, etc. les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas. Así, la identificación de las singularidades del capital humano de una cooperativa puede permitir una mejor definición de su estrategia empresarial, basándola sobre los recursos y capacidades críticos en sus actividades.

De este modo, mediante el caso-estudio de una serie de cooperativas dedicadas a actividades diferentes pero relacionadas, se pretende medir el clima organizacional que en ellas se presenta, puesto que las cooperativas ofrecen una gama de servicios a sus socios, pero todos encaminados a conseguir un mismo objetivo, el cual es conseguir un bienestar social entre todos los asociados

Por lo que, en el presente documento se trata de medir y posteriormente analizar una serie de factores del clima organizacional, que inciden en la percepción que tienen los socios que laboran internamente en la cooperativa sobre su ambiente de trabajo que puede traer consigo muchas motivaciones, sentido de pertenencia, crecimiento personal, o todo lo contrario, que estaría siendo reflejado en un constante desánimo, incomodidad e inconformidad, etc.



Análisis Del Clima Organizacional En El Sector Cooperativo De La Ciudad De Cartagena Basado En El Modelo De Hernán Álvarez

Tales factores y/o dimensiones son determinados y clasificados a partir de los aportes hechos por Hernán Álvarez, quien presenta un amplio material, soportado en un marco teórico que le permitió diseñar un nuevo y reestructurado instrumento que permite llegar a determinadas conclusiones orientadas a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, cuyo enfoque plantea alternativas acerca la satisfacción con la que los individuos de las cooperativas deben contar, teniendo en cuenta que el principal recurso empresarial: son las personas.



1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional es entendido como las percepciones que tienen los empleados de una empresa sobre el ambiente laboral en el que se desempeñan, influye de manera directa en el funcionamiento de una organización, pues este pasa a jugar un papel importante y determinante en la consecución de los objetivos corporativos. El trabajador de una cooperativa, que en algunas ocasiones también es socio de ella, está llamado a actitudes y comportamientos en su empresa, más exigentes que en cualquier otra, en este sentido, el hecho de que en una cooperativa existan malas relaciones interpersonales entre los funcionarios de la misma, trae como consecuencia, un desempeño laboral ineficiente que puede ocasionar una desmotivación, producto del constante conflicto de los empleados.

Las relaciones laborales han existido desde tiempos lejanos. Se presentaban relaciones en grupos pequeños donde se suponía que estos estaban basados en una completa armonía lo cual no es cierto, las condiciones reales eran y siguen siendo en algunos casos extremadamente agotadoras.

Las empresas del sector cooperativo han sido conformadas para el logro de objetivos colectivos y comunes, que se basan en principios de ayuda mutua para la consecución de beneficios sociales.

La estructura interna de las organizaciones denominadas cooperativas, requiere de una administración para el desempeño de las actividades propias de las empresas de ese carácter. Por lo que los socios, que en este caso involucran e incluyen a todos los trabajadores y colaboradores de estas entidades, forman



parte de las decisiones de la selección del capital humano que se encargará de guiar y enrumbar el desempeño óptimo de actividades, labores y tareas, para el buen funcionamiento de la cooperativa. En este sentido, existen diversos factores que están relacionados con el Clima Organizacional, tales como, Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) al igual que Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Y por último Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Las relaciones interpersonales que se presentan y se observan entre los socios de las cooperativas internamente, y que se reflejan en el desarrollo cotidiano de sus actividades, tienen gran influencia sobre aquellos socios que aunque no participan directamente de las actividades propiamente dichas de una cooperativa en particular, se ven afectados positiva o negativamente por el ambiente laboral que se percibe en esta.

Cuando la cooperativa no ha asimilado los principios y valores cooperativos, o cuando está desviada de ellos, suele entonces posicionarse una contradicción entre la vivencia colectiva que ella exige y representa, y ese individualismo obstinado que permanece en muchos asociados, donde no se vive ni se vibra en función de ese espíritu solidario y de bien comunal que se debe buscar conforme a su misión, por lo que se llega, así, a superiores niveles de ineficiencia e ineficacia.

Por ello, en las reuniones de las asambleas abundan los comentarios furtivos; en los cursos de formación cooperativa hay escasa asistencia y mucha deserción.

El trabajador de la cooperativa, como contacto directo y real de su empresa con el asociado-cliente, tiene que proveerse de una formación exageradamente



cuidadosa en los valores éticos de la solidaridad, de la comprensión, de la benevolencia, y en valores humanos de cortesía, tacto, inteligencia en la relación con el asociado, porque de allí dependerá la puesta en práctica de los principios cooperativos que son representativos y viables en la medición y/o valoración del clima organizacional que se percibe en el sector cooperativo.

Ahora, si bien es cierto, la multidimensionalidad del clima hace que las variables que lo componen sean numerosos y estén en interacción, de manera que algunas veces sea difícil aislarlas, por lo que los efectos del clima sobre el rendimiento y la productividad o la satisfacción están sujetos obviamente a la naturaleza misma del clima organizacional, al igual que a las causas, por lo que el análisis del clima organizacional en el sector cooperativo debe tener implícitamente la relación entre las causas y los efectos del clima organizacional a partir de las percepciones del personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a las divergencias existentes respecto al clima organizacional presente en las cooperativas de la ciudad de Cartagena resulta importante resolver el siguiente interrogante:

¿CÓMO SE ENCUENTRA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS DIFERENTES ENTIDADES DEL SECTOR COOPERATIVO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA?



2. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional ha servido de punto de referencia para amplios estudios que se enfocan en la medición de éste a través de diferentes herramientas de análisis, lo que significa que resulta interesante ampliar las metodologías necesarias para tratar de determinar y medir el clima organizacional existente en una empresa.

Para la administración en general, resulta conveniente identificar la realidad que se vive en el sitio de trabajo, además de la aprobación o desaprobación de las políticas empleadas, al igual que la satisfacción del personal, a partir de las percepciones de los diferentes socios; quienes a su vez, pueden tener opiniones favorables sobre su entorno laboral, o por el contrario, considerar negativos muchos factores que terminan por desmotivarlos y disminuyen los índices de rendimiento y productividad.

Por todo lo anterior, para un administrador es importante ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por algunas razones:

En primera instancia, permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Se puede iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe intervenir.

Permite hacer un seguimiento al desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan seguir. De esta manera, el administrador puede ejercer un



control sobre la determinación del clima, de manera que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

La temática propuesta por la investigación, despierta además el interés del sector objeto de estudio (Sector Cooperativo), siendo el clima organizacional un elemento clave y de gran importancia en un sector tan controvertido como lo es el mundo cooperativo en el que se vislumbra un mayor grado de comunicación e interacciones entre socios-trabajadores-usuarios, y las estructuras y procesos se enmarcan bajo un contexto bastante diferente al de las organizaciones tradicionales, lo cual hace más interesante el desarrollo y aplicación de herramientas de medición del clima organizacional interno que afecta tanto interna como externamente este tipo de entidades.

Esto significa que las características organizacionales son claramente diferentes a las de una empresa no cooperativa, tanto en la estructura organizacional, el estilo de dirección, el grado de comunicación organizacional, el tipo de liderazgo, la división del trabajo, pero especialmente en lo referente a la participación del trabajador, positivamente relacionada con la satisfacción percibida.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Así mismo; se torna significativo, trascendental y valioso para el grupo investigador desarrollar un estudio de tal envergadura, en el que se indaga profundamente sobre cada uno de los factores incidentes de manera directa en la percepción final que tienen los empleados o socios de las cooperativas, y que



destaca el contenido sobre “Clima Organizacional” para que a partir de los resultados se consiga la planeación y posterior ejecución de nuevas estrategias mejoradas que ayuden a la nueva administración a obtener un mejor desarrollo de la organización y de quienes la integran, buscando el acondicionamiento de los empleados a las nuevas políticas propuestas por la administración y donde cada uno de ellos pueda demostrar sus conocimientos y el compromiso por hacer de esta gran entidad una buena proyección con talento y transparencia.



3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional de las cooperativas de la ciudad de Cartagena a través de un diagnóstico basado en el modelo de Hernán Álvarez, que permita conocer la realidad de las mismas, así como proponer soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la percepción general que tienen los empleados sobre las políticas, visión y misión de la Cooperativa, al igual que los objetivos corporativos.
- Determinar el grado de satisfacción de los empleados de las Cooperativas en su sitio de trabajo de acuerdo al manejo de sus relaciones interpersonales.
- Realizar un diagnóstico de los factores físicos que inciden en la percepción del clima organizacional de los trabajadores.
- Plantear soluciones para el mejoramiento del clima organizacional, de acuerdo a las necesidades de las Cooperativas objeto de estudio.



4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizadas las revisiones de investigaciones pertinentes a la temática planteada, se encontró que se habían realizado algunas similares en otras Universidades, tales como La Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco, al igual que en La Universidad del Rosario.

En una investigación desarrollada por los estudiantes: Jader Gustavo Castillo Deulufeuth y Roberto Carlos Mercado Berrio (2010); estudiantes del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, cuya investigación, se titula, **DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROPILCO S.A. DE CARTAGENA**, se planteó como Objetivo General; Determinar los elementos de la cultura y el clima organizacional en la empresa certificada del sector plástico de Cartagena: PROPILCO S.A. mediante la aplicación de encuestas y herramientas de diagnóstico, con el fin de brindar un informe objetivo, que contribuya a futuras investigaciones y en el incremento de la competitividad de las empresas del sector.

A través de esta investigación, con la aplicación de las encuestas dirigidas al talento humano de la empresa se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Actualmente el talento humano cuenta con una mayor facilidad para expresar sus ideas y opiniones, esto debido a que la gerencia, es una gerencia de puertas abiertas que permite la participación del talento humano en la toma de decisiones, los conceptos, las ideas de cada uno son tenidas en cuenta,



considerando que cada uno tiene conocimientos y experiencias, que aportan nuevas ideas a la empresa y que ésta puede ser enriquecida con ella.

- El portafolio de servicios y productos de la empresa es considerado su mayor fortaleza.
- En forma permanente se realizan estudios de la competencia y se establecen programas de capacitación con el fin de que el talento humano de la empresa sea cada día más competitivo.
- Que las empresas certificadas del sector plástico de la ciudad son empresas administrativamente descentralizadas.
- Su ambiente laboral es bueno desde el punto de vista de relaciones interpersonales.
- La comunicación y los canales organizacionales permiten una mayor eficacia y eficiencia de los procesos establecidos en la empresa.

Otra de las investigaciones que sirven de soporte en el presente documento es la investigación realizada por los estudiantes de la Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco; Jonathan Padilla Beltrán y José Julio Velasco torres (2010), la cual está titulada: **ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CICON S.A. DE CARTAGENA DE INDIAS**, y tiene como Objetivo General; Determinar los elementos de la cultura organizacional de CICON S.A. , mediante la aplicación de un instrumento de medición y la observación directa para que a través de su aplicación, permita la obtención de información dirigida a la formulación de un plan de acción que permita definir ventajas competitivas requeridas para la competitividad de la empresa.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional se concluye que ambos términos son de revelada importancia y practica de todas las organizaciones. De ello dependerá la eficacia y productividad, calidad y competitividad de las mismas.



Los elementos culturales y del clima que son relevantes y al cual aspira la empresa CICON S.A. son:

Buen direccionamiento organizacional, Aplicabilidad de estrategias políticas que beneficien a todos (estimulación ejecutiva, personal de ventas, programa de recompensas, etc.); Desarrollar enunciados comprensibles coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa, incluyendo declaraciones de la misión, metas, objetivos; Estilo de comunicación; Selección de personal especializado y por último, relaciones horizontales.

De esta manera si las personas se comprometen y son responsables con las actividades laborales, se debe a que la cultura se les permita y por consiguiente los climas organizacionales son favorables, por lo tanto, el ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar.

Por su parte El IMCOC fue formulado en 1980 por Carlos Eduardo Méndez Álvarez como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario.

Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Su diseño tiene en cuenta aspectos desarrollados por autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Simon Schein, Mc. Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris y bennis.

Teniendo como base la teoría de las relaciones humanas, el investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, diseñó y utilizó el IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas) para medir el clima organizacional de 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en las que se aplicaron 13.239 encuestas, a través de cuatro estudios realizados en el período 1980-2005.



La investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas, a partir de las siguientes variables definidas por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control.

Según las percepciones de los empleados, en las últimas tres décadas el clima organizacional de las empresas colombianas no ha sido satisfactorio, y lo más preocupante es que la situación no parece mostrar una tendencia de mejoramiento.

Así lo advierte Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien desde 1980 ha venido desarrollando un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) que ha sido aplicado en empresas del país.

El instrumento, conformado por 45 preguntas y un software para el procesamiento de la información, encontró que las variables primordiales para mejorar el clima organizacional son: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control, según las 13.000 encuestas realizadas.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, y en las últimas décadas se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares.

Por esta razón, el instrumento se convierte en un gran aporte al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones que del ambiente de las organizaciones tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los gerentes para mejorar el bienestar de sus empleados.



Así mismo, el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia, advierte el investigador.

Los encuestados encontraron poco aceptable la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales.

Si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la variable.

Los procesos de interacción que se expresan por el apoyo entre las personas no son percibidos como satisfactorios. Por ejemplo, no se encontró una intención marcada por participar en grupos de trabajo para la solución de problemas que afectan a las personas en su área. Esto sugiere que, en alguna medida, prevalece el individualismo en la dinámica de las relaciones interpersonales de carácter formal.

Sin embargo, ocasionalmente existe un nivel de solidaridad entre las personas por solucionar problemas que afectan el trabajo. Esto, según los investigadores, puede entenderse más como un comportamiento individual que como una conciencia de espíritu de equipo por las personas de la organización. Se perciben apenas como aceptables las relaciones de amistad.

Las relaciones laborales tienen una tendencia hacia un bajo nivel de satisfacción en el apoyo y la colaboración mutua entre los empleados para contribuir con los



propósitos de la empresa. Esta situación influye en el rol que las personas asumen en los equipos de trabajo.

El estilo de liderazgo en las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años. El liderazgo percibido, sin dejar de ser autoritario, manifiesta la tendencia de algunos líderes a actuar con orientación a las personas.

Hay dependencia frente a la autoridad establecida, se tiende a consultar inquietudes y problemas que se presenten en el trabajo con el jefe inmediato, quien apoya la solución al mismo. No se perciben comportamientos de justicia en los jefes, a pesar de ello, sus órdenes son obedecidas, reafirmando la sumisión en las personas a la autoridad establecida.

En las pequeñas y medianas empresas los empleados perciben estilos de dirección centrados en las tareas, lo que hace a los jefes más autocráticos en su comportamiento. Prevalece un estilo de liderazgo con rasgos de carácter autocrático benevolente y de carácter consultivo en las percepciones de aspectos que pertenecen a las variables toma de decisiones, motivación y control.

Los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo.

Los comportamientos de los jefes se inclinan por controles permanentes y periódicos, propios de líderes más centrados en la tarea, situación que es contradictoria con algunos de los aspectos identificados en la variable liderazgo. Las personas consideran deseable un sistema de control participativo conjuntamente con el jefe.



Al igual que con la variable control, hay una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa.

Los resultados de esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan

Gracias a las investigaciones realizadas en la Universidad del Rosario con el modelo IMCOC, se logró establecer que variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control, son elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para el mejoramiento del clima laboral.

4.2 MARCO TEÓRICO

Con el compromiso de dar a conocer la importancia del Estudio del Clima Organizacional en las Cooperativas de la ciudad de Cartagena, la presente investigación sintetiza los conceptos fundamentales a tener en cuenta, para mayor comprensión de las variables, factores y características que conciernen al tema.

En primera instancia se plantean los diferentes puntos de vistas que tienen los autores a cerca del clima organizacional, posteriormente se da paso a definir los factores determinantes del clima organizacional.

Al analizar las definiciones sobre clima organizacional de importantes autores como:



Kurt Lewin (1935,1951); Argyris (1958); Murray (1938); Forchand y Gilmer (1964); Taguiri (1968); Campbel (1970); Hellriegel y Slocum (1974); Ekvall (1983); Payne y Pugh (1976) y Redruejo (1983), se encuentran aspectos en los cuales coinciden que se refieren a su concepto particular sobre clima organizacional. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o ambiente interno; tal interacción de las personas en el marco de la Acción Social, la cual permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman. Tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización.

Con base en los anteriores conceptos puede inferirse que la relación hombre-organización no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos por la estructura formal en el sistema de función y posiciones del individuo, sino que “cada ocupante de un puesto tiene ciertos patrones en su relación con otras personas de la organización” (Schein, 1973).

Por lo tanto se puede afirmar que las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción (sistema social).

De esta manera, los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma. Así, la organización identifica elementos de su estructura que los individuos proyectan en estilos



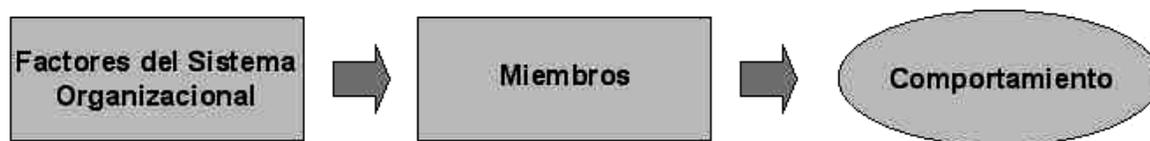
propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales.

Otro significativo aporte referente al clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

De acuerdo a lo anterior, se observa que el autor resalta que las apreciaciones colectivas que manifiesta un grupo de individuos frente al contexto en el que desempeñan sus labores en una organización son cruciales al momento de considerar satisfactorio o estresante el ambiente de trabajo.

Según Gonçalves (1997), el clima organizacional lo define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura No 1. Clima Organizacional



Fuente: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Este enfoque demuestra además que el comportamiento de un trabajador no resulta de factores organizacionales existentes, (ver figura 1) más bien depende de las percepciones que tiene el trabajador de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen de todo lo que gira en torno a la persona, sus actividades, interacciones y las experiencias que vive dentro de la empresa.



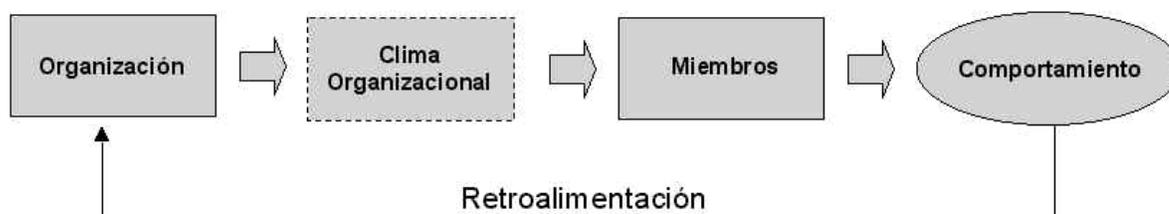
El autor complementa diciendo que, hay una interacción entre los empleados y la organización, que logra formar percepciones entre los miembros y a la vez determinar el clima, en el cual se refleja el comportamiento de los individuos.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, Schneider y Hall (1982).

En este sentido, la alineación entre los objetivos personales y los organizacionales se convierte en otro de los factores decisivos al momento de manifestar la percepción del clima organizacional por parte de cada uno de los individuos de una organización.

Por todo lo anterior los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, (ver figura 2). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Figura No 2. Esquema Del Clima Organizacional



Fuente: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Según Hall (1996) “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.



Si bien es cierto, el comportamiento de los empleados en una organización está dado precisamente por causas que señalan la percepción favorable o desfavorable que tienen ellos sobre su entorno laboral, por lo que es de notar la relación causa- efecto, entre los factores físicos, personales, organizacionales, etc. que terminan direccionando la conducta de los empleados, y de esta manera determinando el clima organizacional.

Según Brunet (1987) (Pág. 35 – 38) para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De esta manera, en tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, bienestar, descanso, horario laboral más favorable, oportunidad de



carrera, etc.), de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, etc.). Mientras que el individuo proporciona conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, al igual que su aptitud para aprender y su desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o debajo de ésta, y otras requiriendo un aprendizaje a mediano o largo plazo. Por lo que se vislumbra un escenario dinámico continuamente entre el juego de intereses entre la organización como un todo y los intereses particulares de los empleados, dicha interacción según los argumentos aportados por el autor, son determinantes del clima organizacional.

Para (Forehand y Gilmer, 1965) el Clima Organizacional es: “Un Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características¹”.

Los autores de la anterior cita, señalan que el Clima Organizacional representa algunos elementos que hacen única a una organización, tales componentes son ecuánimes e involucran variables relacionadas con las políticas, objetivos, visión misión, que terminan por definir finalmente el clima percibido por los individuos.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>



El clima organizacional, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Lo anterior describe que en el ambiente organizacional se dinamizan una serie de factores importantes donde los empleados tienen la oportunidad de experimentarlos, es algo intangible, pero que representa mucho valor internamente para la organización, pues también hace parte del activo de la empresa. Este clima se va formando a través de las discrepancias y diferencias que se desarrollen en el medio de trabajo de los individuos.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que él medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.



El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Para Guillén y otros (2000: 166), El clima [organizacional], es una realidad imprescindible en el mundo moderno de la empresa, además agregan que no sólo la empresa sino también toda organización social posee un determinado clima, el cual a veces es una realidad claramente visible, y en otros casos permanece latente; e incide de alguna manera en la estructura y dinámica del entorno laboral u organizacional; y esto constituye desde nuestra perspectiva un punto crucial para conocer nuestro entorno directo, e incidir en él de manera positiva.

De acuerdo a lo que se plantea anteriormente; cabe resaltar, que tanto el contexto general en el que funciona la organización, al igual que la cultura organizacional que se crea en ella, se convierten en elementos claves del ambiente laboral finalmente percibido en una empresa.

Según Alexis P. Gonçalves (1997) “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.

Es de vital importancia reconocer, que la elaboración de un diagnóstico de las condiciones del clima organizacional es relevante en la medida que permite tomar acciones correctivas, y mejor aún, acciones preventivas, para el mejoramiento continuo del ambiente laboral en el que se desempeñan los individuos en una empresa; quienes a su vez, son receptores de factores favorables que gracias a reestructuraciones, pueden estar influyendo en su rendimiento, productividad y motivación.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Litwin Stringer (1973) encuentra que el clima organizacional es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada (citado por Shein, 1973).

De lo anterior se deduce la influencia de la cultura organizacional, al igual que la manifestación de algunos elementos organizacionales, que terminan ocasionando y determinando el clima organizacional y por supuesto el comportamiento de los individuos que interactúan cotidianamente en el sitio de trabajo.



Rousseau (1998) define el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional. Katz y Kahn (1966) analizan al clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización.

Los conceptos anteriores permiten deducir conjuntamente que las percepciones que tienen los individuos en una organización, se determinan en el entorno laboral gracias al clima organizacional y a la cultura organizacional que existe en ella.

Como se puede apreciar, los conceptos de Adler sobre la psicología se evidencian en la aproximación que los autores hacen sobre el clima organizacional. Se concluye que el individuo no solo establece procesos de interacción social con otros (contexto sociológico) sino que además la forma en que se realiza tal proceso determina conductas que se explican en las percepciones que los individuos tienen entre sí (contexto psicológico). La integración de estas posiciones ayuda a otros autores a concluir en aproximaciones que además involucran la dinámica y características del concepto.

Por lo que la psicología adleriana (1870-1937) es cognitiva: relevancia de los significados, propósitos, creencias y metas personales. Las personas no reaccionan directamente al medio, sino que ante determinadas situaciones actúan según sus construcciones de significados personales (construcción del significado).

Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras.

Lo anterior demuestra que las vivencias cotidianas de las personas en una empresa, en conjunto con la alineación de objetivos individuales y



organizacionales son algunos de los elementos decisivos del clima, así como los recursos, la jerarquización, las relaciones interpersonales, etc.

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización basado en el modelo de Hernán Álvarez:

- **Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- **Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.



- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.



- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

Como es de notar, existen numerosos instrumentos que sirven de herramientas trascendentales al momento de medir el Clima Organizacional, por lo que a continuación se mencionan las dimensiones utilizadas por diferentes autores para tratar de hacer eficiente la medición del Clima.

Algunos autores entienden el clima organizacional en el contexto de sus dimensiones; otros, en su tipología.

Litwin y Stringer (1967) desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario tiene 50 items, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.



Friedlander y Margulies (1969) consideran el clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño de las tareas por parte de los individuos. Proponen ocho dimensiones que abarcan aspectos tales como desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza e impulso, ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. El cuestionario tiene 64 ítems en una escala de 7 que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Bowers y Taylor (1972) desarrollan un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Las dimensiones utilizadas por Pritchard y Karasick (1973) son: autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización de estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo. Establecen 5 ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde “nunca es verdad” hasta “siempre es verdad”.

Lawler, Hall y Oldham (1974); Newman (1976); James y Sells (1981) y Prrakasam (1986) definen su propio instrumento haciendo explícitas las dimensiones y los respectivos ítems para cada uno de ellos. La variedad de instrumentos que proponen, soportados en el marco teórico que cada uno de ellos emplea es ilustrativa.



Otros autores desarrollan cuestionarios que enfatizan aspectos particulares influyentes en las percepciones de las personas: Sohar (1980) mide el clima de seguridad; Taylor (1972) la creatividad de las personas de la organización; Falcione (1978) la satisfacción y las percepciones de los individuos con relación a la comunicación, la supervisión y el control; Dastmalchian (1989) evalúa el clima de relaciones industriales como un elemento que forma parte del clima organizacional.

Por otra parte, los estudios sobre Clima Organizacional, han sido fuente de estudios para las diferentes escuelas que desde diferentes perspectivas han enfocado su análisis para tratar de plantear los factores que inciden en él y algunas herramientas que son útiles para realizar su medición en las organizaciones.

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que



la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas 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 le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.



Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, se afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert (1999). Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert (1999) sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermedias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del el proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.



La gerencia cuenta en pro del análisis, alcance, que pueda generar un clima organizacional en una empresa con varias teorías al respecto entre ellas la de Likert, al respecto Lesyanel Gonzáles nos cita, que en su teoría de clima organizacional, Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, (Robbins Stephen, 1999).

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo; según (Goncalves Alexis, 2000); El clima de tipo autoritario sistema I, es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los



subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista sistema II existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo consultivo sistema III, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo,



con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo y cuando se realiza el enfoque representado en las pymes, forma parte de un algo desafiante e importante, desde el mismo momento que comienza a existir una organización se origina la apertura de las interacciones personales, cada una de ellas con sus valores, emociones y necesidades. Nos identificamos principalmente con las pymes, ya que en la mayoría de ellas existe un sistema de tipo I y II, y necesariamente las organizaciones que comprenden este tipo de características deben plantear sistemas de negocio que representen un cambio de paradigmas, para colocarse en un sistema III y IV, con un sistema más armónico y flexible.

Concretamente Edgard García señala, que Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.



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

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, en primera instancia el Clima de tipo autoritario que se subdivide en: Sistema Autoritario explotador y Sistema Autoritarismo paternalista. Y en segundo lugar el Clima de tipo Participativo que se subdivide en: Sistema Consultivo y Sistema Participación en grupo.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional: Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).²

Características del clima organizacional: Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

² <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>



Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.³

Comportamiento: Conjunto de actos o decisiones de los individuos grupos u organizaciones.⁴

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Comunicación: La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado. Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irreplicable e irreversible. En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos59/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>



cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.⁵

Conflicto: Situación de enfrentamiento entre dos partes, originada porque una de las partes cree que la otra le perjudica. No todo conflicto es malo o negativo para la empresa. De lo contrario podría originarse un conflicto de conformismo que desmotive.

Cooperativas Especializadas: Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica social y cultural. Estas Cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante convenios con otras entidades Cooperativas.

Cooperativas Multiactivas: Son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola Cooperativa. En este caso, los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada actividad económica.

Cooperativas Integrales: Son aquellas que en desarrollo de su objeto social realizan dos o más actividades conexas o complementarias entre sí, ya sean de producción, distribución consumo y prestación de servicios.

Cultura Organizacional: Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización

⁵ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>



promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Economía Solidaria: Es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.⁶

Evaluación de Desempeño: Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Para Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La Definición Operacional plantea que: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.⁷

Estructura Organizacional: Según Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada

⁶ <http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/economia-solidaria.html>

⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion>



unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Para Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. En este sentido la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.⁸

Decisiones: Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.⁹

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad. Las reglas para jerarquizar son: Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables y se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.¹⁰

Liderazgo: El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.¹¹

Motivación: La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movidio», o de *motio*, que significa «movimiento». Motivación son los estímulos que mueven

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

⁹ <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

¹⁰ <http://www.mitecnologico.com/Main/JerarquizacionOrganizacion>

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>



a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con *voluntad e interés*.¹²

Percepción: El concepto de percepción proviene del término latino *perceptio* y se refiere a la acción y efecto de percibir (recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo). Para la Psicología la percepción es la función que permite al organismo recibir, elaborar e interpretar la información que llega desde el entorno, a través de los sentidos.¹³

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Solidaridad: La solidaridad se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento. La solidaridad es más que nada un acto social, una acción que le permite al ser humano mantener y mantenerse en su naturaleza de ser social.¹⁴

Toma de Decisiones: La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.¹⁵

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

¹³ <http://definicion.de/percepcion/>

¹⁴ <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-solidaridad.html>

¹⁵ <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040924182324.html>



Trabajo en Equipo: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith. "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.¹⁶

4.4. MARCO LEGAL

Las cooperativas están enmarcadas bajo una normatividad que propone el gobierno para asegurar el buen funcionamiento de éstas, siguiendo las pautas, los principios y valores que giran en torno al Cooperativismo.

Existen algunas leyes que deben estar orientadas a mantener en orden el desarrollo de las actividades cooperativas de acuerdo a su fundamentación y dentro del marco de la economía solidaria.

A continuación se citan algunas Leyes y Normas que son representativas y relevantes para el buen desarrollo de las actividades en las Cooperativas:

LEY 79 DE 1988(diciembre 23)

POR LA CUAL SE ACTUALIZA LA LEGISLACIÓN COOPERATIVA

El Congreso de Colombia

DECRETA:

TITULO PRELIMINAR OBJETIVOS DE LA PRESENTE LEY

Artículo 1º. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>



1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

CAPITULO V

Del régimen económico.

Artículo 46. El patrimonio de las cooperativas estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Artículo 47. Los aportes sociales ordinarios o extraordinarios que hagan los asociados pueden ser satisfechos en dinero, en especie o trabajo convencionalmente evaluados.

CAPITULO VI

Del régimen de trabajo

Artículo 57. El trabajo de las cooperativas estará preferentemente a cargo de los propios asociados. Los trabajadores de las cooperativas tendrán derecho a ser admitidos en ellas como asociados, si lo permite la naturaleza propia de las



actividades sociales y las condiciones que para el efecto deben reunir los asociados.

CAPITULO IX

De la educación cooperativa

Artículo 88. Las cooperativas están obligadas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial propia de cada cooperativa.

Las actividades de asistencia técnica, de investigación y de promoción del cooperativismo, hacen parte de la educación cooperativa que establece la presente Ley.



5. DELIMITACIÓN

5.1 DELIMITACIÓN TEMÁTICA

La investigación desarrollada en este documento se fundamenta en la temática relacionada con el Cima Organizacional que se presenta en las Cooperativas de la ciudad de Cartagena.

5.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación pretende desarrollar el Análisis del Clima Organizacional a cuatro Cooperativas de la ciudad de Cartagena.



6. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en esta investigación para medir el clima organizacional, está compuesta por una serie de componentes que conforman este proceso investigativo.

En primera instancia el modelo de Hernán Álvarez propone un proceso que permitirá medir el clima organizacional, el cual está dado por los siguientes pasos:

1. Sensibilización organizacional.
2. Determinación de objetivos.
3. Determinación de población y muestra.
4. Construcción de instrumentos.
5. Validación.
6. Correcciones y elaboración de instrumento final.
7. Trabajo de campo.
8. Procesamiento y análisis de resultados.
9. Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.
10. Implementación y seguimiento de las recomendaciones.

6.1. TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será descriptiva, puesto que Hernán Álvarez define las dimensiones o aspectos con las cuales permite medir o evaluar el clima organizacional en el sector cooperativo.

Esta investigación pretende describir y evaluar el clima organizacional que prevalece en el sector cooperativo, para desarrollar un amplio análisis de la percepción que tienen los individuos del mismo.



6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo al modelo de medición del clima organizacional propuesto por Hernán Álvarez, se observa que en la investigación se pretende emplear como mecanismo de recolección de datos un detallado cuestionario en el que se especifican cada uno de los factores que tienen incidencia directa en la percepción final del clima organizacional que tengan los individuos que pertenecen a una organización.

En este sentido, se usan instrumentos como lo es la técnica primaria del cuestionario en la modalidad de encuesta para recolectar información pertinente a la temática que abarca la investigación, tal herramienta es muy usada, dado que se procura establecer la realidad del ambiente laboral percibido por los individuos que conforman la organización, bajo la elaboración de interrogantes que permitan a los empleados o trabajadores de una empresa expresar y/o manifestar su conformidad o inconformidad con el clima que se vive en la organización; por lo que el uso de un cuestionario trae beneficios en la medida que da la posibilidad de obtener información directa de las personas de la organización; estandarizar la información sobre las variables y preguntas, además es fácil y permite agilidad; por último, se obtienen datos e información suficiente referida al universo de la investigación.

Así mismo, se empleará como mecanismo de recolección de la información la fuente primaria de Observación Directa, la cual ayuda a complementar la información proporcionada por los empleados al diligenciar el formulario de la encuesta; por lo que por medio de esta técnica se observa de forma específica y detallada el ambiente general que se vivencia en las cooperativas de la ciudad, permitiendo de esta manera identificar las condiciones reales y organizacionales en materia del Clima Organizacional, ayudando a realizar un análisis completo haciendo relación entre lo que argumentan los trabajadores, y lo que los investigadores pueden observar en el intervalo de tiempo que observan las



actitudes y los comportamientos de los individuos mientras desarrollan sus labores.

6.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Tal cuestionario se enfoca hacia la consecución de un clima plenamente gratificante, propiciado por algunos aspectos.

- La satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad y productividad.
- Su formación integral.
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- Las buenas relaciones interpersonales.
- La integración de todos, personas y áreas en aras de alcanzar una misión o unos objetivos organizacionales que sean comunes.

Así mismo, Hernán Álvarez identifica factores determinantes del clima organizacional como son:

- Claridad organizacional.
- Estructura organizacional.
- Participación.
- Instalaciones.
- Comportamiento sistémico.
- Relación simbiótica.
- Liderazgo.
- Consenso.
- Trabajo gratificante.
- Desarrollo personal.
- Elementos de trabajo.



- Relaciones interpersonales.
- Buen servicio.
- Solución de conflictos.
- Expresión informal positiva.
- Estabilidad laboral.
- Valoración.
- Salario.
- Agilidad.
- Evaluación de desempeño.
- Retroalimentación.
- Selección de personal.
- Inducción.
- Imagen de la organización.

Basado en el material que facilita el modelo planteado por Hernán Álvarez se determina en el cuestionario cada uno de los factores antes mencionados, por lo que se presentan tres sesiones; donde la primera parte solicita que en una escala de 0 a 10 evalúe el concepto del factor.

La segunda parte da o analiza las posibles causas a esta evaluación; y por último, la tercera parte plantea posibles soluciones.

Como es de notar, todo instrumento de recolección de información trae consigo desviaciones, al igual que ventajas y desventajas. Sin embargo, lo realmente importante es identificar los pros y los contras previamente haber iniciado la utilización del instrumento, de esta manera se lograrán asegurar tanto la consistencia como el grado de confiabilidad de la información recopilada.



De esta manera, basado en el instrumento planteado por Hernán Álvarez, se observa que el aporte incluye conjuntamente las ventajas y desventajas que trae consigo la aplicación de dicho cuestionario.

Ventajas o Beneficios del cuestionario:

- Ofrece un punto de referencia individual para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Esta diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa.

Desventajas del cuestionario:

- Es muy extenso, puesto que usa preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones por ser abierta.

6.4 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Para la medición y el posterior análisis del clima organizacional en la elaboración de esta investigación, fue necesaria la recolección de datos a fin de detallar las variables y/o factores importantes que tienen incidencia en el Clima Organizacional percibido por los individuos de las Cooperativas de la Ciudad de Cartagena y cuya área de estudio es con la finalidad de poder establecer soluciones que pueden influir positivamente en el Clima, por lo tanto se aplicó un análisis cualitativo representado en un informe escrito.

6.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Análisis de las Variables que influyen en el Clima Organizacional del Sector Cooperativo de la Ciudad de Cartagena.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
Factores Físicos y Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> Equipos y Materiales de Trabajo Espacios de Oficinas en los Departamentos Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Provisión de Recursos Amplitud del Sitio de Trabajo Seguridad en el Puesto 	Personal Administrativo, del área de Crédito, del área de Gerencia Social, etc.	Observación Directa Cuestionario
Factores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Visión Misión Estructura Organizacional: Organigrama Objetivos Organizacionales Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridad Jerarquización Orientación a Objetivos Dirección Valores y Creencias Normativas 	Personal Administrativo y Operativo.	Cuestionario
Factores Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Informal Formal Burocracia Participativo Consenso 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Liderazgo Motivación Toma de Decisiones Retroalimentación Empatía Trabajo en Equipo 	Personal General de las Cooperativas; Representantes de los Socios en la Asamblea General, y los Subordinados en todas las áreas.	Cuestionario Observación Directa



6.6 TIPO DE MUESTREO, POBLACIÓN Y MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizará en la presente investigación es el Muestreo Estratificado, en el cual, los elementos son seleccionados atendiendo a su pertenencia a determinada clase o estrato, es decir, se elegirán algunas Cooperativas dedicadas a actividades diferentes y/o relacionadas, de manera que en la muestra estén representados los elementos de cada clase de Cooperativas en la misma proporción en que lo están en la Población objeto de estudio.

6.6.1. Población

La población objeto de estudio en este proyecto está conformada por todas las Cooperativas de la Ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta las diferentes actividades que realizan y los servicios que ofrecen.

6.6.2. Muestra

La muestra está conformada por cuatro Cooperativas de la Ciudad de Cartagena; las cuales son: COOACEDED, COOTRAISSBOL, COOTRASENA y COOTELEPOSTAL.



7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de haber desarrollado ésta investigación para analizar las condiciones reales del Clima Organizacional en las Cooperativas de la ciudad de Cartagena, se observa la gran utilidad de una de las herramientas de investigación más importante, como lo es la encuesta. A través de este instrumento se busca analizar cómo se perciben los Factores organizacional, Interpersonal y Físicos; así dicha herramienta servirá de ayuda para plantear soluciones que mejoren el clima según las necesidades existentes en estas entidades lo cual permite lograr los objetivos inicialmente planteados en la investigación.

La encuesta utilizada para este análisis has sido diseñada y puesta en uso con anterioridad por el señor Hernán Álvarez, para determinar el clima de otras organizaciones.

Es muy práctica pero a la vez extensa, ya que contiene veinticuatro factores para analizar. Cada factor se subdivide en tres preguntas que llevarán a indagar ampliamente el factor a evaluar. La primera pregunta se asemeja a una escala de 0 a 10, donde 0 representa menor grado de percepción no deseable de un factor y 10 el más alto grado de percepción deseable; paralelamente, los otros componentes de la encuesta incluyen posibles causas que hacen insatisfactorio o poco agradable el clima organizacional.

A continuación, se muestra detalladamente cada pregunta representada en una Grafica, que en forma precisa refleja los resultados obtenidos con la aplicación de dicha encuesta a las diferentes cooperativas de la ciudad. Tales representaciones gráficas están posteriormente sustentadas con sus respectivas interpretaciones, para mayor y mejor entendimiento de la situación pertinente al ambiente laboral presente en el sector cooperativo basada en el modelo propuesto por Hernán Álvarez.



7.1 CANTIDAD DE EMPLEADOS POR COOPERATIVA

El análisis del clima organizacional en la presente investigación, está enfocado en hacer tal medición al Sector Cooperativo en la ciudad de Cartagena, tal muestra está conformada por cuatro Cooperativas, entre las cuales se encuentran: COOACEDED, COOTRAISSBOL, COOTRASENA y COOTELEPOSTAL; para lo cual el grupo investigador tomó como herramienta para determinar una cantidad representativa de cada porción de la muestra el Muestreo Estratificado, permitiendo hacer tal clasificación aleatoriamente con el fin de escoger una cantidad significativa de acuerdo al total de empleados en cada cooperativa objeto de estudio. **En total se aplicaron 50 encuestas a las diferentes cooperativas, distribuidas en las cooperativas así:**

COOPERATIVA	CANTIDAD DE EMPLEADOS	ENCUESTAS
COOACEDED	61	25
COOTRAISSBOL	20	10
COOTRASENA	16	8
COOTELEPOSTAL	13	7

7.2 PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE LA ENCUESTA

Para lograr la ubicación del clima de la organización en el continuo organizacional es necesaria la utilización de los siguientes parámetros; En la primera pregunta correspondiente a cada factor las personas encuestadas realizan una evaluación cuantitativa de cada uno, dentro de un continuo particular y en una escala entre 0 y 10. Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o



dispersión de las respuestas alrededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los veinticuatro factores y sus promedios se puede hacer un análisis o perfil de diagnóstico también en una escala entre 0 y 10, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado general del clima en la organización.

El promedio de promedio, es decir la suma de los promedios obtenido por cada uno de los factores, dividida por veinticuatro, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima Org. Nada Gratificante y Clima Org. Plenamente Gratificante, naturalmente el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

Para realizar la identificación de las causas en la segunda pregunta que aparece para cada factor en el instrumento los encuestados indican las causas que a su juicio impiden que el factor se manifieste en forma ideal o deseable o si se quiere en la forma plenamente gratificante. Allí dentro de varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien, tiene por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

El estudio de las causas lleva: a encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas, a hacer un análisis crítico de cada factor en particular con base en las causas enunciadas, y a realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto estudiando su verdadera realidad y las causas, que de alguna u otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad.

Para plantear las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la tercera pregunta los encuestados plantean



abiertamente las soluciones que consideren pertinentes para buscar que el factor que el factor llegue a su expresión ideal o deseable. El estudio de las soluciones lleva: a encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas, a presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular destacando las de mayor frecuencia de aparición y a presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante.

De esta forma, para lograr los objetivos planteados inicialmente en la investigación, el grupo investigador considera pertinente realizar una clasificación de las diversas variables que inciden el clima organizacional, de tal manera que queden incluidas en los factores organizacionales, interpersonales, o físicos, según sea el caso, esto se hace con el fin de satisfacer cada necesidad de información para lograr el propósito de la investigación realizada, en la medida que cada factor muestra en forma específica las condiciones reales relacionadas con las variables que pertenecen al mismo, para determinar si el clima es nada gratificante o por el contrario, plenamente gratificante. La clasificación está dada de la siguiente manera:

Factores De Carácter Organizacional

- Claridad organizacional
- Estructura organizacional
- Consenso
- Trabajo gratificante
- Desarrollo personal
- Buen servicio
- Estabilidad laboral
- Valoración
- Salario
- Agilidad
- Evaluación de desempeño



- Selección del personal
- Inducción
- Imagen de la organización

Factores De Carácter Interpersonal

- Participación en toma de decisiones
- Relación simbiótica
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Solución de conflictos
- Expresión informal positiva
- Comportamiento sistémico
- Feedback o retroalimentación

Factores De Carácter Físico

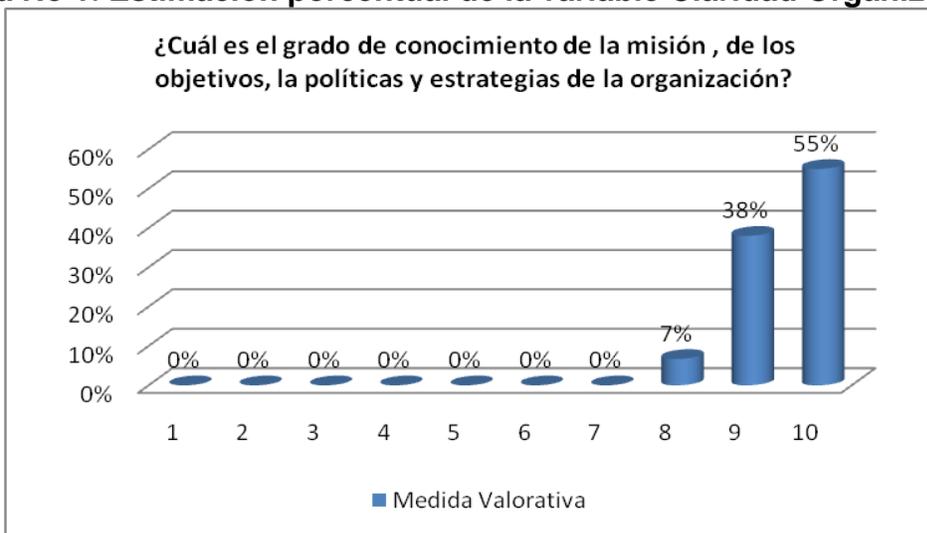
- Instalaciones físicas
- Elementos de trabajo

7.3 FACTORES DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL: La claridad organizacional refleja el grado de conocimiento que tienen los trabajadores y la información que manejan los empleados acerca de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, a partir de lo anterior se observa que en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena un 55% del total de las personas encuestadas manifiesta conocer profundamente estos aspectos organizacionales, mientras que un 38% de la muestra afirma tener algún tipo de conocimiento, que no es totalmente claro sobre los aspectos que involucra la variable claridad organizacional; y por último, un 7% de los encuestados no conoce claramente las políticas u objetivos organizacionales, al igual que la visión y la misión de las cooperativas objeto de estudio.



Gráfica No 1. Estimación porcentual de la variable Claridad Organizacional.



Fuente: Grupo Investigador.

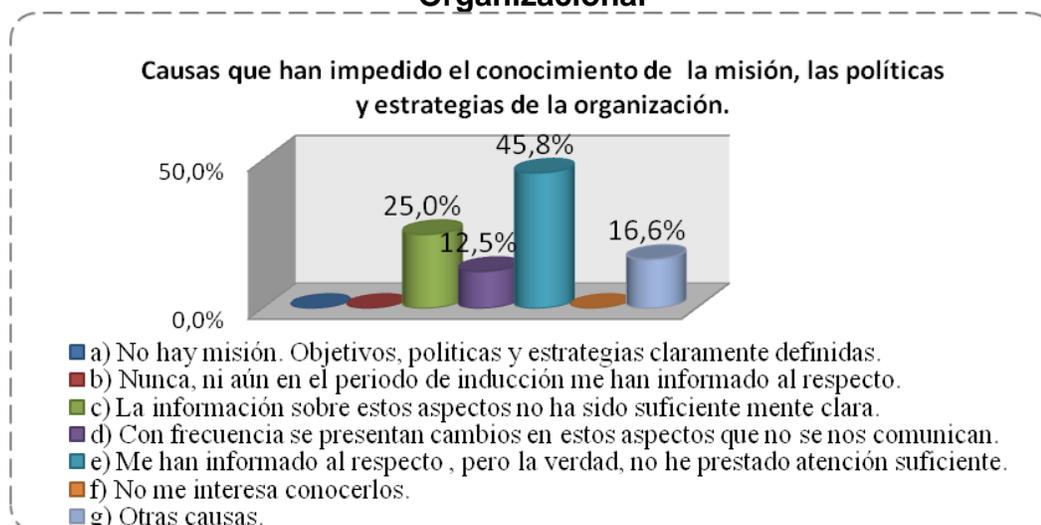
Tomando los aportes de Alexis P. Goncalves (1997), cuando se refiere al conocimiento que poseen los miembros a cerca del ambiente, de las actividades, de la misión, de las políticas etc., de una organización, los empleados dispondrán de mejor actitud y conducta ante los temas de la organización. (Forehand y Gilmer, 1965), también aportan que a través de ciertas características objetivas de la organización perdurables y fácilmente medibles, se distingue a una sociedad, lo que permite ver claramente a una organización.

Ahora, analizando los resultados arrojados por la Gráfica #2, a través de las respuestas proporcionadas por los encuestados en las cooperativas de la ciudad de Cartagena; en la variable Claridad Organizacional el porcentaje más significativo que representa un 45.8% del total de la muestra señala que la mayoría de los empleados han recibido información de la Visión y Misión de la empresa, pero no le han dedicado gran atención, pues no han encontrado la verdadera utilidad de estos elementos, o la cooperativa no se ha preocupado por convencerlos de la necesidad de apropiarse de éstos, para lograr los objetivos organizacionales. Se observa que otro 25% de los encuestados no conoce con claridad el contenido de la Visión y la Misión de la empresa, así como los Objetivos Organizacionales, lo que demuestra que algunas entidades cooperativas



no modifican estos elementos las veces que se hace necesario, y cuando lo hacen, no los socializan con toda la organización, con el fin de que los empleados tengan acceso a los mismos, y puedan con detenimiento hacerlos parte de su vida laboral, y conocer su aporte particular en la empresa para lograr las metas establecidas. Otro 16.6% de los encuestados manifiesta tener diversas causas por las cuales desconocen o conocen muy poco sobre aspectos de la Visión y la Misión en la cooperativa, así como recibir pocas instrucciones por parte de los directivos que los incentiven y orienten sobre este tema. Y por último, el 12.5% de los encuestados alega que los constantes e inesperados cambios hacen que todos los empleados pierdan el rumbo, aparte pocas veces se informa al respecto, pues no se le dedica tiempo a este tipo de eventualidades.

Gráfica No 2. Análisis De Las Causas Que Impiden La Claridad Organizacional



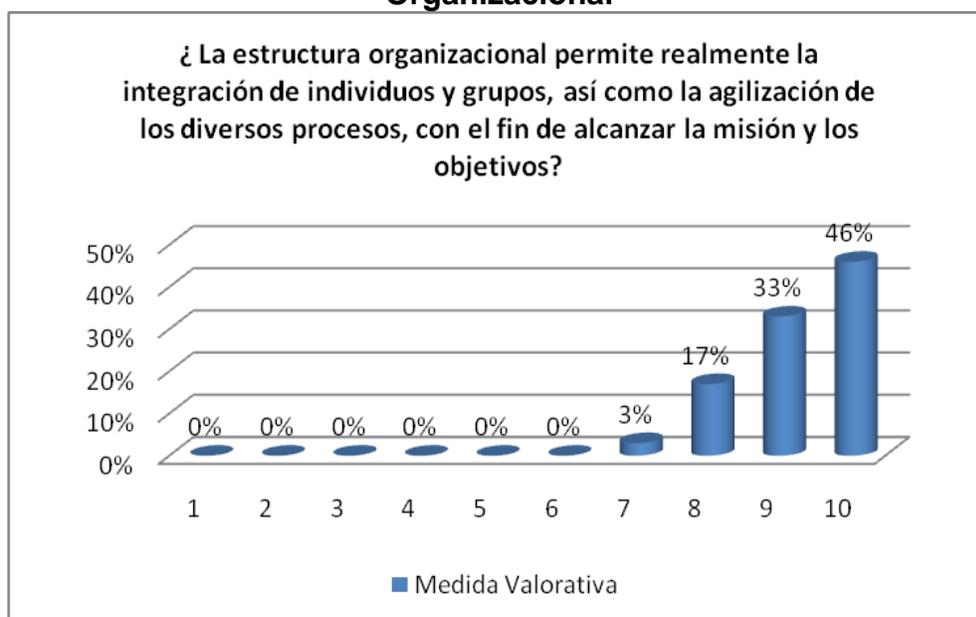
Fuente: Grupo Investigador.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Para la mayoría de los encuestados la cual está representada en un 46% del total de la muestra, la estructura organizacional, al igual que la clasificación de los niveles jerárquicos, son idóneos para la consecución de los fines y objetivos cooperativos, así mismo, para otro grupo significativo de la muestra, es decir un 33%, la organización tiene flexibilidad en su organigrama, permitiendo de esta forma la plena integración tanto de



empleados como de asociados; por su parte otro 17% del total de la muestra considera que debería existir mas unión entre los diferentes puestos de trabajo de cada cooperativa a la hora de desarrollar procesos que de alguna forma están relacionados. El 3% restante de los encuestados considera que la estructura organizacional es extremadamente centralizada, impidiendo la interdisciplinariedad entre las diferentes áreas.

Gráfica No 3. Estimación Porcentual De La Variable Estructura Organizacional



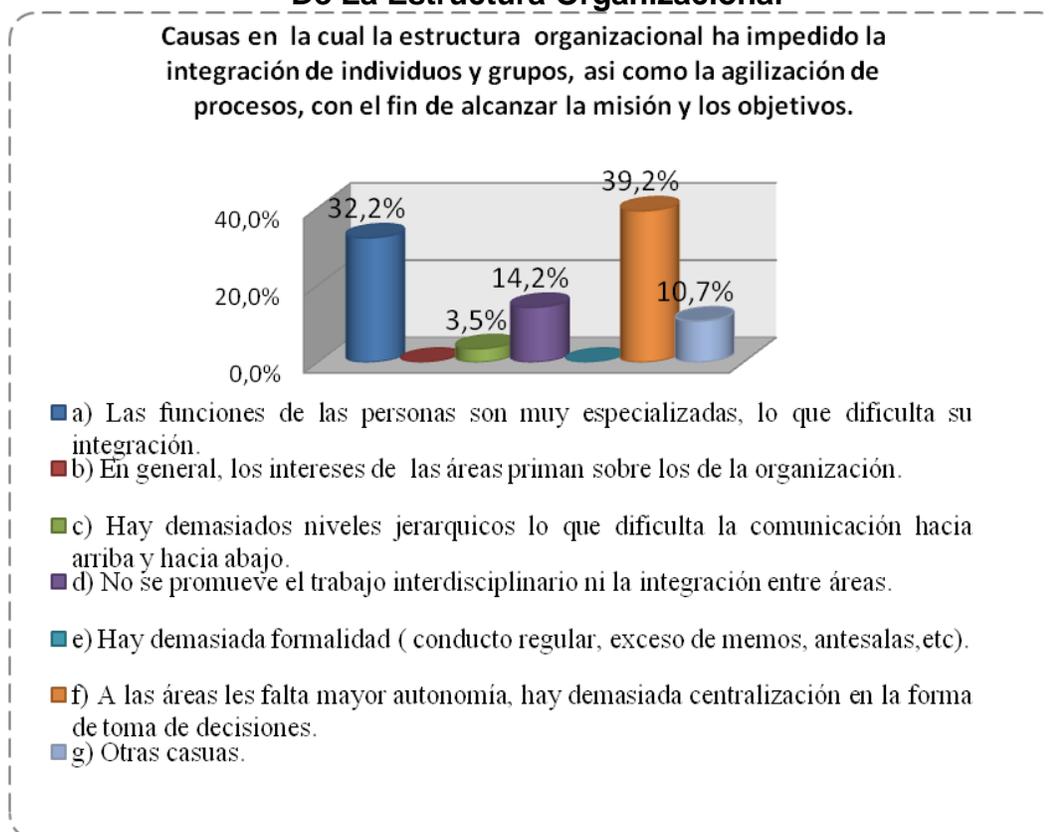
Fuente: Grupo Investigador.

Basándose en los argumentos de Guillén y otros (2000:166), cuando hace referencia a que toda organización tiene un clima claramente visibles, que incide en la estructura y en la dinámica organizacional. Se determina entonces en los resultados que refleja la Gráfica # 4, que el porcentaje más representativo es de un 39,2% del total de la muestra, en el cual los empleados señalan que existe poca flexibilidad en el organigrama, que termina haciéndolo muy centralizado, e impidiendo la autonomía en los puestos de trabajo, así como la poca participación a la hora de tomar decisiones enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales. Por su parte otro 32,2% de los encuestados manifiesta que la



especialización en cada área, en cada puesto de trabajo particular, ha originado poca integración y poco trabajo en equipo, siendo que cada persona se concentra exclusivamente en sus funciones; Así mismo, otro 14,2% de los encuestados alega estar inconforme con el hecho de que no se promueva el trabajo interdisciplinario entre las áreas, que dificulta la integración y la estrecha comunicación entre quienes las conforman. Otro 10,7% de los encuestados considera que existe muchísima formalidad, lo cual obstaculiza el buen funcionamiento de la estructura organizacional como esquema, que debe permitir conocer los puestos de cada persona a la vez que su nivel de responsabilidad, sin incorporar conductos regulares, y grandes cantidades de memos, etc. En el 3,5% restante, los encuestados afirman que el exceso de niveles jerárquicos es otro indicador de falta de comunicación horizontal y vertical entre los empleados.

Gráfica No 4. Análisis De Las Causas Que Impiden La Integración A Través De La Estructura Organizacional

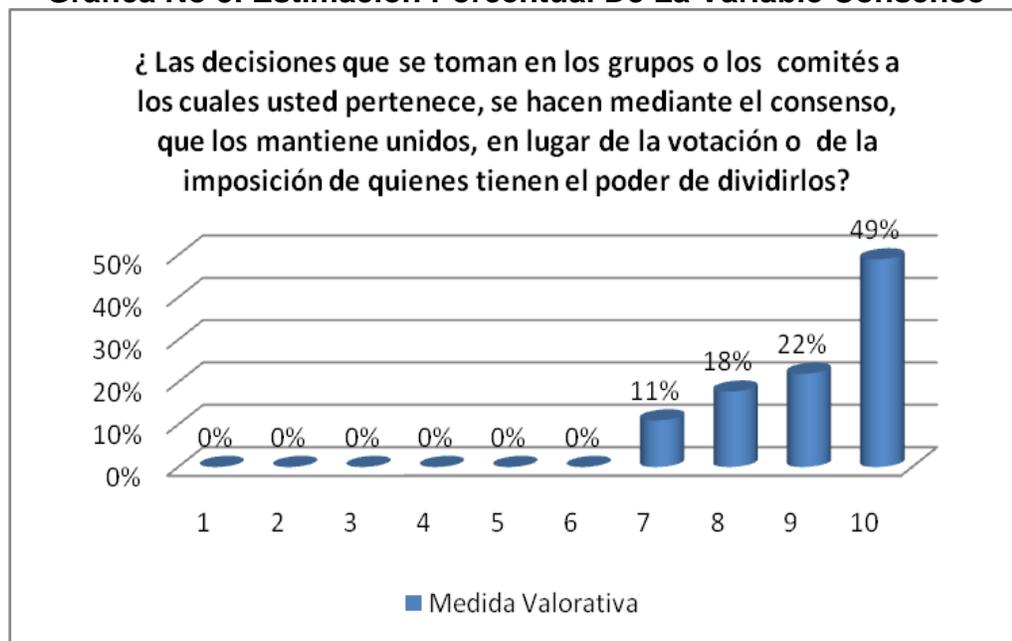


Fuente: Grupo Investigador



3. CONSENSO: El consenso es un factor plenamente importante, sobre todo en las cooperativas, en las cuales la opinión de todos es válida, o por lo menos escuchada, en este sentido se observa que el 49% del total de la muestra afirma que en las reuniones que se realizan en la organización se da el consenso, puesto que respetuosamente se escuchan los planteamientos de todos los participantes, por su parte, otro 22% de los encuestados alega que aunque se pretende lograr consenso, quienes tienen mayor autoridad finalmente tienen mayor participación. Otro 18% afirma que el consenso es una fachada que aunque es deseado es complicado de lograr debido a las diferentes opiniones y la difícil conciliación, por último, un 11% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio manifiesta estar medianamente satisfechos con los esfuerzos por lograr consenso, puesto que las decisiones luego pueden ser modificadas a pesar de los acuerdos que se hayan tenido antes por el aparente consenso.

Gráfica No 5. Estimación Porcentual De La Variable Consenso



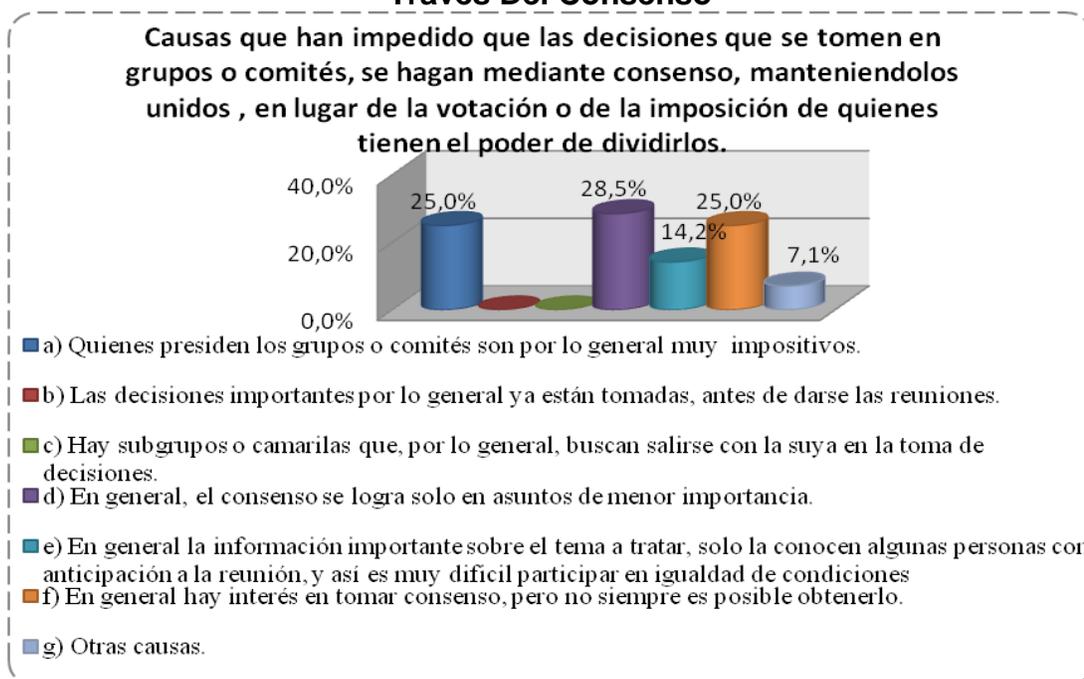
Fuente: Grupo Investigador.

Para el 28.5% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, el consenso no ha cobrado mayor importancia en la entidad, puesto que es posible



lograrlo únicamente en asuntos menores, que tal vez no lo requieran tanto como en otras circunstancias que involucren a toda la organización, que requieran de la opinión de muchos para de esta forma analizar la mejor alternativa y tomar una decisión verdaderamente acertada; otro 25% de los encuestados manifiesta que muchos de los que administran y dirigen este tipo de comités son autócratas y/o impositivos dejando poco espacio para otras opiniones e ideas. Paralelamente, otro 25% de los encuestados considera que siempre hay voluntad e interés de llegar a un consenso, pero se presentan diferencias o contradicciones que lo impiden; para otro 14.2% de los encuestados, en la organización solo se les proporciona información importante momentos previos a la reunión a algunas personas, por lo cual se dificulta la participación de aquellos que no conocen el tema a tratar; por último, otro 7,1% de los encuestados señala tener razones particulares por las cuales considera que no se llega al consenso, tales como, temor de expresar ideas en público, o rezago por el hecho de no estar de acuerdo con la mayoría.

Gráfica No 6. Análisis De Las Causas Que Impiden La Toma De Decisión A Través Del Consenso



Fuente: Grupo Investigador.



4. TRABAJO GRATIFICANTE: El 47% del total de la muestra afirma tener un trabajo gratificante, en la medida que desarrolla funciones que le gustan y apuntan a su progreso personal, el otro 30% de los encuestados considera que aunque las tareas que realiza en su puesto de trabajo son de su agrado, no cumplen con sus expectativas, pues no aportan mucho a su realización personal. Un 14% del total de la muestra señala que le es medianamente agradable su trabajo, debido a la monotonía de sus actividades, otro 6% está poco satisfecho con el puesto, considerando que se consideran aptos para un cargo mayor, con funciones más complejas; y por último, un 3% está insatisfecho con su cargo, teniendo en cuenta que sus capacidades superan a las que requiere en el cargo que ocupa, además no les es de un todo agradable el cargo.

Gráfica No 7. Estimación Porcentual De La Variable Trabajo Gratificante



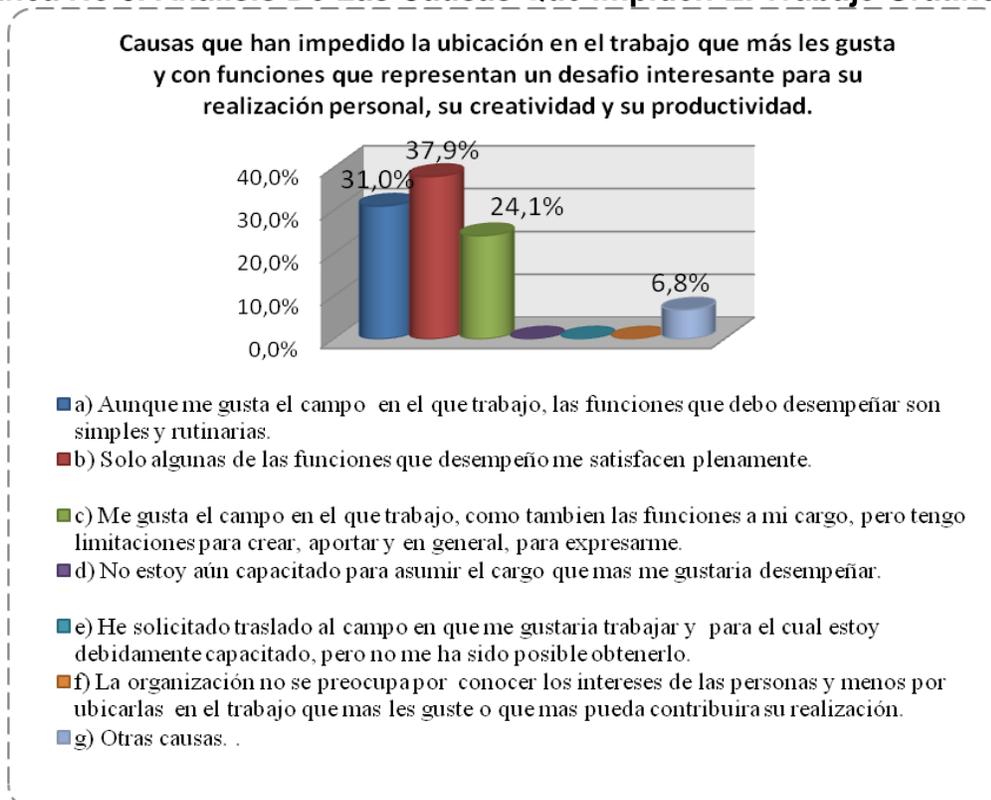
Fuente: Grupo Investigador.

Como se puede apreciar en el gráfico # 8, la mayoría de los encuestados, representado por un 37.9% del total de la muestra, coincide en la afirmación de que solo algunas de las funciones que desempeñan son lo suficientemente satisfactorias para ellos, siendo que éstas suelen ser tan especializadas que terminan por hacer monótonas y rutinarias ciertas actividades en su puesto de trabajo; así mismo, un 31% de los encuestados señala que su puesto de trabajo le



agrada mucho, sin embargo las tareas que debe realizar son demasiado simples y repetitivas, lo cual opaca de alguna forma su creatividad, pues no abre espacios para que el empleado proponga o desarrolle nuevos conocimientos que contribuirían incluso a más productividad. Otro 24% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, alega estar conforme con su sitio de trabajo, pero manifiesta que el exceso de limitaciones a la hora de ser propositivo, de hacer aportes de ideas y conocimientos, al igual que de expresarse libremente, hace que no tengan plena satisfacción en su cargo. Por último, un 6.8% de los encuestados muestra tener sus propias razones para no estar completamente satisfecho con sus funciones, como lo son, las pocas oportunidades de ascenso después de estar más capacitado y gozar de mayor experiencia para ocupar un nuevo puesto con funciones más complejas y un alto grado de responsabilidad el cual represente un verdadero desafío profesional.

Gráfica No 8. Análisis De Las Causas Que Impiden El Trabajo Gratificante



Fuente: Grupo Investigador.



5. DESARROLLO PERSONAL: El desarrollo personal es un aspecto al cual algunas organizaciones consideran necesario invertir, para lograr mayor rendimiento de sus empleados; sin embargo otras empresas en ocasiones no cuentan con los suficientes recursos económicos para propiciarlo, en este orden de ideas en las cooperativas actualmente se observa lo siguiente: según los resultados arrojados por la gráfica, un 43% del total de la muestra manifiesta que las cooperativas se preocupa por el desarrollo personal de sus empleados, utilizando herramientas como talleres y seminarios. Otro 35% de los encuestados, señala que solo algunas veces se ofrecen oportunidades para mejorar el campo laboral y personal; así mismo, otro 11% de los encuestados considera que medianamente disfrutan de beneficios de formación y mayor conocimiento en diferentes áreas de interés. Otro 6% de los encuestados manifiesta tener muy pocas alternativas para mejorar, y/o aprender a través de cursos de formación, y por ultimo un 4% de los encuestados afirma tener escasas, y a veces ninguna posibilidad de incrementar su desarrollo personal; y otro 1% de los encuestados alega tener pocas posibilidades para su formación por la escasa disponibilidad de tiempo, puesto que en la organización no se ofrecen espacios para ello, y no se conceden fácilmente permisos para que las personas continúen con sus capacitaciones.

Gráfica No 9. Estimación Porcentual De La Variable Desarrollo Personal



Fuente: Grupo Investigador.



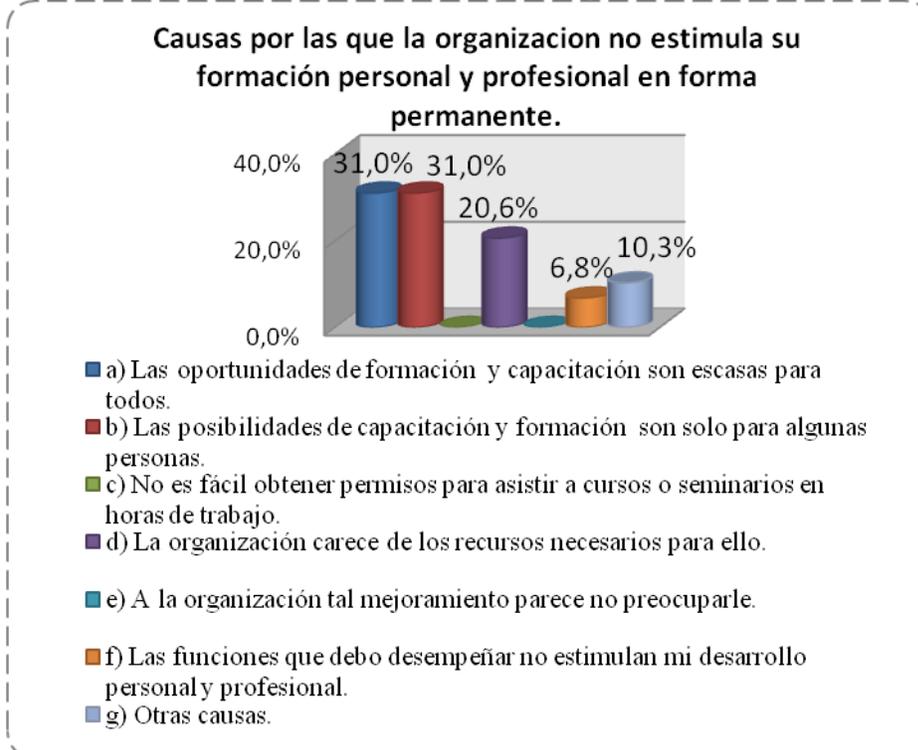
Considerando los resultados representados en la gráfica #10, se observa que un 31% del total de la muestra indica que la organización escasamente ofrece a sus empleados oportunidades para mayor formación, capacitación y aprendizaje, de esta manera no se estimula a que el personal permanentemente enriquezca sus conocimientos, que al fin y al cabo serán de gran utilidad y terminan beneficiando a las mismas cooperativas; paralelamente, otro 31% de los encuestados asegura que pese a que no hay muchas posibilidades para seguir con la formación personal y profesional, las pocas posibilidades que hay solo son para algunas personas con cargos importantes o con grandes influencias en la entidad, por tanto, no sienten gran satisfacción al respecto.

Por otra parte un 20.6% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad manifiesta que los recursos económicos de la cooperativa no son suficientes para ofrecerle a los empleados nuevas alternativas de aprendizaje, por lo que han tenido que conformarse, precisamente por la carencia de apoyo financiero de la entidad; otro 10.3% de los encuestados señala que en las organizaciones no se le ha atribuido mayor importancia a la temática del desarrollo personal, porque seguramente no han validado su relevancia en estos tiempos modernos en los que hay que aprender permanentemente.

Por último, otro 6.8% de los encuestados dice conocer causas distintas a las anteriores, tales como, poca voluntad por parte de los empleados para exigir que se les permita cumplir a cabalidad con su desarrollo personal a través de cursos y talleres que podrían ser organizados por la propia cooperativa, para incurrir en costos menores.



Gráfica No 10. Análisis de las causas que impiden el Desarrollo Personal.

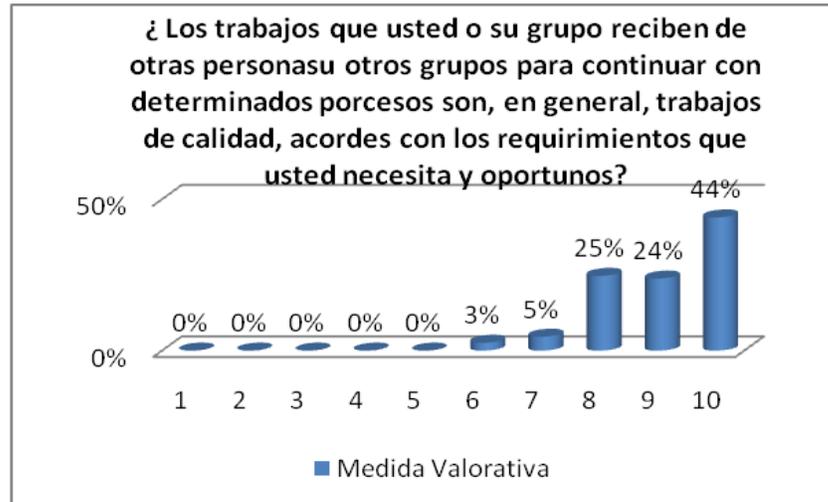


Fuente: Grupo Investigador

6. BUEN SERVICIO: El Buen Servicio permite que los procesos se cumplan a cabalidad en la organización, dependiendo de la calidad de los trabajos que pasan de un área a otra con continuidad. La gráfica muestra que un 44% del total de la muestra manifiesta estar conforme y satisfecho con la eficacia de los trabajos recibidos por otros compañeros de trabajo, debido a que son entregados en forma oportuna y contienen información veraz, otro 24% de los encuestados concibe que aunque los trabajos entregados son relativamente buenos, no siempre son entregados oportunamente. Por otro lado, el 25% de los encuestados señala que en ocasiones varía la calidad de los trabajos, al igual que los plazos de entrega, haciendo que no exista mayor compromiso en cumplir con los estándares establecidos para entregar los trabajos; otro 5% se muestra algo inconforme con la secuencia para la entrega de trabajos, por su parte, el 3% restante está insatisfecho con el servicio de entrega de trabajos en el momento indicado lo cual vulnera su calidad.



Gráfica No 11. Estimación Porcentual De La Variable Buen Servicio



Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados arrojados por el Gráfico # 12, se observa que un 36.6% del total de la muestra asegura que los trabajos que reciben de otros compañeros en ocasiones son buenos, y otras veces son bastante regulares, lo cual altera los procedimientos, o trae consigo pérdida de tiempo, mientras son corregidos, lo cual vulnera el buen servicio, siendo que esos trabajos suelen no cumplir con los requerimientos o estándares de calidad necesarios para continuar en el proceso.

Otro 33.3% de los encuestados, señala que pese a que generalmente la calidad de los trabajos es buena y aceptable, presenta lunares que no aseguran por completo el buen servicio; por su parte, otro 26.6% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, afirma que aunque la entrega de los trabajos es excelente y oportuna, existen algunas excepciones que distorsionan el buen servicio, pero en general, la gran mayoría de las entregas son en el tiempo establecido.

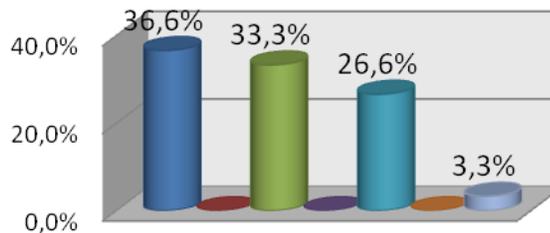
El otro 3.3% restante de los encuestados alega causas diversas, tales como, incumplimiento de muchos, que forja irresponsabilidad por parte del resto, o atrasos ocasionados por algunos que desencadenan completa pérdida de tiempo,



al tratarse de un proceso, se va afectando cada pauta o cada paso, lo cual afecta el buen servicio en la organización en general.

Gráfica No 12. Análisis De Las Causas Que Impiden El Buen Servicio

Causas por la cuales los trabajos que se reciben de otras personas u otros grupos para contiuar con determinados procesos, sean en general, trabajos de calidad, acuerdos con los requerimientos que se necesitan.



- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b) En general, la calidad de estos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g) Otras causas.

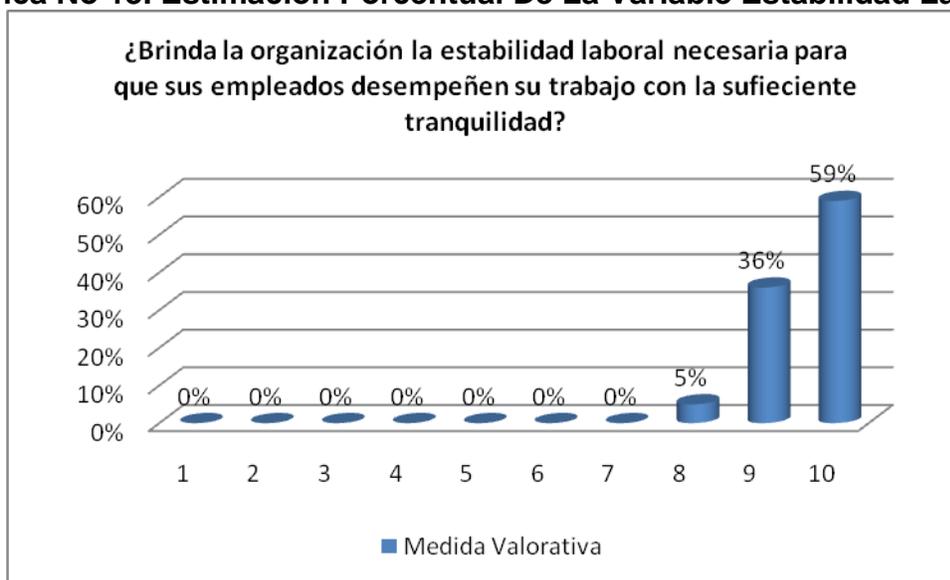
Fuente: Grupo Investigador.

7. ESTABILIDAD LABORAL: La estabilidad laboral permite que los empleados sean más comprometidos, creando a su vez, sentido de pertenencia, y contribuyendo a su realización personal, de esta forma para el 59% del total de la muestra, la organización brinda la suficiente seguridad en la permanencia en los puestos de trabajo, ofreciendo garantías para continuar por un tiempo prudente en las cooperativas, lo cual estimula a los empleados a realizar eficientemente las funciones en su trabajo. Por otro lado, el 36% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio, afirma que aunque la estabilidad laboral es



satisfactoria, no es descartable poder salir en cualquier momento de la organización, pues bajo cualquier circunstancia podría suceder aunque hay pocas posibilidades de que esto pase de un momento a otro, y otro 5% de los encuestados asocia las posibilidades de salir de la cooperativa, aunque manifiestan que generalmente se ofrece buena estabilidad laboral.

Gráfica No 13. Estimación Porcentual De La Variable Estabilidad Laboral

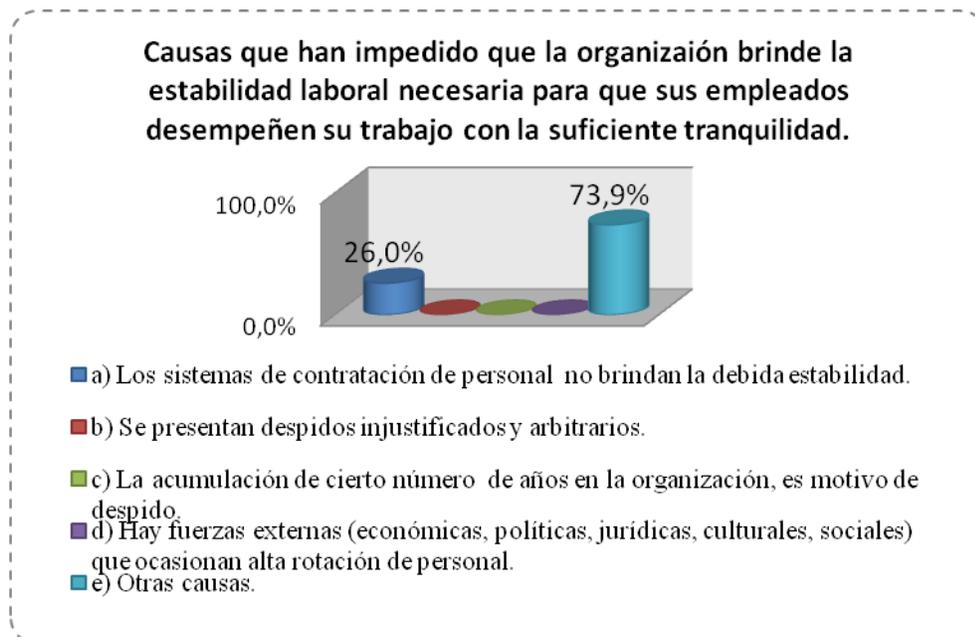


Fuente: Grupo Investigador.

Teniendo en cuenta los resultados representados en la Gráfica # 14, se observa que un porcentaje bastante significativo del 73.9% del total de la muestra, afirma tener diversas razones por las cuales cree que no hay plena y confiable estabilidad laboral en las cooperativas, aluden que la organización brinda estabilidad laboral, pero no la suficiente, puesto que siempre existen las posibilidades de salir, pues cualquier cambio de política cooperativa, cualquier modificación inesperada o reestructuraciones en su estructura, así como, cualquier inconveniente económico, podría generar un despido o inestabilidad laboral en este tipo de entidades; Para el otro 26 % de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad los sistemas y procedimientos para la contratación del personal no ofrece suficiente estabilidad, en la medida que son poco flexibles



Gráfica No 14. Análisis De Las Causas Que Impiden La Estabilidad Laboral



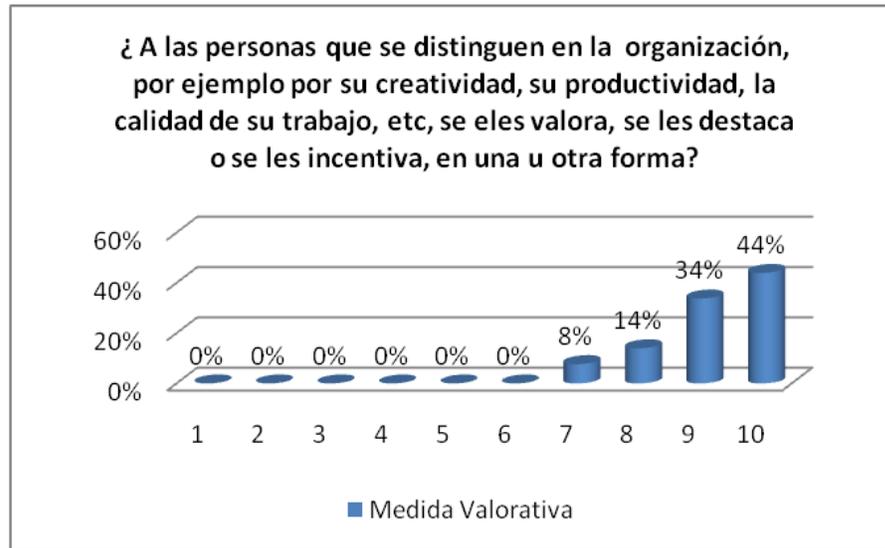
Fuente: Grupo Investigador

8. VALORACIÓN: Para el 44% de los encuestados en las diferentes cooperativas objeto de estudio de la ciudad de Cartagena la valoración y los honores son frecuentes para quienes se destaquen en la organización, por su trabajo, por su creatividad, o por su interés en su cargo, lo cual motiva permanentemente a los empleados a realizar eficientemente sus labores; para otro 34% de los encuestados la valoración se presenta en ocasiones, pero prima la amistad antes que el verdadero mérito a la persona que le corresponde, por lo que la fortaleza en las relaciones interpersonales se convierte en un elemento crucial para recibir incentivos.

Por su parte otro 14% de los encuestados considera que son escasamente valorados con algún tipo de honor, pese a cualquier tipo de distinción; por último el otro 8% de los encuestados manifiesta un poco de inconformidad con la valoración señalando lo escasamente que se premian y destacan los méritos de los trabajadores siempre que se haga necesario.



Gráfica No 15. Estimación Porcentual De La Variable Valoración



Fuente: Grupo Investigador

Relacionando lo que dice Brow y Moberg (1990) con la variable Valoración, se denota que el clima se manifiesta en características del ambiente interno de la organización, no se ve ni se toca pero afecta lo que sucede dentro de ella, y así lo perciben sus miembros, lo que de manera interna se refiere a la estima y motivación del personal.

Los encuestados en las Cooperativas afirman en un 33.3%, que la valoración que la organización les hace a aquellas personas que suelen destacarse en su trabajo es buena, pero debería mejorar, pues no es suficiente de acuerdo a las razones por las cuales algunos empleados han sobresalido y han sido merecedores de honores y hasta premios o incentivos.

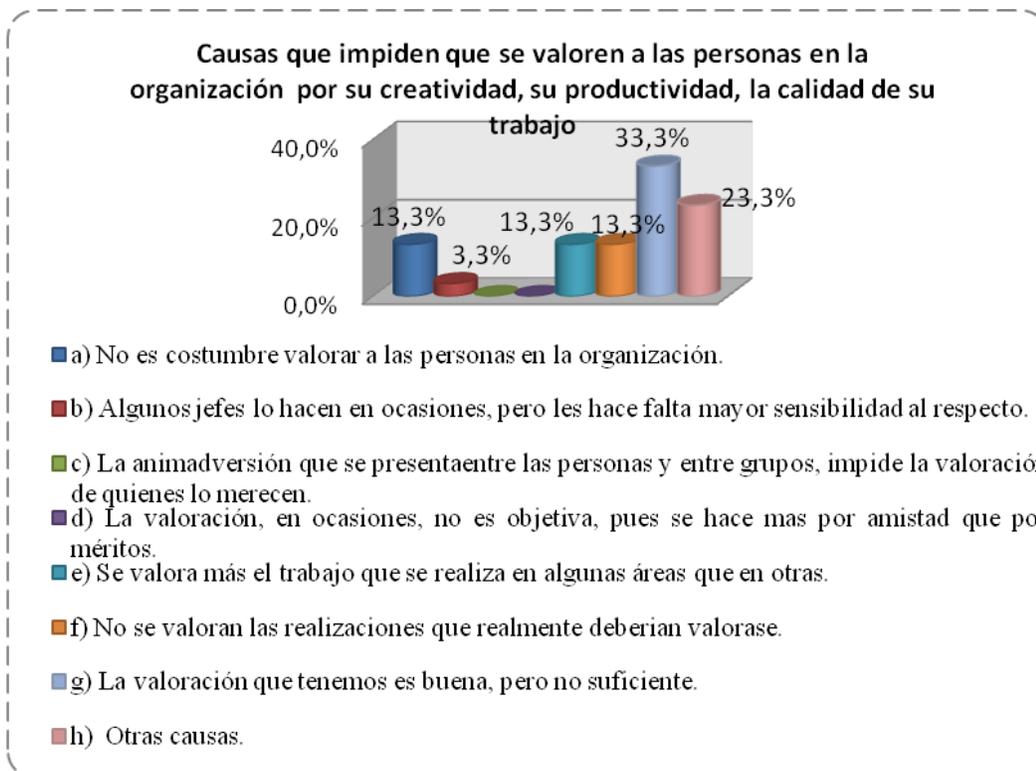
Para otro 23.3% de los encuestados existen varias causas por las cuales la valoración es regular, particularmente debido a las preferencias a la hora de premiar el buen trabajo de alguien, tomando en cuenta solo determinadas aquellas áreas de distinción a las que pertenecen personas de gran influencia, o el poco reconocimiento que se hace generalmente, ya que no es frecuente hacer



valoraciones, para no subestimar el trabajo de otros y no exaltar demasiado la labor de quien se valora, con el fin de evitar favoritismos; para otro 13.3% de los encuestados sencillamente no es costumbre valorar a las personas en la organización, por grande que sea el mérito, casi nunca se hacen este tipo de conmemoraciones.

Así mismo, otro 13.3% de los encuestadas manifiesta que es notable la preferencia que se tiene con algunos departamentos que incluyen grandes cargos, dejando un poco de lado el resto de la organización; otro 13.3% de los encuestados alega que no se hacen valoraciones de las realizaciones que en realidad lo ameritan; por último un 3.3% señala que aunque algunos jefes en ocasiones valoran a sus subordinados, no lo hacen con mayor sensibilidad y apremio.

Gráfica No 16. Análisis De Las Causas Que Impiden La Valoración



Fuente: Grupo Investigador



9. SALARIO: El salario, es tal vez el elemento clave, que asegura la plena satisfacción de los empleados, siendo la retribución por su trabajo, el cual debe estar acorde con el cargo y el nivel de responsabilidad que se tiene en determinado puesto de trabajo, las cooperativas tienen componentes singulares que la hacen diferentes, puesto que algunas veces gozan de colaboradores que lo hacen por voluntad propia mas no por recibir a cambio un sueldo o determinada cantidad de dinero, en este sentido, de acuerdo a los resultados arrojados por la gráfica, los empleados que devengan salarios opinan así:

Un 26% de los encuestados afirma que el salario es justo y suficiente de acuerdo a sus funciones en el cargo; por otro lado, un 24% del total de la muestra señala estar conforme con su salario, aunque guardando expectativas de aumento; otro 21% de los encuestados alega estar hasta cierto punto satisfechos, pues consideran que el puesto merece ser mejor pagado, aunque es salario no es que sea el peor. Otro 12% de los encuestados desean que el salario les sea incrementado, así sea por un porcentaje no muy elevado, pues creen merecer un salario algo mayor.

El 10% del total de los encuestados está medianamente insatisfecho con su salario, puesto que consideran no es suficiente; y por ultimo un 7% de los encuestados afirma estar con pronta exigencia de un aumento significativo del sueldo, ya que no es competente con el de otras organizaciones, quienes ofrecen salarios mayores al mismo cargo que ocupan en las cooperativas.



Gráfica No 17. Estimación Porcentual De La Variable Salario



Fuente: Grupo Investigador

Destacando el argumento que plantea Hall (1996), donde asegura que el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados, se relaciona la variable salario debido a que esta actúa como una fuerza que influye en la conducta del empleado.

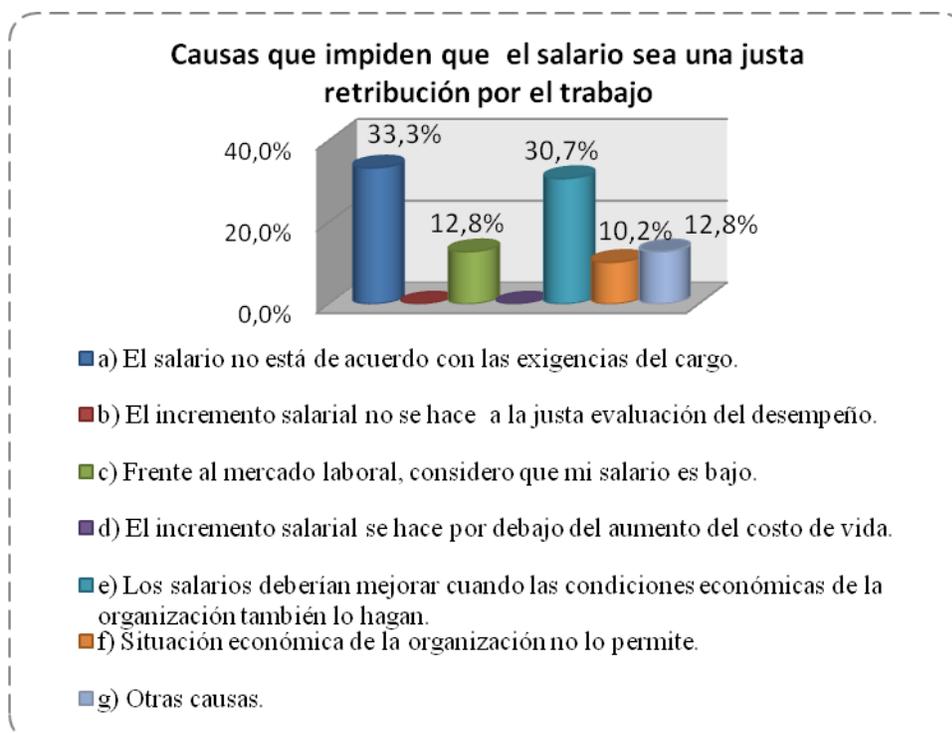
Considerando los resultados que muestra la Gráfica # 18, se observa que el 33.3% del total de la muestra considera que el salario que reciben como retribución por su trabajo, no es representativo o no está de acuerdo a las exigencias y responsabilidades del cargo, por su parte, un 30.7% de los encuestados consideran que los salarios deberían estar directamente relacionados con la situación económica de la empresa, de esta forma siempre ésta mejore el salario también debería hacerlo.

Otro 12.8% señala tener distintas razones por las que el salario no es suficiente, tales como, poco interés por parte de la organización para mejorar la calidad de vida de sus principales colaboradores, quienes son sus empleados a través del pago de salarios que merezcan de acuerdo a sus funciones; por otro lado, un 12.8% de los encuestados manifiesta que su salario es relativamente bajo en comparación con el resto del mercado laboral, en circunstancias similares, en cuanto al cargo, así como al nivel de responsabilidad y compromiso.



Otro 10.2% de los encuestados afirma que son conscientes de que la situación económica que enfrenta la organización actualmente no permite ofrecer mayores y mejores salarios, pero que podría darse la oportunidad de que éstos mejoraran, si también lo hiciera el ámbito financiero de la entidad.

Gráfica No 18. Análisis De Las Causas Que Impiden Un Buen Salario



Fuente: Grupo Investigador

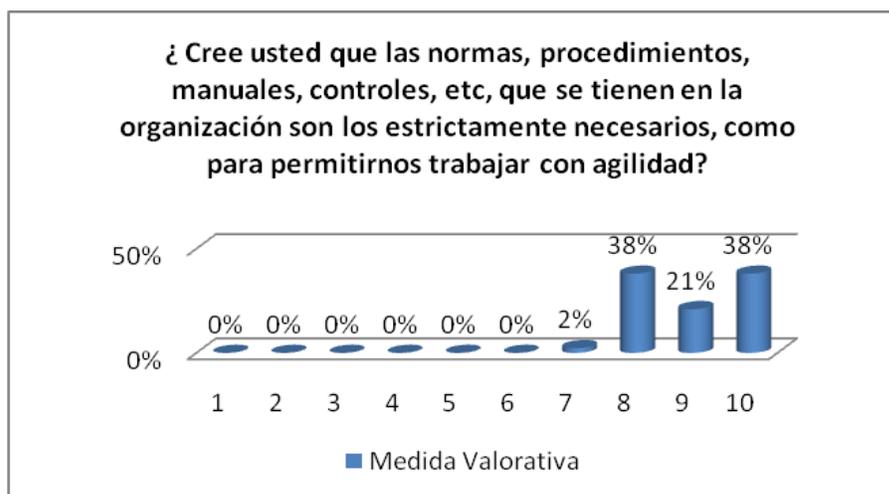
10. AGILIDAD: La agilidad en el trabajo es fundamental para que los empleados puedan cumplir cabalmente con las funciones de su cargo; sin embargo, este elemento depende de los procedimientos, procesos, normas, y controles que la organización expida con el objetivo de conseguir los objetivos organizacionales; por lo que, para un 38% del total de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad la agilidad es producto de las pautas que propone la organización para desarrollar en forma rápida y correcta las actividades; sin embargo, otro 38% de los encuestados considera que existen algunas reglas que



no son necesarias para que haya agilidad, puesto que de igual forma solo generan tensiones, que no aportan en gran medida al progreso del desarrollo de las tareas.

Con 21% del total de la muestra se afirma que aunque existen en la organización elementos que facilitan su desempeño, la agilidad depende más del compromiso de cada persona con su trabajo, que del contenido de las políticas impuestas; por último un 2% de los encuestados está convencido de que la agilidad en ocasiones se ve vulnerada precisamente por la exigencia en el cumplimiento de parámetros institucionales, que al final o son incumplidos o no contribuyen a la agilidad.

Gráfica No 19. Estimación Porcentual De La Variable Agilidad



Fuente: Grupo Investigador

Para el 30.7% del total de la muestra, la agilidad en la organización se ve vulnerada principalmente por diversas causas, tales como, exceso de normas y reglamentos que han surgido para estimular la agilidad, pero ha terminado ocasionando que muchas personas en la organización hagan las cosas más por obligación que por voluntad de ser ágil y eficiente.

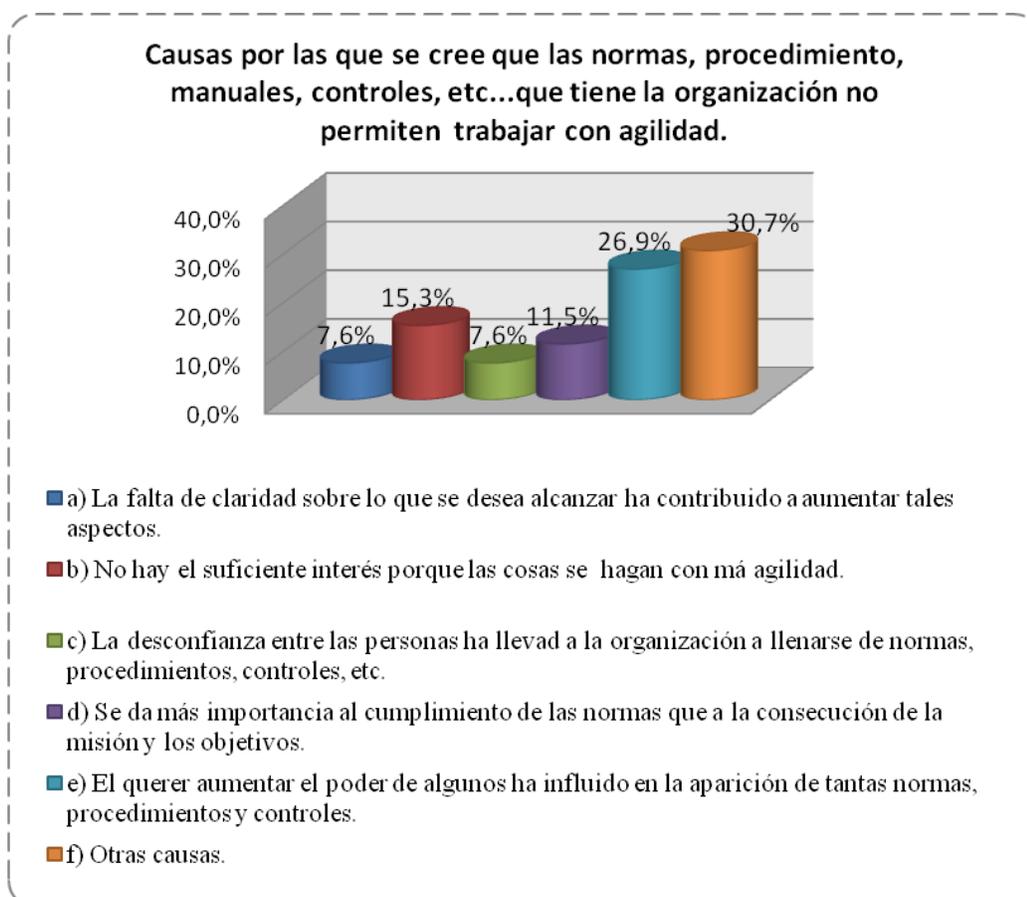
Así mismo, para otro 26.9% de los encuestados el hecho de que muchas personas en la empresa quieran incrementar su poder, ha inducido a la creación procedimientos y controles; Un 15.3% de los encuestados asegura que no hay



suficiente interés para que las cosas se hagan con agilidad. Para otro 11.5% de los encuestados, la organización le da más importancia al cumplimiento de normas, dejando de lado la consecución de la Visión, de la Misión y de los Objetivos Organizacionales.

Otro 7.8% de los encuestados afirma que existe poca claridad sobre lo que se desea alcanzar, no hay metas establecidas, que no invitan a agilidad para cumplirlas, y aumentan los aspectos de la creación de mayores medidas y controles; por último un 7.8% de los encuestados alega que la desconfianza entre las personas ha sido la principal causante de que la organización se haya llenado de tantas normas y controles.

Gráfica No 20. Análisis De Las Causas Que Impiden La Agilidad



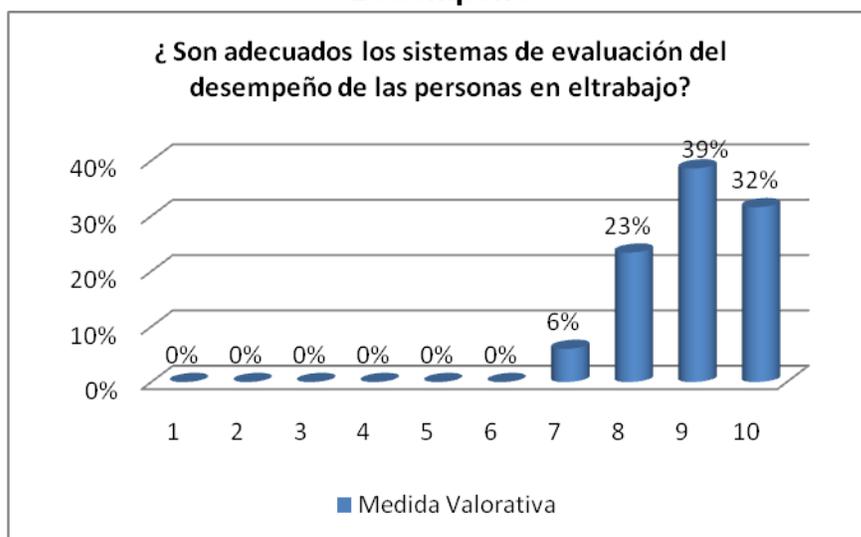
Fuente: Grupo Investigador



11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: El 39% de los encuestados manifiesta que recibe evaluación de desempeño después de plazos de tiempo considerables, es decir, no son comunes pero son desarrolladas de manera satisfactoria cada vez que se realiza; otro 32 % del total de la muestra afirma que la evaluación de desempeño en las organizaciones cooperativas se realiza en forma periódica permitiendo de esta forma tomar en cuenta acciones correctivas y progresivas para aplicarlo al ámbito laboral de cada empleado.

Por su parte un 23% de los encuestados señala que aunque no es habitual hacer evaluaciones de desempeño, en cada oportunidad en que se realiza, se tratan de lograr los objetivos deseados; por último un 6% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad considera que escasamente se hacen evaluaciones de desempeño, siendo que siempre están ocupados haciendo sus labores en sus puestos de trabajo.

Gráfica No 21. Estimación Porcentual De La Variable Evaluación De Desempeño



Fuente: Grupo Investigador.

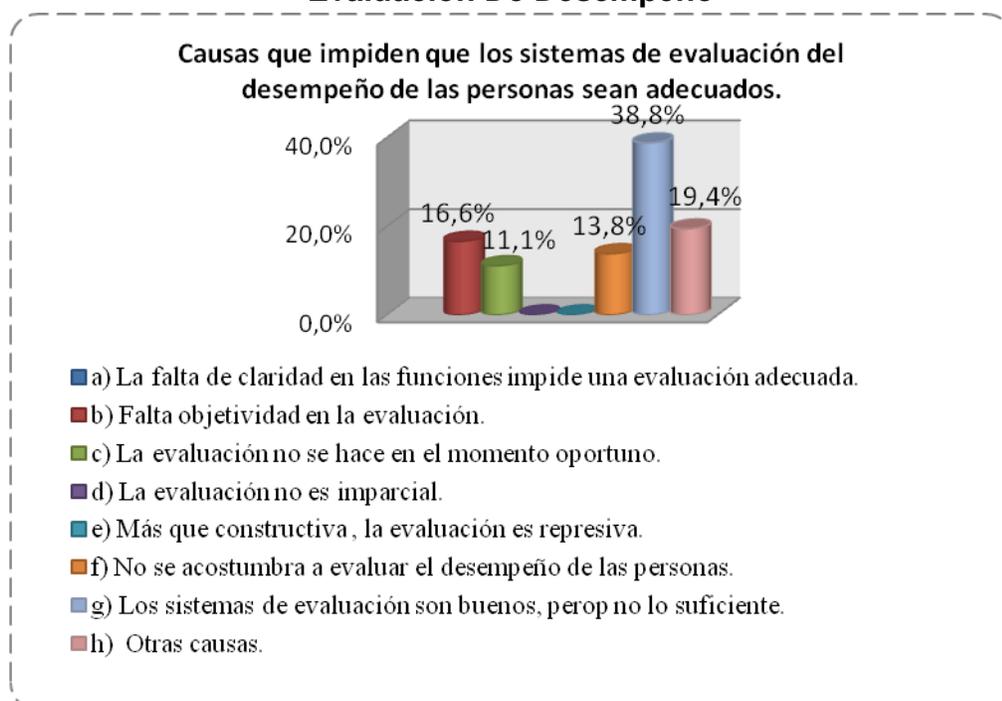
Basándose en los resultados que refleja la gráfica # 22, se observa que un 38.8% del total de la muestra afirma que los sistemas de evaluación de desempeño que emplea la organización, en general son buenos, pero no lo suficiente, puesto que



no se realiza a cabalidad para conocer con detenimiento el desarrollo de las actividades de cada persona en su cargo.

Para un 19.4% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad existen diferentes causas que dificultan la evaluación de desempeño, dentro de la cuales, sobresale el hecho de que no se tenga en cuenta que este tipo de evaluaciones son útiles para tomar acciones correctivas, y esto suele ser ignorado tanto por la organización propiamente como por algunos empleados; para otro 16.6% de los encuestados existe poca objetividad al momento de hacer la evaluación, lo que impide que los resultados sean lo suficientemente consistentes. Para otro 13.8% la organización no acostumbra a realizar evaluaciones de desempeño, y por último el 11.1% de los encuestados señalan que la evaluación no se hace en el momento oportuno, impidiendo que ésta se haga completamente y bajo las indicaciones establecidas para poder tener los resultados deseados.

Gráfica No 22. Análisis De Las Causas Que Impiden Un Buen Sistema De Evaluación De Desempeño



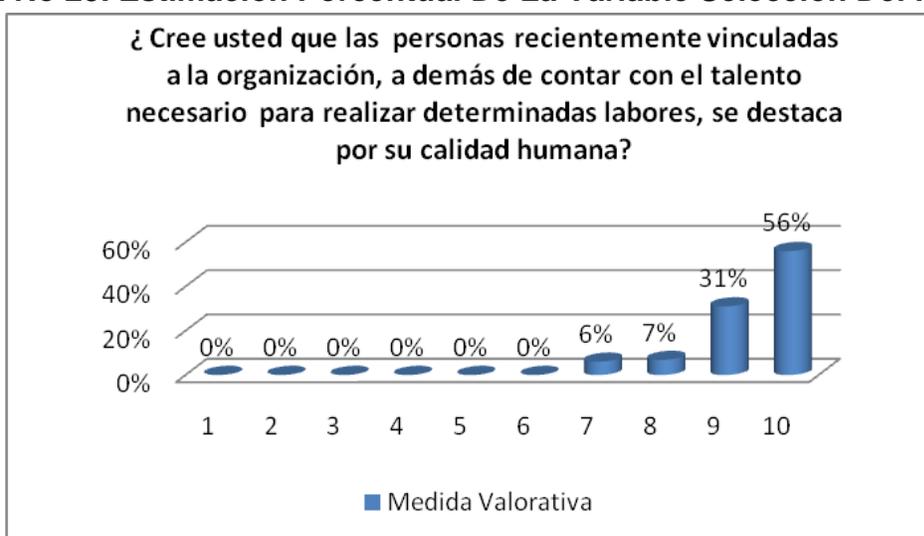
Fuente: Grupo Investigador



12. SELECCIÓN DE PERSONAL: La calidad humana es demasiado indispensable en una organización de carácter cooperativo donde priman los intereses colectivos que involucran a los empleados, así como a los asociados a la entidad; por lo tanto, la selección de personal refleja el capital humano con el que se cuenta y del que dispone la organización; de esta forma, se observa, que un 56% del total de la muestra afirma que es óptima la selección, pues permite el ingreso de personas a la organización con las cualidades necesarias para trabajar en un ambiente cooperativo.

Por su parte el 31% de los encuestados considera que pese a que hay exigencias para seleccionar nuevo talento humano, muchas veces se hace por sus características técnicas antes que las humanas; otro 7 % de los encuestados alega que los nuevos talentos humanos tardan en acogerse a los principios cooperativos, se enfocan mas en las labores propias de su cargo, por último, un 6% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad manifiesta que el proceso de selección de personal debería ser más riguroso con el fin de garantizar la admisión de personas con preparación técnica y humana paulatinamente.

Gráfica No 23. Estimación Porcentual De La Variable Selección Del Personal



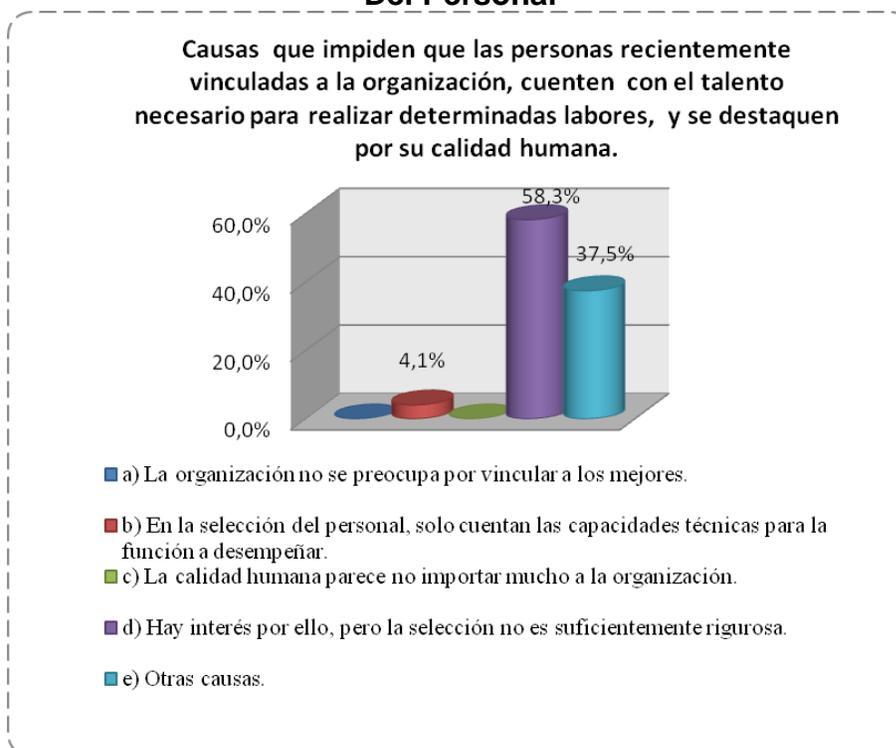
Fuente: Grupo Investigador



La gran mayoría de los encuestados, representada por un 58.3% del total de la muestra, afirma que la selección de personal no es suficientemente rigurosa, aunque existe interés por parte de la organización para que ésta sea satisfactoria y permita la buena vinculación y adaptación del nuevo talento.

Según el 37.5% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, señala otras razones por las cuales consideran que la selección de personal en la organización no se hace completamente en forma satisfactoria, como por ejemplo, el nuevo personal que ingresa a la organización se orienta particularmente a sus actividades, y funciones en el cargo asignado, sin dar mayor importancia a la información y asimilación de los fines colectivos que se desean alcanzar; por último un 4.1% de los encuestados se le da prioridad a las capacidades técnicas de la persona que ingresa y no se le invita a que se relaciones e integre desde su ingreso con el resto del personal.

Gráfica No 24. Análisis De Las Causas Que Impiden Una Buena Selección Del Personal



Fuente: Grupo Investigador.



13. INDUCCIÓN: Para un 44% del total de la muestra el proceso de inducción que ofrece la organización es plenamente satisfactorio en la medida que instruye y forma adecuadamente a los nuevos empleados, permitiendo que se acojan por completo a su nuevo cargo y se relacionen rápidamente con sus compañeros de trabajo; otro 27% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, señala que el proceso de inducción es relativamente bueno, proporcionando todas las herramientas al nuevo talento que ingresa a la organización. El 9% de los encuestados afirma que aunque se desarrolla a cabalidad el proceso de inducción, no es lo suficientemente riguroso para el profundo conocimiento de la entidad; así mismo, para un 4% de los encuestados el proceso de inducción no es completo, pues se limita a algunas funciones y aspectos de la organización, y en general no involucra por completo al nuevo personal. El 1% de los encuestados manifiesta que aunque la organización tiene un sistema de inducción bien diseñado, en ocasiones es más complejo y se aplica con detenimiento, sin embargo algunas veces no se cumplen con todos los estándares de inducción establecidos; por último para un 1% de los encuestados alega que el proceso de inducción no es amplio, y que solo es utilizado en realidad en algunas áreas, siendo necesaria su aplicación en general, para apuntar al buen desarrollo de las funciones y al eficiente trabajo colectivo.

Gráfica No 25. Estimación Porcentual De La Variable Inducción



Fuente: Grupo Investigador.



Para un 27.2% del total de la muestra, el sistema de inducción no está bien diseñado, puesto que no permite la amplia orientación y guianza a las nuevas personas que ingresan a la organización para lograr adaptabilidad inmediata en todas las áreas.

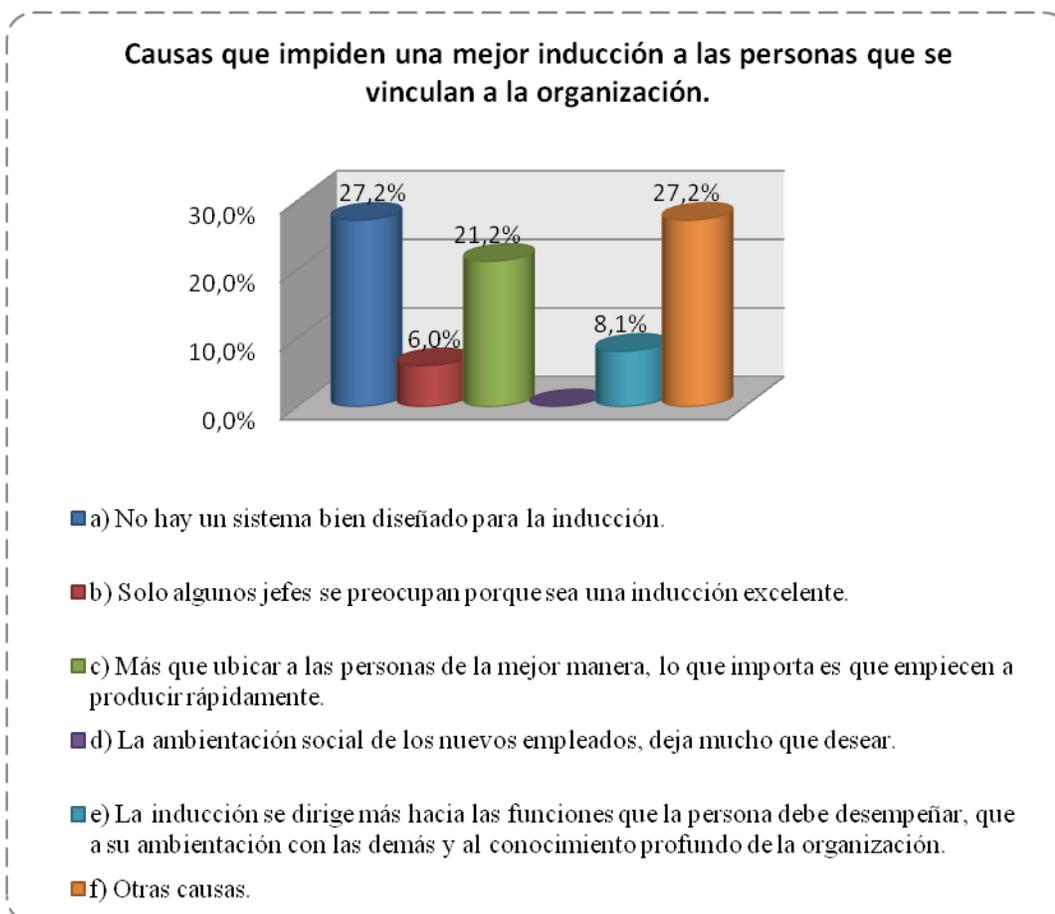
Así mismo otro 27.2% de los encuestados señala tener otras razones por las que consideran poco satisfactorio el sistema de inducción que emplea la organización, en el cual, se vislumbra que no existe un proceso que logre orientar y entrenar técnica y humanamente a los nuevos talentos para que se acoplen rápidamente a las metas y objetivos organizacionales.

Otro 21.2% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad afirma que la organización se preocupa por poner a producir enseguida, a los nuevos talentos, omitiendo la necesidad de ubicarlos de la mejor manera posible para lograr el equilibrio entre productividad y compromiso que adquiera el empleado al conocer con profundidad todos los aspectos de la organización.

Para otro 8.1% de los encuestados alega que la inducción se centra y dirige mucho más en las funciones y actividades que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con sus compañeros de trabajo y el conocimiento a profundidad de la organización; por ultimo un 6% de los encuestados alega que solo algunos jefes se preocupan para que la inducción de su subordinado sea excelente y apropiada.



Gráfica No 26. Análisis De Las Causas Que Impiden Una Buena Inducción



Fuente: Grupo Investigador.

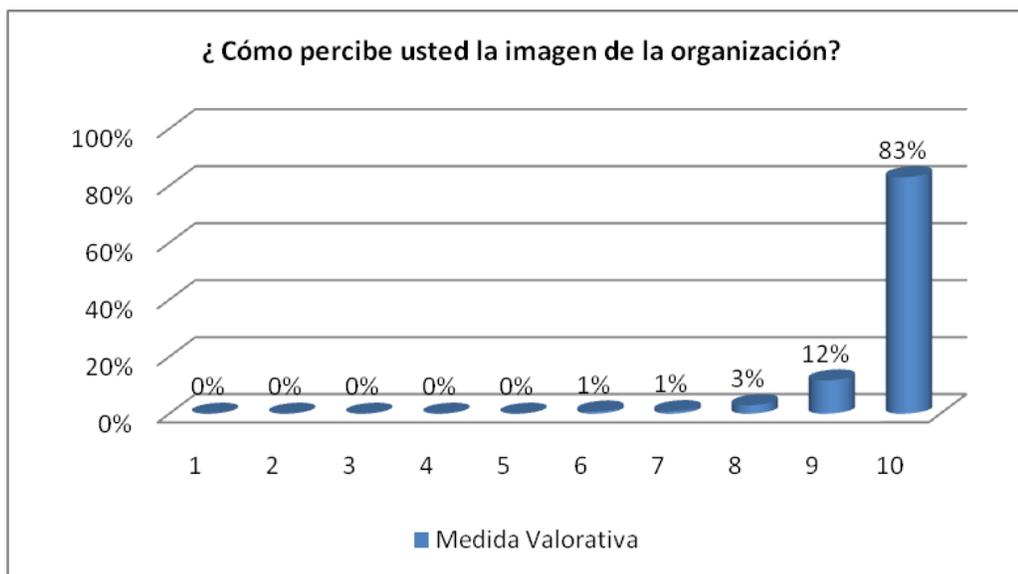
14. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN: El 83% del total de la muestra afirma que la imagen de la organización a la cual pertenecen es excelente, en la medida que tienen sentido de pertenencia, y existe un compromiso recíproco entre la cooperativa con su empleado y viceversa; por su parte un 12% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad considera que la imagen de su organización es buena, sin embargo debería proponerse a rediseñar algunas políticas organizacionales para fomentar un mayor grado de lealtad por parte de los empleados.



Otro 3% de los encuestados, alega que la imagen de la organización puede mejorar siempre que se lo proponga, principalmente, propiciando el trabajo en equipo, esto es, mayor unión, sujeta a los principios cooperativos, que además se vea proyectado en buenos resultados tanto para los asociados como para la comunidad misma.

Un 1% de los encuestados considera que aunque la imagen de la organización es positiva ante la sociedad en general, los empleados no lo miran de esa forma, puesto que existen prioridades que hacen que se debilite su compromiso con la entidad. Por último un 1% de los encuestados considera que la imagen es regular, puesto que en ocasiones deja de lado el bienestar de sus principales colaboradores, que son los empleados.

Gráfica No 27. Estimación Porcentual De La Variable Imagen De La Organización



Fuente: Grupo Investigador.



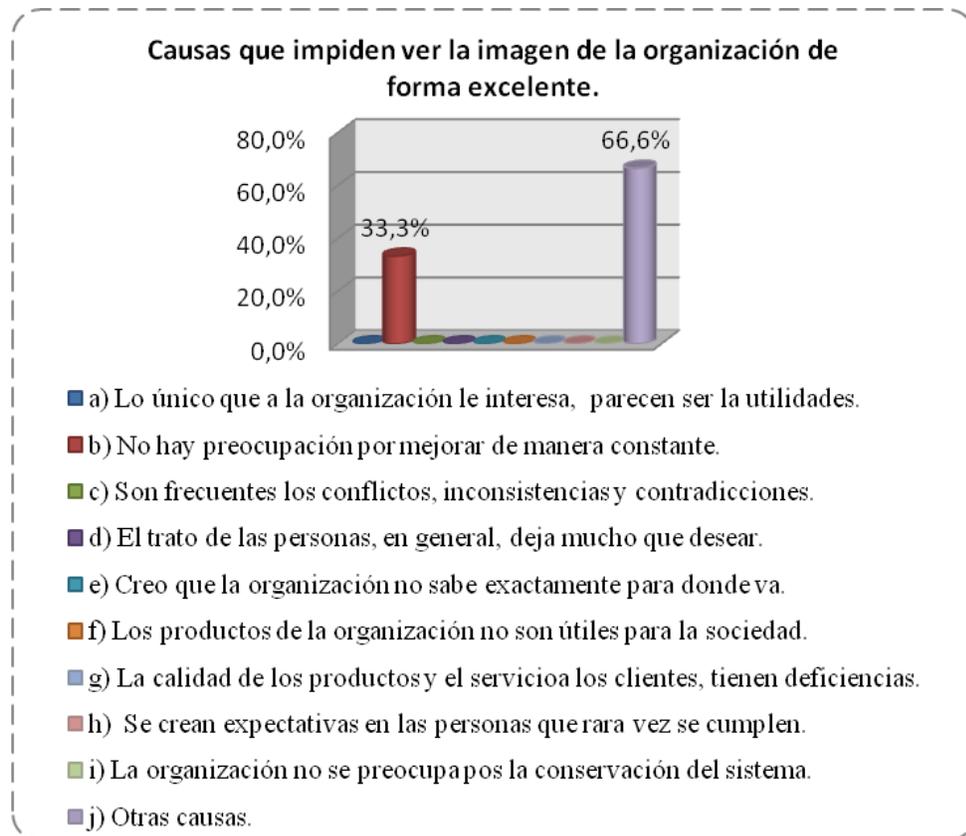
De acuerdo a los resultados que se hacen evidentes en la Gráfica # 28, se observa que la imagen de la organización está representada por un porcentaje bastante significativo del 66.6% del total de la muestra, en el que la mayoría de los encuestados en la diferentes cooperativas de la ciudad coinciden en que la organización tiene una buena imagen, sin embargo, existe poca flexibilidad que termina opacando los beneficios de sus principales colaboradores , puesto que se suman todos aquellos factores tales, como la poca claridad en la visión, misión, y objetivos organizacionales.

Así mismo, el salario o remuneración a los trabajadores, el cual básicamente es una de las mayores insatisfacciones que se hacen evidentes, éstas variables son causales de que la imagen de la organización no sea completamente satisfactoria para los empleados.

Por su parte, otro 33.3% de los encuestados consideran que la organización no guarda mayor interés y preocupación por lograr un mejoramiento continuo en un aspecto tan importante como lo es, su Imagen Organizacional, no solo desde el ámbito exterior de la sociedad, sino además internamente para sus empleados, quienes son los que crean sentido de pertenencia hacia ella, y la reflejan ante la comunidad en general, por lo que deberían inicialmente posicionar su imagen entre los empleados, para que luego y de forma natural se vislumbre externamente.



Gráfica No 28. Análisis De Las Causas Que Impiden Ver Una Buena Imagen De La Organización



Fuente: Grupo Investigador.

ANÁLISIS DE LAS MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS FACTORES CARÁCTER ORGANIZACIONAL

Como se observa en la gráfica #29, se encuentran todas las medias aritméticas de las variables del Factor Carácter Organizacional, en las que arroja datos proporcionales; esto quiere decir que el factor se percibe en una medida muy estable y que a la a vez se encuentra en un estado gratificante tendiendo a ser plenamente gratificante en las Cooperativas de la ciudad de Cartagena.



Con una media de 8.36, siendo los valores más bajos representados en las medias de carácter organizacional, se percibe que el Salario y la Inducción, tienen algunas inconsistencias, que pueden estar ocasionando algunas inquietudes en los empleados. En menor medida también se encuentra el desarrollo personal en un 8.84, consenso en 9.86, y trabajo gratificante en 8.96, que se denominan como medidas gratificantes.

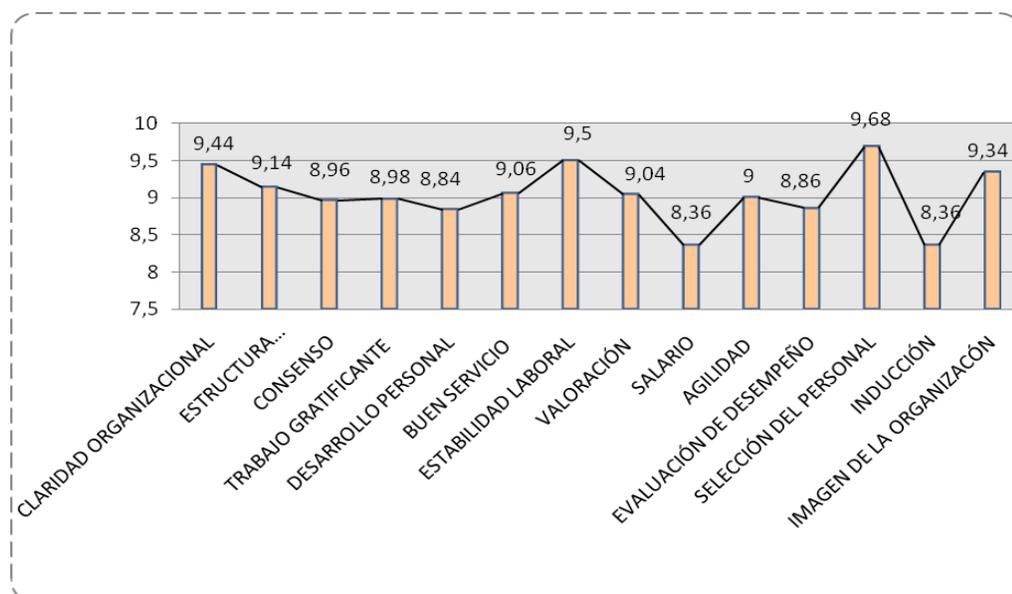
La variable Agilidad se describe con una media de 9, en la que a partir de esta valoración se puede concluir que las variables que sobrepasan esta calificación se encontrarán en una categoría plenamente gratificante, así como Valoración con una puntuación de 9.04, Buen Servicio con 9.06, Estructura Organizacional con 9.14, Imagen de la Organización con 9.34, Claridad Organizacional con 9.44, Estabilidad Laboral con 9.5 y Selección del Personal con el dato más representativo de 9.68.

Gracias a estas medidas se puede garantizar que el Clima de las Cooperativas con relación al Factor Carácter Organizacional se encuentra en un estado de satisfacción, percibiendo que el personal busca los mejores beneficios para su organización, resaltando su conformidad.

Aplicando la media de las medias para el Factor de Carácter Organizacional, el cual contiene las primeras catorce variables anteriormente analizadas, se obtuvo un indicador de 8.44, que según la escala de 0 a 10, el Factor organizacional se percibe como GRATIFICANTE.



Gráfica No 29. Medias Aritméticas De Los Factores De Carácter Organizacional



Fuente: Grupo Investigador

7.4 FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL

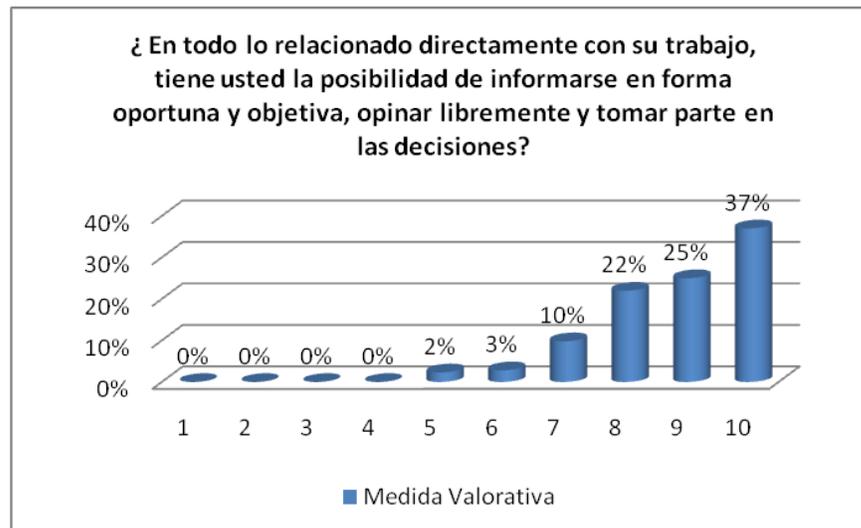
1. PARTICIPACIÓN: La participación les permite a los empleados tomar verdadera responsabilidad sobre el rumbo de su trabajo, procurando tomar decisiones acertadas siempre que sea necesario o expresando sus opiniones al respecto, en este sentido, un 37% de los empleados afirma que tienen plena y completa autonomía en su cargo, lo que les permite utilizar su creatividad para resolver problemas y participar en las posibles soluciones.

Por otro lado, el 22% y paralelamente otro 25% del total de la muestra afirman estar a gusto con el hecho de poder participar libremente sus ideas aunque con ciertas limitaciones, así como existe una distribución porcentual mínima entre parte de la muestra que considera que la información proporcionada para participar en las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo no es suficiente



o no tiene la veracidad necesaria para dar opiniones certeras al momento de participar.

Gráfica No 30. Estimación Porcentual De La Variable Participación



Fuente: Grupo Investigador

Haciendo énfasis en los aportes de (Goncalves Alexis, 2000) hay un clima de tipo autoritario I, donde se restringe la confianza entre jefe y subordinados. Mientras que el sistema tipo II, es paternalista, donde existe un poco más de confianza pero las decisiones se toman en la cima. Y un sistema tipo III, que hay mucha más confianza y aunque las decisiones se toman en la cima, se les participa a los trabajadores. Un sistema IV se refiere a la plena confianza y la toma de decisiones se da en toda la organización.

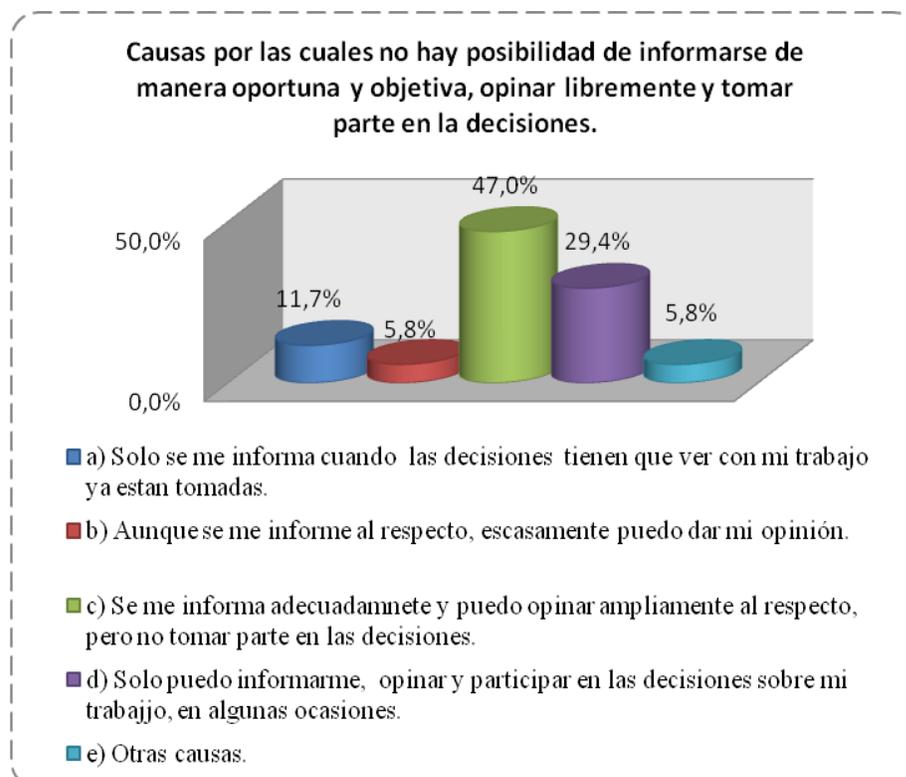
Como se observa en a Gráfica # 31, las causas que se presentan en las cooperativas y que impiden la participación de los empleados, arroja un resultado del 47% de las personas que confirmaron que sí se les informa de manera oportuna, poniéndolas al tanto de las nuevas que se originan diariamente y así mismo brindándoles la oportunidad de opinar al respecto de dichas eventualidades, más sin embargo no se les confiere tomar parte en la toma de decisiones.



Siguiéndole un 29,4% de las personas que dijeron estar más sujetas a su área de trabajo, por lo que sólo se les informa, opinan y participan en las decisiones sobre su trabajo en algunas ocasiones, demostrando la restricción en las personas a no tener la oportunidad de informarse y opinar con frecuencia y libertad en su trabajo; un 11,7% representa aquellas personas que señalaron que se les participa la información relacionada con su trabajo cuando ya han tomado parte en la decisión, así que no hay la posibilidad de que estas personas participen de manera integral.

Otro 5,8% representa a los empleados que están de acuerdo en que reciben la información pertinente, pero escasamente intervienen en las decisiones que se formalizan. Con un porcentaje similar al 5,8%, los empleados manifiestan que existen otras causas por las que no se logra la participación.

Gráfica No 31. Análisis De Las Causas Que Impiden La Participación



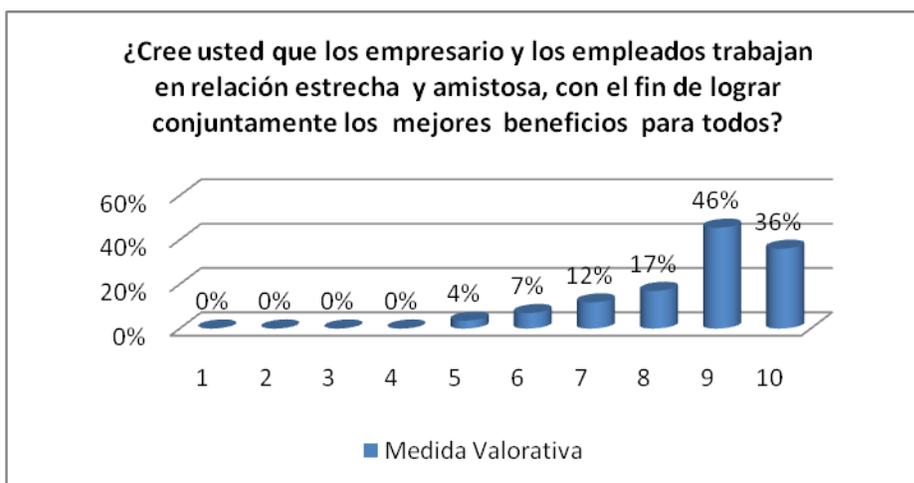
Fuente: Grupo Investigador



2. RELACIÓN SIMBIÓTICA: La simbiosis muestra el grado en el que se puede a través de las buenas relaciones colectivas lograr beneficios que sean útiles para todos, pese a que las cooperativas debido a su razón social deberían estar orientadas a la consecución de relaciones simbióticas se observa en la gráfica que solo un 36% de los encuestados ven reflejada la simbiosis en la cooperativa a la cual pertenecen, siendo que un 46% perciben solo parte de la relación simbiótica, puesto que la estructura propia de la cooperativa la refleja, sin embargo consideran que ésta podría mejorar mucho.

Otro 17% del total de la muestra señala que aunque la cooperativa se ha perfilado como tal, en materia de la simbiosis no se han alcanzado mayores logros. El resto de la distribución porcentual que no es representativa con respecto a los porcentajes antes mencionados coincide en que prácticamente los altos directivos de las cooperativas no se han esforzado por enfocarse en esos beneficios comunes, los cuales podrían ser mayores y mejores.

Gráfica No 32 .Estimación Porcentual De La Variable Relación Simbiótica



Fuente: Grupo Investigador

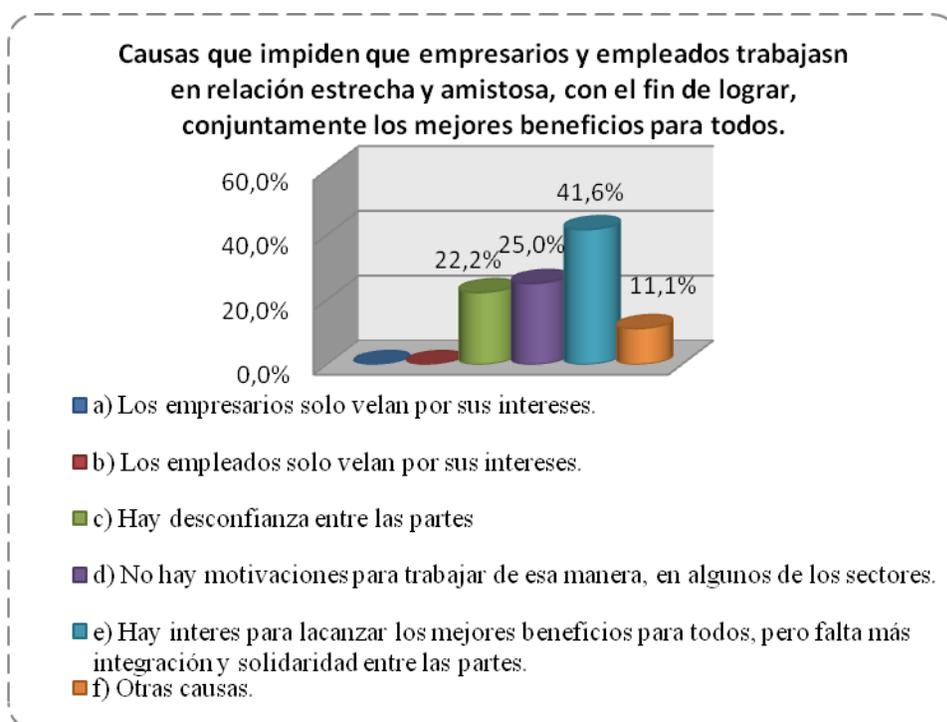
La interrelación entre organismos diferentes permite sacar provecho y traer buenos beneficios de forma colectiva. Al analizar las encuestas realizadas a los empleados de las cooperativas, en la gráfica #33, se observa que un 41.6% de



ellos dijeron que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más disposición para que haya más integración y solidaridad entre las partes.

Se obtuvo un 25% de aquellas personas que coincidieron en que no existe la motivación necesaria para interactuar entre las partes, debido a que algunas de las cooperativas demuestran centralización en sus actividades, impidiendo una relación estrecha; con un 22.2% se representa la desconfianza que hay entre las partes, impidiendo una relación amistosa; y otro 11.1% muestra que hay otras causas que no dejan que las cooperativas tengan una relación más armonizada entre otras entidades.

Gráfica No 33. Análisis De Las Causas Que Impiden La Relación Simbiótica



Fuente: Grupo Investigador

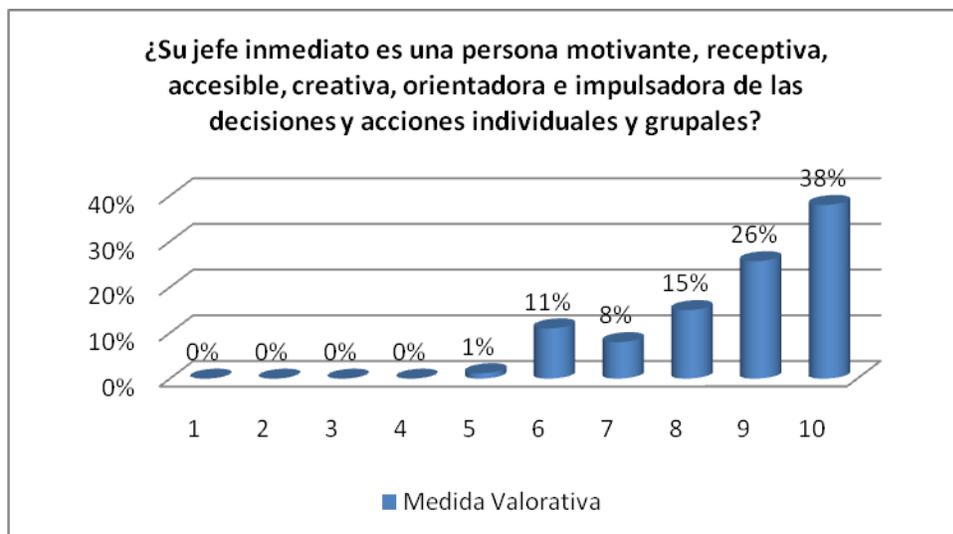
3. LIDERAZGO: El 38% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio señala que el jefe suele ser receptivo y muy orientador, por su parte, aunque otro 26% del total de la muestra coincide en algunos aspectos con lo anterior,



considera que solo en ocasiones el jefe adicionalmente los involucra en decisiones de carácter individual y grupal. Así mismo, un 15% de los empleados de las cooperativas en estudio manifestaron estar medianamente satisfechos con la actitud de sus jefes al momento de delegar órdenes y funciones y la guianza que proporcionan.

Otro porcentaje significativo del 11% del total de la muestra afirma que definitivamente falta mayor coordinación entre el jefe y el subordinado incluyendo la motivación al igual que la toma de decisiones, por último, un 8% de los encuestados considera que sus jefes se integran medianamente con las personas que tienen a cargo para lograr fácilmente los objetivos propuestos, y un 1% de los encuestados considera que la relación entre el jefe y sus dependientes es muy poca, haciendo que no exista mayor fomento de la motivación y de la creatividad de los empleados.

Gráfica No 34. Estimación Porcentual De La Variable Liderazgo



Fuente: Grupo Investigador

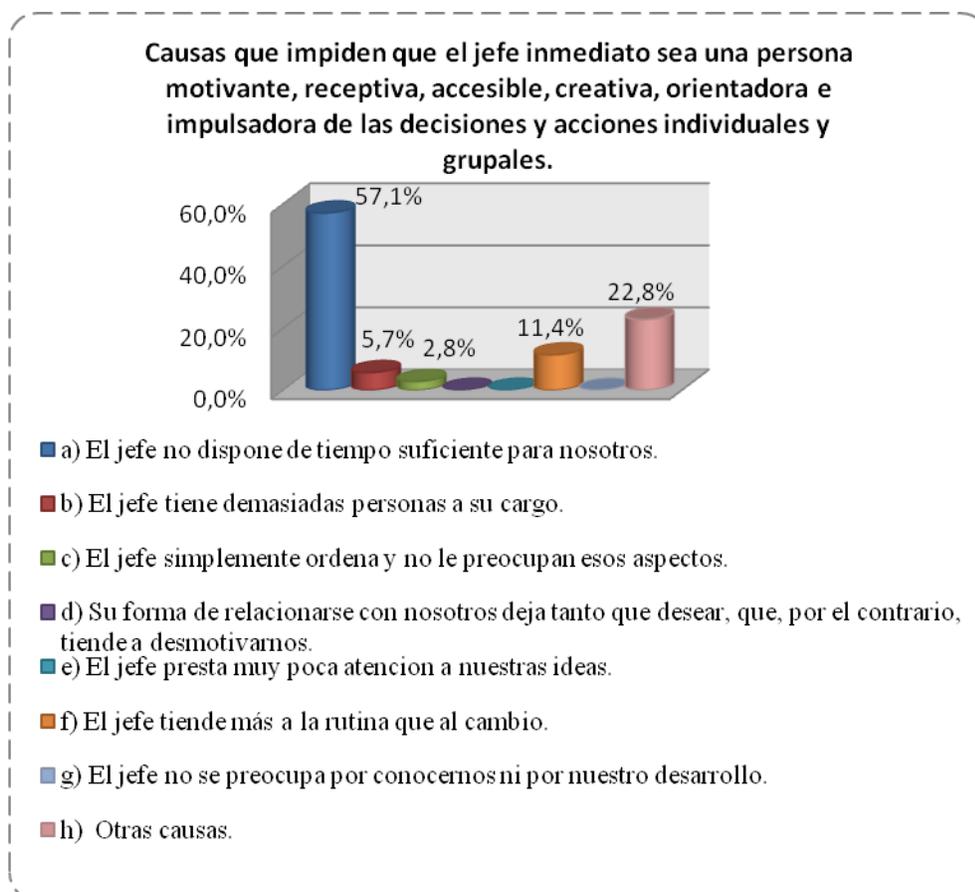
De acuerdo a los datos obtenidos, un 57.1% de empleados aseguran que el jefe es una persona muy ocupada, por lo que no tiene suficiente tiempo para ellos, y así poder asegurarse y supervisar que todos se sientan a gusto. Un 22.8% afirma



que hay otras causas que impiden que el jefe inmediato sea más receptivo, motivante y orientadora; otros optaron por argumentar que el jefe tiende más a la rutina que al cambio representado por un 11.4%.

Sin embargo un 5.2% de los encuetados aseguraron que el jefe tiene demasiadas personas a cargo, razón por la que no atiende a sus subordinados de forma oportuna; y por ultimo con un 2.8% permite determina que el jefe solo se limita a dar órdenes y no prestar atención a estos aspectos que son muy importantes como es la motivación y el interés por el personal, para que estos sean personas más creativas, integras y productivas.

Gráfica No 35. Análisis De Las Causas Que Impiden La Un Buen Liderazgo



Fuente: Grupo Investigador



4. RELACIONES INTERPERSONALES: En la mayoría de las cooperativas representadas por un 51% de la muestra en general, se observa que las relaciones interpersonales tienden a ser efectivas en la medida que en este tipo de organizaciones se realizan constantemente reuniones o integraciones de todo tipo que fortalecen las relaciones entre los trabajadores y al mismo tiempo que con los asociados, según el 37% de los encuestados las relaciones interpersonales son buenas, pero deben mejorar, puesto que aunque muchas personas se conocen, cuando internamente se presentan conflictos, entonces prima la amistad , antes que la justicia.

Por su parte un 10% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio considera que no lograr conocerse bien con los demás empleados, pues cada persona se concentra en sus labores, dejando un poco de lado las relaciones interpersonales y por último, el 2% de los encuestados señala que no conoce bien a muchos de sus compañeros de trabajo porque prefiere dedicarse a sus funciones, evitando problemas o conflictos.

Gráfica No 36. Estimación porcentual de la variable Relaciones Interpersonales



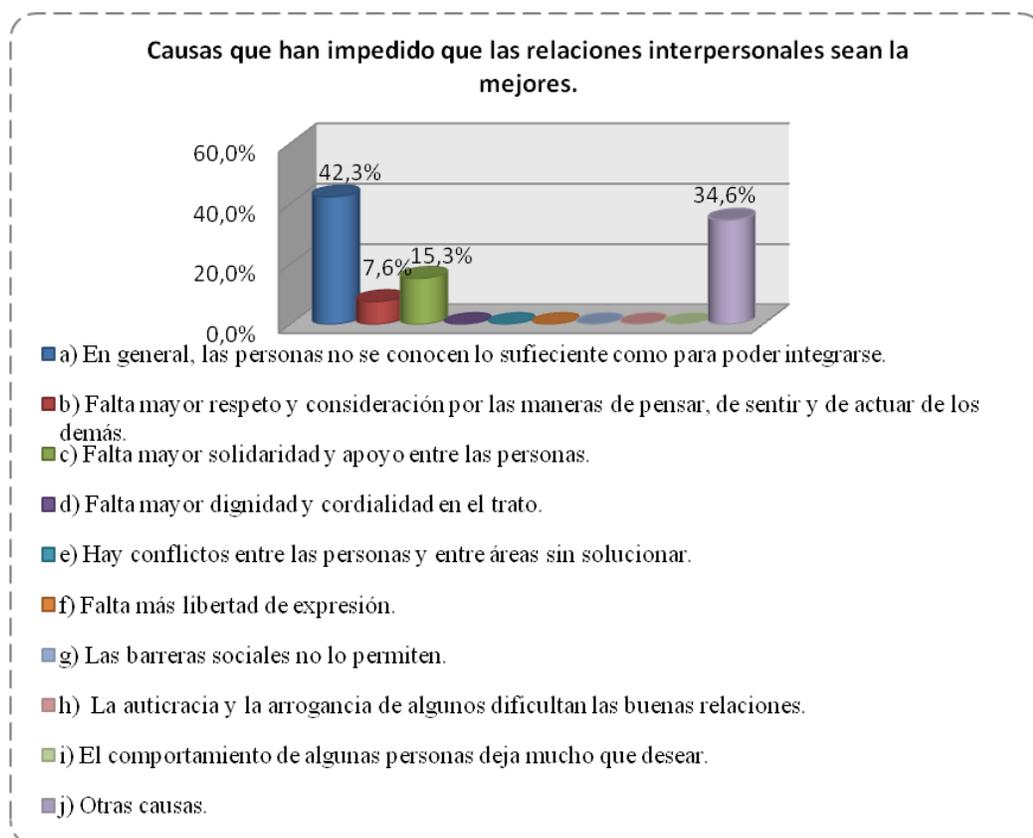
Fuente: Grupo Investigador



Según la gráfica #37 se puede analizar que las causas que impiden las relaciones interpersonales en las cooperativas, en un 42.3% se debe a que las personas no se conocen lo suficiente debido a que hay mayor concentración en las actividades que realizan, y esto en ocasiones imposibilita conocerse más. Otro 34.6% representa que hay otras causas que reprimen las intenciones de establecer las relaciones interpersonales.

Un 15.3% de las personas afirman que para llegar a conseguir esta variable las personas demuestran muy poco ser solidarias y apoyarse unas con otras. En un porcentaje del 7.6% con respecto a lo que las encuestas arrojaron, algunas personas dicen que falta mayor respeto y consideración en la forma de pensar, sentir y actuar de los demás.

Gráfica No 37. Análisis De Las Causas Que Impiden Las Buenas Relaciones Interpersonales



Fuente: Grupo Investigador



5. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Para el 65% del total de la muestra son escasos los conflictos que se presentan con los demás compañeros de trabajo, y los pocos que se presentan se solucionan satisfactoriamente, pues los principios cooperativos implican manejar excelentes relaciones interpersonales para de esta forma lograr los beneficios comunes; otro 19% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio considera que los conflictos se presentan aisladamente pero este tipo de situaciones mejoran con el tiempo, sin dejar mayores secuelas.

Por otro lado, un 10% de los encuestados señala que se presentan conflictos que no son atendidos por nadie, queda en manos de los directamente implicados; el otro 4% de los encuestados alega que los conflictos son comunes, así como su pronta o nula solución, y el porcentaje restante del 1% manifiesta que los conflictos se han convertido en episodios normales, que generalmente no son solucionados con cautela.

Gráfica No 38. Estimación Porcentual De La Variable Solución De Conflictos

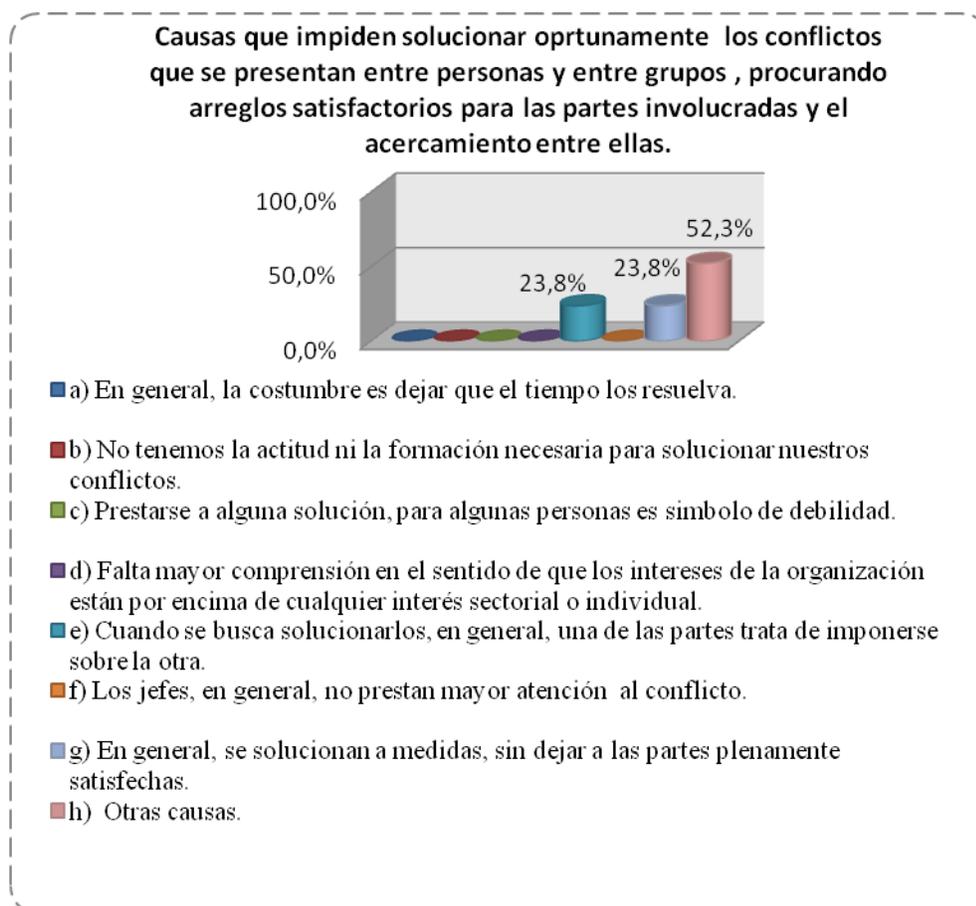


Fuente: Grupo Investigador.



Los empleados de las cooperativas aseguran que en un 52.3% surgen otras causas que pueden traer conflictos, esto debido a que estas entidades mantienen unos principios de cooperación que conllevan a tener buena conciencia y disciplina con sus compañeros y con sus actividades. Representando un 23.8% de los aportes por los encuestados, se determina que cuando se busca solucionar un conflicto, alguna de las partes trata de imponerse sobre la otra y en un mismo porcentaje del 23.8% destacan que aun cuando se presenta algún conflicto se trata de llegar a un acuerdo, pero existiendo inconformismo entre las partes.

Gráfica No 39. Análisis De Las Causas Que Impiden La Solución De Conflictos



Fuente: Grupo Investigador

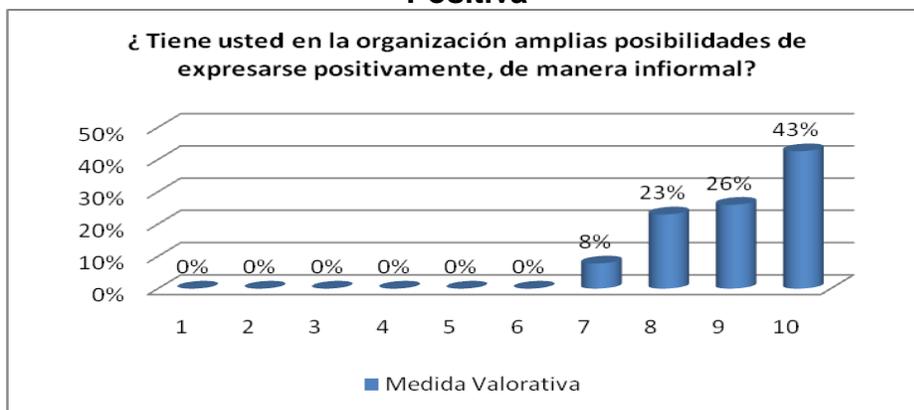


6. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA: La expresión informal positiva permite mejorar aspectos en materia del manejo de las relaciones interpersonales, siendo ideal para propiciar un ambiente de diálogo, participación y expresión de ideas entre los empleados, haciendo que las opiniones de todos sean expuestas en forma espontánea, fomentando un contexto en el que sea fácil lograr los objetivos organizacionales.

De esta manera, para el 43% del total de la muestra las organizaciones promueven la expresión informal positiva, lo cual les permite opinar activamente en forma constante; para el otro 26% de los encuestados la expresión informal positiva tiene ciertas limitaciones, pues las personas no siempre tienen la libertad de decir lo que piensan, así mismo, para el 23% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio la restricción en la expresión informal positiva es obvia, pues cada quien sabe hasta qué punto debe y puede opinar, independientemente de las intenciones que se tengan de proponer mejoramiento en los procesos.

Por último, el 8% del total de la muestra concibe la expresión informal positiva como algo complicado de propiciar y de vivenciar en la organización, pues cada quien se ocupa de sus funciones particulares, y no se han creado espacios para lograr colectivamente la visión y la misión de la cooperativa.

Gráfica No 40. Estimación Porcentual De La Variable Expresión Informal Positiva



Fuente: Grupo Investigador



Litwin Stringer(1973), muestra de cierta manera que un buen clima organizacional resulta de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores importantes sobre las actividades, creencia y valores.

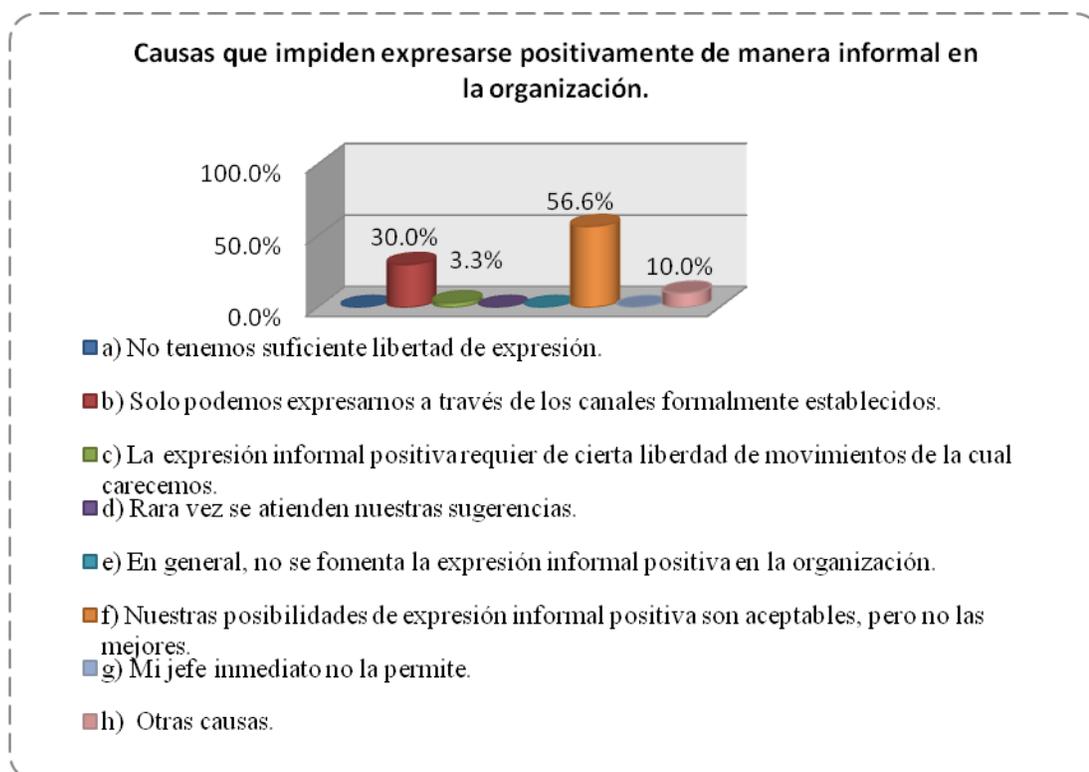
Por tanto se observa en los resultados de la gráfica # 41, la mayoría de los encuestados representados en un 56,6% del total de la muestra, afirma que pese a que existen posibilidades de poder expresarse en forma informal positiva, éstas no son las mejores, siendo que en ocasiones las personas deben abstenerse de expresar libremente sus verdaderas opiniones, para evitar críticas o inconvenientes con el resto del personal de la organización; suele existir timidez entre las personas a la hora de comunicar puntos de vista.

Así mismo, para otro 30% de los encuestados la expresión informal positiva solo es permitida sujeta a los canales formalmente establecidos por la organización, por lo tanto, las personas se cohiben de hacerlo espontáneamente; por su parte, un 10% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, señala que existen otras causas por las cuales se altera el flujo de la expresión informal positiva, entre las que se destaca, el impedimento que se ha vislumbrado para ello dentro de la organización, puesto que, se hace evidente que suele ser inaceptable o limitado.

Por último un 3.3% de los encuestados en las diferentes cooperativas señala que la expresión informal requiere de ciertos elementos o movimientos que se carecen en la organización, complicando las posibilidades de lograrla a cabalidad.



Gráfica No 41. Análisis De Las Causas Que Impiden La Expresión Informal Positiva



Fuente: Grupo Investigador

7. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO: El 45% de los encuestados en las cooperativas manifiesta que la organización se ha preocupado por la integración de todos para garantizar la consecución de la visión, y paralelamente de la misión, por lo cual ha incentivado a todos los empleados al comportamiento sistémico, por su parte, otro 28% del total de la muestra concibe que la empresa pese a la fomentación del comportamiento sistémico, siempre ha existido cierta discrepancia en cuanto a la visión y a la misión. Así mismo un 20% opina que para propiciar el comportamiento sistémico, antes debe haber completa claridad en relación a la apropiación de la visión y el logro de la misión; el resto de la distribución porcentual refleja las divergencias que manifiesta esta parte de la muestra, considerando que es poco usual el desarrollo y la práctica del comportamiento sistémico.



Gráfica No 42. Estimación Porcentual De La Variable Comportamiento Sistémico



Fuente: Grupo Investigador

Retomando los aportes de Kurt Lewin (1935,1951); Argyris(1938) entre otros, exponen que el clima organizacional es el resultado de cómo las personas establecen procesos de interacción social. Dentro de un marco de acción social se permite originar un impacto colectivo.

Teniendo en cuenta los resultado que nos arroja la gráfica #43 se puede observar, que un 36.6% de los encuestados señala tener sus propias razones para considerar que en la organización no existe la suficiente colectividad para lograr los objetivos organizacionales; puesto que cada quien se preocupa básicamente por realizar específicamente sus tareas, y no se le presta mayor atención a la integración o trabajo en equipo para apuntar a la consecución de los objetivos organizacionales en forma conjunta e involucrando todos los áreas de la organización.



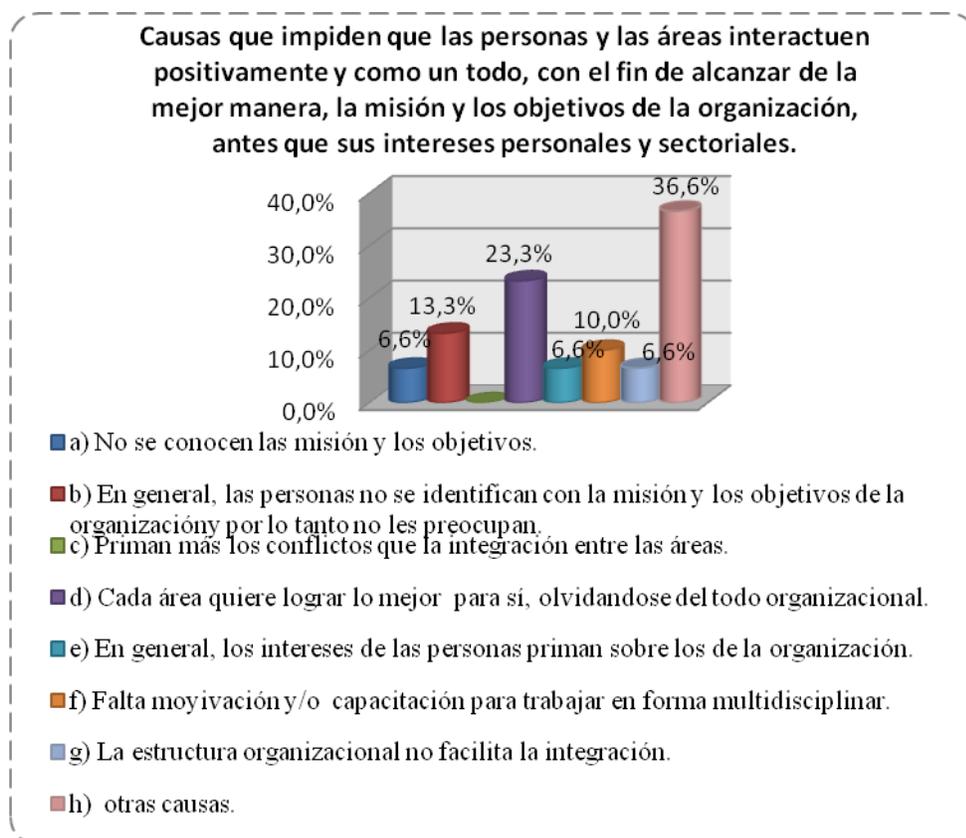
Para Otro 23.3% del total de la muestra señala que cada área se enfoca en conseguir en forma particular sus fines y objetivos, olvidando la consecución de estos, considerando primeramente a la organización como un todo; por su parte, un 13.3% de los encuestados afirma que las personas no se identifican ni tienen sentido de pertenencia con la Visión y la Misión, por lo que no se esmeran por lograr su logro, y menos en compañía de las demás personas en las diferentes áreas de la organización.

Otro 10% de los encuestados no es común motivar, capacitar e incentivar para fomentar el trabajo multidisciplinar que permite integrar en forma constante a todo el personal de la organización para el logro de metas que beneficien a la entidad en general; Para un 6.6% de los encuestados la Visión y la Misión es completamente desconocida para el personal, por lo que no hay guía o una razón por la cual esforzarse para definir el rumbo de la organización.

Un 6.6% de los encuestados manifiesta que los intereses personales priman sobre los intereses organizacionales, en este sentido, no hay la más mínima preocupación por el logro de los objetivos corporativos o sistémicos; y por último un 6.6% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad alega, que la estructura organizacional no facilita la integración y por lo tanto no aporta al comportamiento sistémico.



Gráfica No 43. Análisis De Las Causas Que Impiden El Comportamiento Sistémico



Fuente: Grupo Investigador.

8. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN): El Feedback es crucial para las organizaciones que se preocupan por las relaciones interpersonales procurando fomentar un excelente ambiente laboral, por lo que a través de la retroalimentación se permiten intercambiar críticas de carácter constructivo para con sus compañeros de trabajo, para mejorar sus comportamientos y las relaciones laborales.

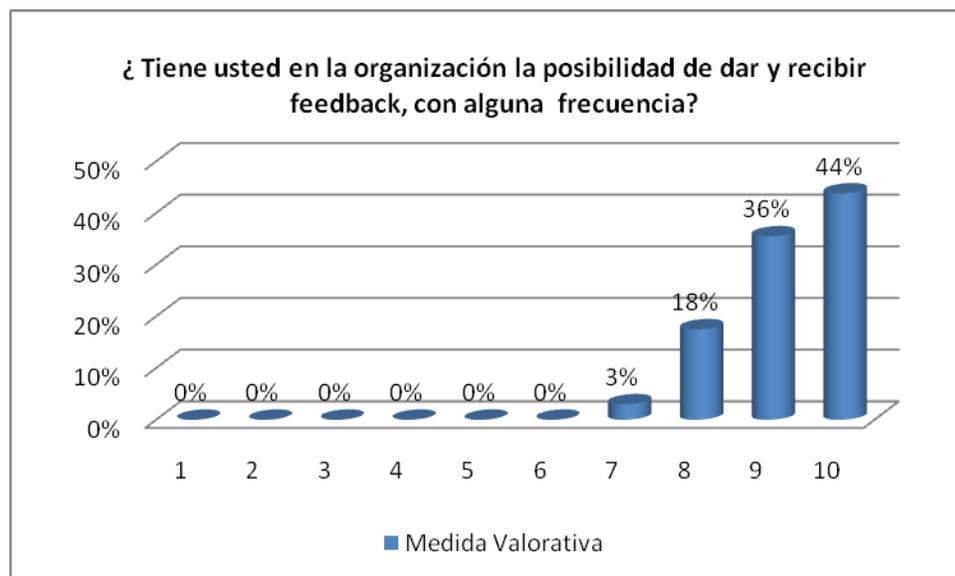
De esta forma, dado los resultados de la gráfica, se observa que un 44% del total de la muestra concibe al Feedback como una excelente estrategia para trabajar en un ambiente en el que prevalezca la paz y la amplia colaboración mutua entre los compañeros; para otro 36% de los encuestados aunque la retroalimentación tiene



sus ventajas, en la organización no se genera con frecuencia por la poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a este tipo de eventos; para otro 18% de los encuestados la retroalimentación no es aplicada medianamente en la organización por los rumores y especulaciones al momento de opinar sobre los demás.

Por último un 3% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad alega haber recibido pocas y escasas veces retroalimentación debido a los comentarios malintencionados que se lanzan entre compañeros, de esta manera en vez de ser aprovechada, ha ocasionado perjuicios, porque los participantes no han entendido la razón de ser del FEEDBACK.

Gráfica No 44. Estimación Porcentual De La Variable Feedback O Retroalimentación



Fuente: Grupo Investigador

Los argumentos de Alexis P. Goncalves (1997), afirman que si se tiene un buen clima organizacional se generará la retroalimentación de los aspectos organizacionales, y produciendo mejoras para los miembros como en los subsistemas que la componen.



Un 48.1% del total de la muestra señala que en la organización solo se hace retroalimentación algunas veces, perdiéndose de la oportunidad de mejorar frecuentemente, de acuerdo a los aspectos que se consideren necesarios en ese proceso de mejoramiento continuo; otro 25.9% de los encuestados afirma que a la mayoría de las personas no le gusta dar ni recibir retroalimentación para evitar controversias o críticas.

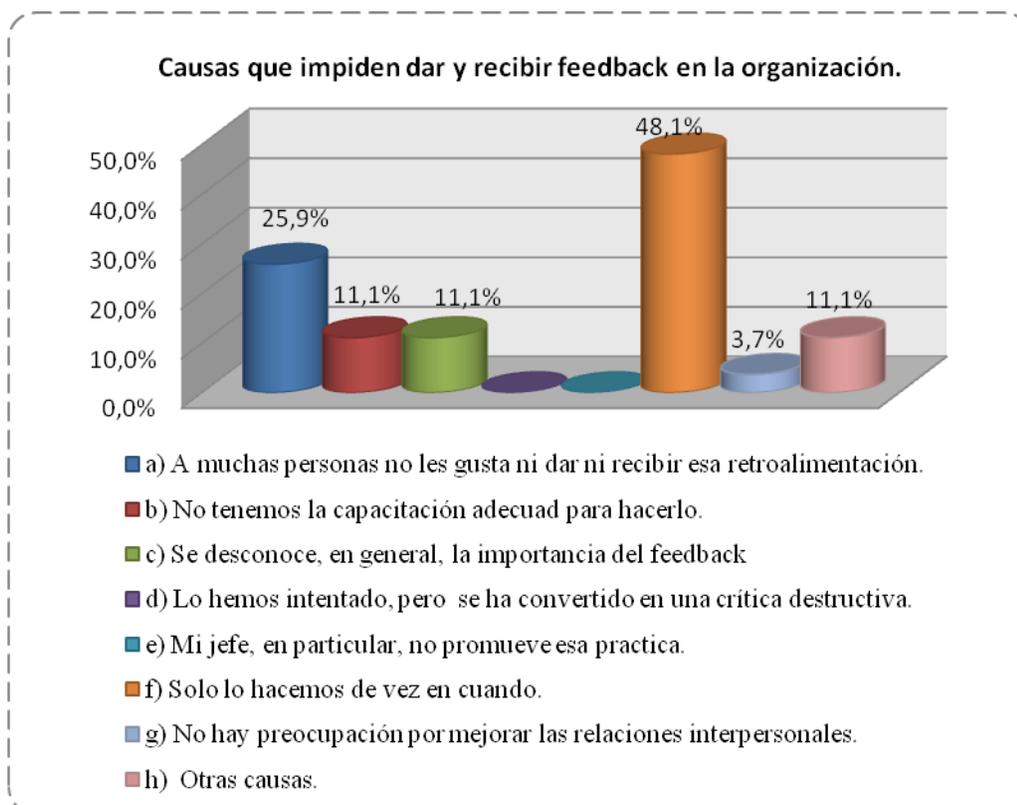
Otro 11.1% de los encuestados considera que no tienen la suficiente capacitación para realizar un proceso de retroalimentación verdaderamente provechoso. Así mismo, un 11.1% de los encuestados en la organización señala que se desconoce en general, la importancia de Feedback como instrumento que invita a las personas a mejorar permanentemente en todos los ámbitos que inciden en su trabajo, tanto técnicamente como en sus relaciones laborales con todo el personal de la entidad.

Equitativamente en un 11.1% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, asegura tener diferentes razones por las cuales no se realiza el Feedback, entre las cuales sobresale el hecho de no asignarle utilidad como herramienta que promueve el constante cambio progresivo en la organización.

Por último un 3.7% de los encuestados considera que no existe ningún tipo interés por mejorar las relaciones interpersonales a través de la retroalimentación, en la cual podrían fácilmente identificarse falencias que debe ser corregidas.



Gráfica No 45. Análisis De Las Causas Que Impiden El Feedback



Fuente: Grupo Investigador

ANÁLISIS DE LAS MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS FACTORES DE CARÁCTER INTERPERSONAL.

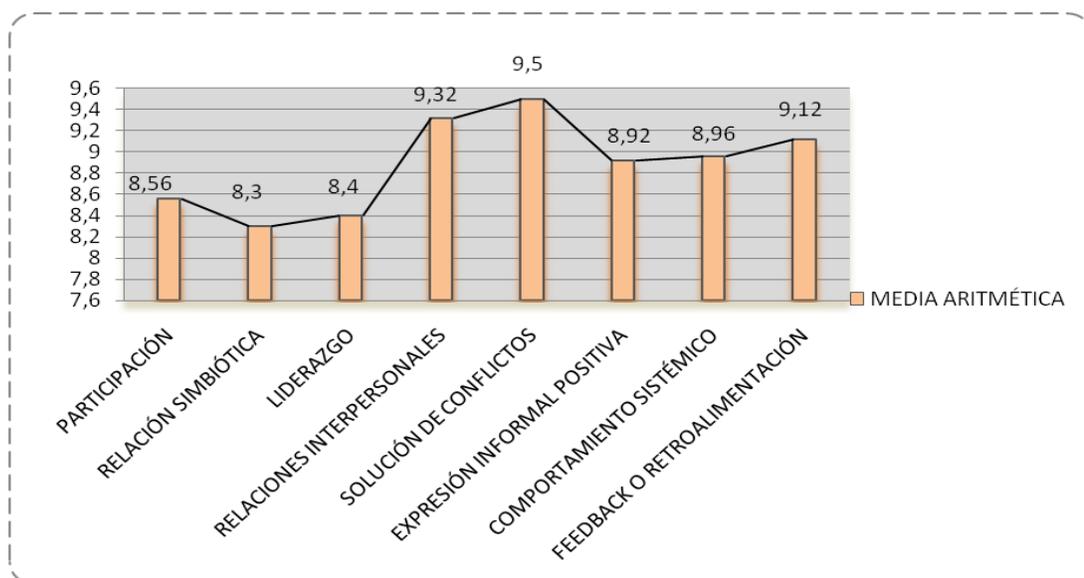
Observando en la descripción gráfica #46, las medias de las variables del factor carácter interpersonal, se argumenta que las medias con menos puntuación son: Relación Simbiótica con 8.3, Liderazgo con 8.4, Participación con 8.56, Expresión Informal Positiva con 8.92, y Comportamiento Sistémico con 8.96. Estas variables representan que hay un estado gratificante a nivel interpersonal, así mismo se ve reflejado un estado mucho mejor según las otras variables que obtuvieron una media con una puntuación más elevada, como la variable Feedaback con 9.12, Relaciones Interpersonales con 9.32 y Solución de Conflictos con 9.5; lo que se considera un estado Plenamente Gratificante.



Esto asegura que el Factor de Carácter Interpersonal en las Cooperativas es también favorecedor para ubicarlas en los Climas más representativos entre las organizaciones.

Al utilizar la media de las medias para el Factor de Carácter Interpersonal, el cual contiene las ocho variables anteriormente analizadas, arrojó un cálculo de 8.44.

Gráfica #46. Medias Aritméticas De Los Factores De Carácter Interpersonal



Fuente: Grupo Investigador.

7.5. FACTORES DE CARÁCTER FÍSICO

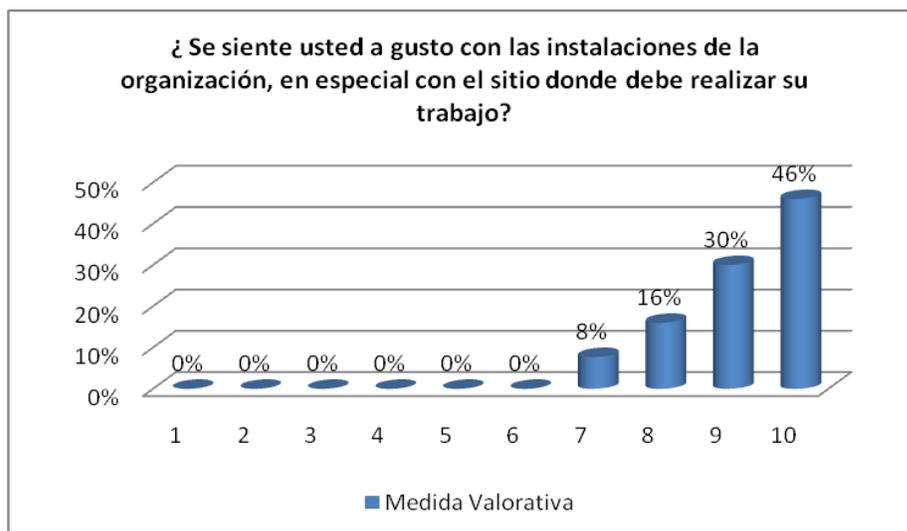
1. INSTALACIONES: El 46% de los encuestados de las diferentes cooperativas de la ciudad manifestaron estar plenamente cómodos y satisfechos en su lugar de trabajo en lo relacionado con las instalaciones, así mismo otro 30% del total de la muestra asegura que su puesto de trabajo le permite desarrollar a cabalidad su trabajo, pero consideran que puede mejorar aún más.

Por otro lado un 16% cree que las instalaciones necesitan ser modificadas para facilitar su trabajo, y por último, un 8% de los encuestados señala que las



instalaciones le resultan en parte incómodas aunque no son del todo deficientes, deben ser remodeladas.

Gráfica No 47. Estimación Porcentual De La Variable Instalaciones



Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados que representa la Gráfica # 48, se hace evidente que la mayoría de los encuestados, que corresponde a un 37.9% de los encuestados, afirma que la estructura de las instalaciones no son lo suficientemente funcionales, afectando la comodidad que necesita el personal para trabajar con mayor destreza, y atender a los asociados; un 24.1% de los encuestados señala que en el sitio de trabajo en el cual labora, no tiene la comodidad necesaria, para permanecer tranquilamente desarrollando sus actividades, siendo que algunos espacios son extremadamente reducidos, escasamente para realizar con algunas dificultades las funciones en los diferentes cargos.

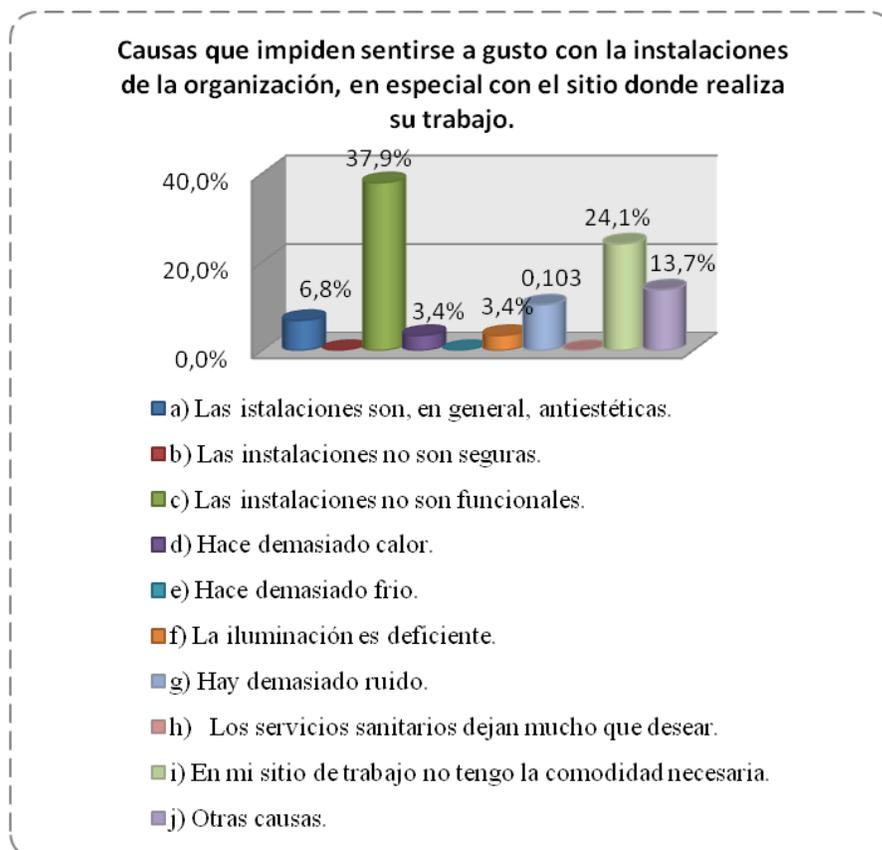
El 13.7% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad señala tener diversas razones para considerar insatisfactorias las instalaciones en las que laboran, entre las cuales, se encuentra que el diseño es obsoleto e inapropiado para atender frecuentemente a los asociados cuando visitan las cooperativas, así como no existe clara clasificación física de la instalación del puesto de trabajo de



parte del personal; un 10.3% de los encuestados asegura que hay demasiado ruido que se origina por la cantidad de personas que laboran en un espacio que debería ser más amplio.

Para otro 6.8% de los encuestados, las instalaciones de la organización en general son antiestéticas, provocando incomodidad a todo el personal; así mismo, otro 3.4% de los encuestados afirma que la iluminación es deficiente, pues no permite suele ser muy intensa y tiende a afectar la visibilidad del personal; con otro 3.4% los encuestados dijeron sentir mucho calor en su puesto de trabajo, debido a inconsistencias presentes en los equipos a condicionados al lugar.

Gráfica No 48. Análisis De Las Causas Que Impiden Tener Unas Buenas Instalaciones



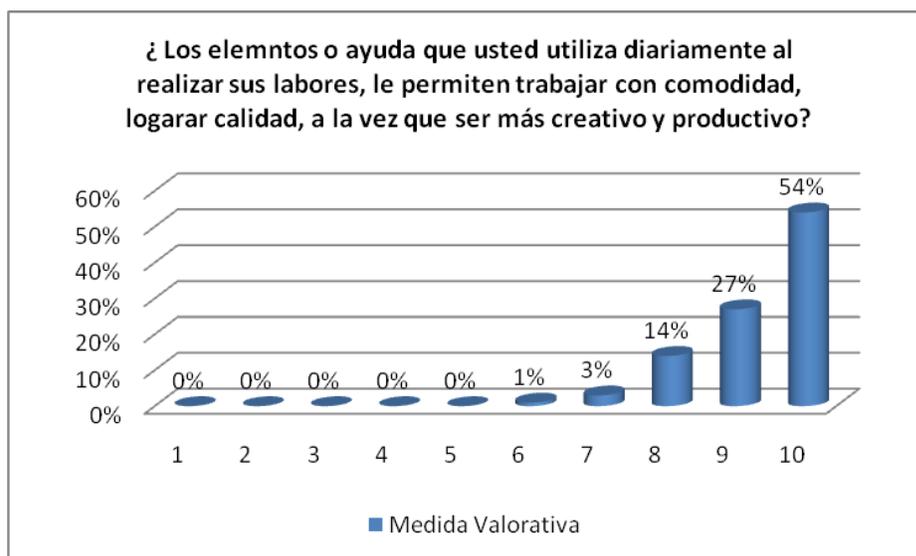
Fuente: Grupo Investigador



2. ELEMENTOS DE TRABAJO: El 54% de los encuestados en las cooperativas objeto de estudio, está satisfecho con los elementos de trabajo con los que cuenta, puesto que hay disponibilidad de herramientas necesarias para desempeñar las labores, otro 27% del total de la muestra afirma estar conforme con los elementos que dispone, sin embargo considera que algunas herramientas de trabajo deben ser reemplazadas por otras más útiles y modernas.

Por su parte el 14% de los encuestados considera que aunque los elementos están en perfectas condiciones, deben compartirlos permanentemente, lo cual trae consigo pérdida de tiempo, y disminuye la vida útil de tales elementos que deberían ser para uso personal; por último, un 3% está medianamente insatisfecho con los elementos de trabajo porque deben ser cambiados por completo, y otro 1% piensa que varios elementos están obsoletos y deben adquirir equipos realmente modernos para facilitar el trabajo y garantizar la eficiencia en el mismo.

Gráfica No 49. Estimación Porcentual De La Variable Elementos De Trabajo



Fuente: Grupo Investigador.



Hall (1996), plantea que el clima organizacional posee un conjunto de propiedades del ambiente laboral, que son percibidas directamente por los empleados y que sirven de soporte para ejercer un buen desempeño en sus labores.

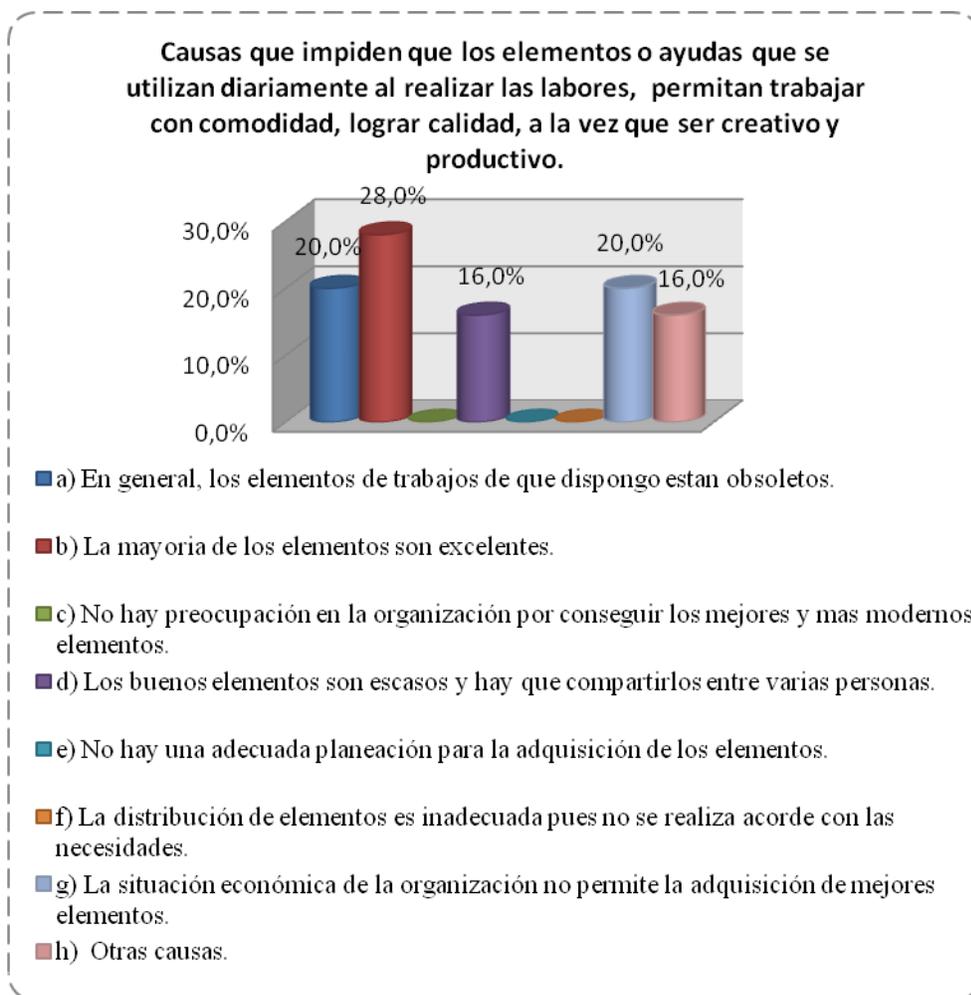
Para un 28% de los encuestados en las diferentes cooperativas de la ciudad, los elementos de trabajo de los que disponen son en su mayoría excelentes, pues reúnen características modernas que facilitan y agilizan el desempeño de las funciones; para otro 20% de los encuestados, por el contrario, los elementos son extremadamente obsoletos, y en vez de ser herramientas que contribuyan al pleno desarrollo de las actividades, terminan aportando poco o nada a la eficiencia en el desempeño de las labores.

Así mismo, otro 20% de los encuestados, asegura que la situación económica que tiene actualmente la organización no permite la disposición de mejores elementos de trabajo para garantizar la eficiencia al realizar las tareas; por su parte, un 16% de los encuestados afirma que los elementos que se encuentran en perfecto estado son escasos, y además hay que compartirlos con otros compañeros de trabajo, haciendo limitado el uso, y dejando insatisfacción en la necesidades de uso de los mismos.

Por último un 16% del total de la muestra señala diversas razones que generan insatisfacción por los elementos de trabajo, entre las cuales se destaca que los elementos que se han adquirido, en ocasiones no son de alta calidad; por lo que la vida útil de éstos ha sido poca, y por lo tanto no hay disponibilidad de ciertas herramientas de trabajo en la organización.



Gráfica No 50. Análisis De Las Causas Que Impiden Tener Buenos Elementos De Trabajo



Fuente: Grupo Investigador.

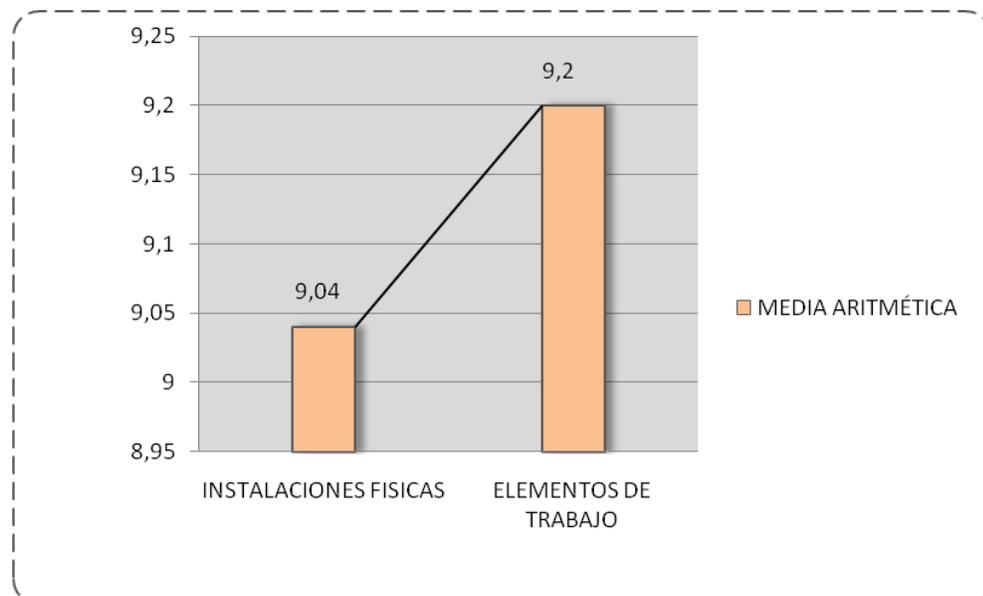
ANÁLISIS DE LAS MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS FACTORES DE CARÁCTER FÍSICO

Para las variables del Factor Carácter Físico, se obtuvo una media de 9.04 para la variable Instalaciones Físicas y una media de 9.2 para los Instrumentos de Trabajos, donde se percibe que los empleados están bastante a gusto con los equipos e instalaciones que actualmente poseen. Al aplicar la media de las medias en el Factor Carácter Físico, que contiene las dos últimas variables de la



investigación, se obtuvo un indicador de 9.12: según la escala de 0 a 10, este factor se encuentra en un estado PLENAMENTE GRATIFICANTE.

Gráfica No 51. Medias Aritméticas De Los Factores De Carácter Físico



Fuente: Grupo Investigador



CONCLUSIONES

La presente investigación presenta un análisis integral de todos los factores y aspectos que tienen incidencia directa sobre la plena satisfacción o insatisfacción de las personas en su puesto de trabajo, esto significa, que a través de esta investigación se logró realizar la medición del Clima Organizacional existente en las diferentes Cooperativas de la ciudad de Cartagena, El diagnóstico que el grupo investigador hace sobre las diferentes variables que forman parte de los Factores Organizacionales, Interpersonales y Físicos respectivamente se hizo para el logro de los objetivos inicialmente planteados en el documento, que sirvieron de soporte para proponer soluciones idóneas de acuerdo a las necesidades de cada cooperativa objeto de estudio.

Para tal efecto se usó como herramienta principal en la recolección de la información el instrumento proporcionado por Hernán Álvarez, el cual es un formato de encuesta, que debido a su explícito diseño y contenido permitió obtener la información necesaria; así mismo el grupo investigador se apoyó en el método de la Observación Directa importante dada la temática, la cual sirve como apoyo, al momento de confirmar las verdaderas condiciones laborales del personal encuestado; y hace su relevante aporte para lograr el objetivo general de la investigación: Analizar el clima organizacional de las cooperativas de la ciudad de Cartagena a través de un diagnóstico basado en el modelo de Hernán Álvarez, que permita conocer la realidad de las mismas, así como proponer soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se muestra cada variable correspondiente a los Factores Organizacionales, Interpersonales y Físicos, teniendo en cuenta los resultados arrojados por las respuestas que proporcionó el personal encuestado en las diferentes cooperativas de la ciudad a través del instrumento, se deducirán



las conclusiones a las que se llegaron después de haber desarrollado el trabajo de campo correspondiente a la investigación.

En primera instancia se encuentran los **Factores de carácter Organizacional:**

Claridad Organizacional: Las personas que trabajan en las cooperativas de la ciudad consideran relativamente Gratificante el hecho de que la organización tenga una Misión, una Visión y unos Objetivos Organizacionales definidos, y que el personal conoce, permitiendo enfocar sus esfuerzos a metas comunes en la cooperativa.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional de la mayoría de las cooperativas es gratificante porque permite apreciar los diferentes niveles jerárquicos y tener una idea clara de la forma en que está conformada la organización, pero existe poca flexibilidad entre tales niveles, que en ocasiones impide la interdisciplinariedad entre las diferentes áreas de la entidad y trae consigo la centralización.

Consenso: Este indicador mostró, una valoración medianamente Gratificante, siendo que en las reuniones no siempre es posible llegar a un consenso, puesto que algunos participantes obtienen información momentos previos de la reunión, lo que les permite tener mayor conocimiento en los temas a tratar, que aquellas personas que no tienen acceso a esta. No obstante, el Consenso se logra en mayor medida cuando se tratan temas de menor importancia.

Trabajo Gratificante: El personal de las cooperativas objeto de estudio manifiesta estar satisfecho con las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo; sin embargo, parte del personal aunque disfruta de sus actividades, en ocasiones se les vuelven rutinarias, y poco desafiantes ante sus capacidades.



Desarrollo Personal: Aunque algunas cooperativas promueven el desarrollo personal, los empleados no consideran plenamente satisfactorio este tipo de eventualidades, puesto que las oportunidades no siempre se presentan en igualdad de condiciones para todo el personal, y generalmente esas capacitaciones son escasas, además no se ofrecen con frecuencia.

Buen Servicio: Existe mediana satisfacción en materia de la entrega oportuna y veráz de aquellos trabajos que forman parte de un proceso, y que involucran a todo el personal, estos inconvenientes generan demoras y alteraciones en el proceso, pero en general se presenta medianamente un buen servicio dentro de las organizaciones.

Estabilidad Laboral: El personal de las diferentes cooperativas de la ciudad está plenamente satisfecho con la estabilidad laboral que le brinda la organización, permitiendo la realización personal en la medida que las personas progresan dentro de la entidad de acuerdo a su experiencia y las capacidades adquiridas durante ésta.

Valoración: Para el personal de las cooperativas la valoración dentro de la organización es medianamente gratificante, pues en oportunidades se les reconoce y destaca a los empleados que debido a su rendimiento y productividad han demostrado ser un ejemplo a seguir, aunque es igualmente frecuente el hecho de que se premie por razones de amistad antes que por el mérito propio de la persona que verdaderamente merece el reconocimiento.

Salario: Es poco satisfactorio el salario para los empleados de la cooperativas, considerando la carga laboral que tienen y el grado de responsabilidad de los distintos cargos, y comparando tal retribución con el resto del mercado laboral, en este sentido, las funciones que realizan algunos empleados amerita un salario, que compense en forma justa el ejercicio laboral de los trabajadores.



Agilidad: Los procedimientos y normas para promover la agilidad, son percibidos por parte de los empleados de las cooperativas como medianamente satisfactorios, teniendo en cuenta que pese a algunos controles impuestos por la organización, la agilidad depende más del grado de compromiso de cada persona con su trabajo, y algunas veces el exceso de normas perturba el trabajo de algunos que se sienten presionados en la consecución de los objetivos organizacionales.

Evaluación de Desempeño: Existe mediana satisfacción por parte del personal que labora en las diferentes cooperativas de la ciudad, puesto que las evaluaciones de desempeño son realizadas muy esporádicamente, dejando de lado la oportunidad de seguir mejorando permanentemente en las funciones y actividades de los empleados.

Selección de Personal: El talento humano que ingresa a la organización es satisfactorio para el resto del personal, puesto que la organización se asegura de elegirlos cautelosamente e involucrarlos de inmediato con sus funciones particulares, así como con los demás compañeros de trabajo, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la Visión y de la Misión planteada.

Inducción: El proceso de inducción es satisfactorio para los empleados de las cooperativas, teniendo en cuenta que la organización se esmera por ofrecer la suficiente orientación a las nuevas personas que ingresan a la organización, para integrarlos rápidamente con el ambiente laboral y relacionarlos inmediatamente con las demás personas, al igual, que con los objetivos colectivos que la organización pretende lograr.

Imagen de la Organización: Los empleados consideran plenamente satisfactoria la imagen la organización, en la medida que hay sentido de pertenencia, un gran respaldo y compromiso por parte del personal de las cooperativas para proyectar



de la mejor forma posible el servicio que prestan a la sociedad y los beneficios que ofrecen a sus asociados.

A continuación se muestran los **Factores de Carácter Interpersonal**:

Participación: La variable participación es considerada Gratificante por parte de los empleados de la organización, reflejando que existe autonomía y libertad de opinar en algunos aspectos en los distintos cargos, aunque la toma de decisiones tiene sus limitaciones, hay muchísimas oportunidades para aportar y utilizar la creatividad en diversas circunstancias dentro de la organización.

Relación Simbiótica: Al tratarse de organizaciones cooperativas, se vivencia de alguna forma esa armonía para generar un ambiente colaborativo, no obstante, para el personal la simbiosis en la organización no ha logrado su verdadero y mayor objetivo de mantener completamente integrados a todos sus colaboradores para que los beneficios sean alcanzados en forma conjunta, pensando abiertamente en los intereses comunes, por lo cual, esta variable es percibida como medianamente Gratificante.

Liderazgo: La mayoría de los empleados de las cooperativas de la ciudad señalan estar medianamente satisfechos con la orientación por parte de sus jefes, considerando que éstos se concentran más en sus propias ocupaciones y otros asuntos, haciendo la relación jefe-subordinado poco motivante, siendo que hay poca receptividad por parte de los jefes.

Relaciones Interpersonales: El personal se encuentra plenamente satisfecho con las relaciones interpersonales que se presentan en las cooperativas, puesto que las contantes reuniones de integración que se realizan han permitido no solo crear buenas relaciones entre los empleados, sino que incluso con los asociados



cuando en su efecto se organizan actividades que integren a todos los beneficiarios.

Solución de Conflictos: Los conflictos que se presentan en las cooperativas son escasos, lo que hace que esta variable sea percibida como gratificante, teniendo en cuenta que los pocos conflictos que surgen no llegan a ser de mayor trascendencia, esto está sujeto a la naturaleza misma de las cooperativas, al igual que sus principios cooperativos.

Expresión Informal Positiva: Esta variable es medianamente gratificante para los empleados de las cooperativas de la ciudad, esto se debe a que aunque las personas expresan gran parte de sus opiniones, existen algunas restricciones para hacerlo, y ello trae como consecuencia pocas propuestas en el mejoramiento de procesos en la organización.

Comportamiento Sistémico: Las personas que laboran en las diferentes cooperativas perciben el comportamiento sistémico como medianamente gratificante en la medida que éste se fomenta en parte, pero no lo suficientemente como para poner en marcha el trabajo en equipo en forma constante, así como el logro de los objetivos organizacionales, la visión, la misión haciendo esto una meta colectiva que merece el compromiso de todo el personal.

FEEDBACK (Retroalimentación): El proceso de retroalimentación es gratificante, considerando que la organización procura promover ese intercambio de puntos de vista entre sus colaboradores en relación al comportamiento de las personas y de la forma en que se desempeñan en su trabajo, para apuntar a un mejoramiento continuo y progresivo, creando de esta forma un ambiente de apoyo, cooperación que tiene como objetivo el logro de beneficios comunes.

Por último se encuentran los **Factores de Carácter Físico:**



Instalaciones: Para el personal de las cooperativas las instalaciones son gratificantes, dado que permiten el desarrollo cómodo y práctico de las actividades, en un ambiente tranquilo y confortable, siendo que existen espacios para cumplir a cabalidad con las funciones en forma segura y agradable; sin embargo, existen algunos lunares, en los que existe una leve insatisfacción por los reducidos espacios en algunas áreas de las organizaciones objeto de estudio.

Elementos de Trabajo: El personal se encuentra satisfecho con los elementos de trabajos de los que disponen, considerando que éstos son en su mayoría modernos y facilitan el cumplimiento de las funciones, siendo que estas herramientas son útiles y eficientes, ya que la mayoría de las cooperativas en la ciudad se preocupan por proporcionarles elementos de calidad a sus empleados para garantizar su productividad y comodidad.

De forma general es posible tomar el análisis particular de las diferentes variables antes mencionadas que moldean el clima organizacional, para determinar de una forma un poco más global, el ambiente laboral en el cual desempeñan sus labores el personal de las cooperativas de la ciudad de Cartagena; en este sentido se observa que las personas perciben un clima Gratificante en el cual tienen gran parte de beneficios en cuanto al ámbito organizacional, interpersonal y físico, siendo que las cooperativas son entidades regidas por principios que las relaciona con el bienestar, y éste debe estar presente en la organización internamente para ser proyectado hacia los asociados, quienes confían plenamente en el servicio que su cooperativa les presta y en particular los colaboradores que día tras día vivencian la razón de ser de la entidad y contribuyen a su formación futura mediante el cumplimiento de la Visión, Misión y los Objetivos Organizacionales, y manteniendo un enfoque que dirija las relaciones interpersonales para el trabajo colectivo y colaborativo dentro de la organización, esto dentro de un marco físico (Instalaciones Físicas) que proporcione comodidad al personal, mientras desarrolla de la mejor forma posible sus funciones cotidianas dentro de la organización.



ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Partiendo de las conclusiones planteadas después de haber realizado la investigación sobre el Clima Organizacional presente en las Cooperativas de la Ciudad de Cartagena; es necesario proponer las recomendaciones pertinentes para apuntar a la consecución de un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

De acuerdo a los resultados arrojados a través de la información proporcionada por el personal de las diferentes cooperativas, el ambiente laboral es bastante positivo y gratificante; sin embargo el grupo investigador, extendió su medio para obtener información, bajo el método de la Observación Directa, el cual sirvió de soporte para apoyar la determinación real de las verdaderas condiciones laborales de los empleados de las cooperativas.

De esta forma, cada una de las variables que incide en la satisfacción o insatisfacción de las personas en su puesto de trabajo tiene de alguna forma aspectos por mejorar y rediseñar para entonces sí reflejar un excelente ambiente laboral, que se hace evidente cuando se les ofrece las mejores condiciones de trabajo a los empleados de las cooperativas, esto representa un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

En este sentido, las recomendaciones propuestas por el grupo investigador de acuerdo a cada variable que influye en el Clima Organizacional son las siguientes:

Factores De Carácter Organizacional Que Deben Mejorar

Claridad Organizacional: Se hace necesario que las cooperativas involucren más a sus empleados con la Visión, Misión, y Objetivos Organizacionales, haciendo



práctico el entendimiento y manejo de tales elementos, plasmando estos enunciados en los pasillos, oficinas u otros lugares de gran visibilidad para que cotidianamente los empleados recuerden el horizonte y la razón de ser de la organización; así mismo, deben rediseñar el contenido de tales elementos siempre que sea necesario con el transcurrir del tiempo.

Estructura Organizacional: Es recomendable que se haga más flexible el organigrama para fomentar en mayor medida la multidisciplinariedad entre las distintos áreas e impedir que en la organización se trabaje aisladamente a causa de la centralización y el exceso de niveles jerárquicos que no le dan paso a la plena interacción entre todos los integrantes de la entidad.

Consenso: Es recomendable que en las reuniones se les informe a todos los participantes sobre el tema a tratar momentos previos a las discusiones, para que todos en igualdad de condiciones tengan la oportunidad de hacer aportes acertados y que contribuyan a tomar buenas y confiables decisiones, en las que todos tenga amplias posibilidades de exponer ideas y planteamientos relevantes; se debe procurar por lograr consenso independientemente el grado de importancia que tenga el tema o la situación en la que se pretenda intervenir.

Trabajo Gratificante: Es recomendable que se asignen funciones desafiantes y de mayor alcance siempre que sea necesario a aquellos empleados que desean ampliar su realización, y se sienten capacitados para desempeñar funciones de mayor rango, con más responsabilidad, para evitar la rutina y la insatisfacción por el deseo de crecer profesionalmente y que los empleados puedan disfrutar de su trabajo.

Desarrollo Personal: Es necesario promover campañas de capacitación y talleres de formación para que el personal de las cooperativas pueda enriquecer constantemente sus conocimientos y poder cumplir con su realización profesional,



La organización debe esmerarse por invertir en el aprendizaje progresivo de sus colaboradores para mantenerlos motivados y disponer de empleados más capaces.

Buen Servicio: Los procesos en la organización deben funcionar ininterrumpidamente para garantizar la eficacia, por lo que se hace indispensable en la organización exigir y colocar parámetros para garantizar que la calidad de los trabajos que forman parte del sistema sea óptima, y su entrega sea oportuna, con el fin de lograr coherencia y eficiencia en los procedimientos generales que desarrolla la organización para cumplir con sus objetivos organizacionales.

Estabilidad Laboral: Siendo que la mayoría de las cooperativas le brindan estabilidad laboral a sus empleados, la invitación es a que lo sigan haciendo, y propendan por mantenerlos motivados gracias a dicha estabilidad, lo que si es recomendable es abrir las oportunidades para aquellos empleados que debido a su experiencia con la organización puedan ocupar cargos de mayor nivel manteniendo el mismo margen de estabilidad laboral.

Valoración: Es completamente necesario que las cooperativas empiecen a valorar y reconocer el trabajo de aquellas personas que se destaquen o sobresalgan como personas responsables y productivas en su trabajo, siendo muy selecta y justa esta escogencia, para hacer valoraciones a quien de verdad lo merece por méritos, y no por amistad u otro tipo de conveniencias. La valoración debe estar acompañada de incentivos o reconocimientos en público que llenen de satisfacción a la persona premiada por su empeño y dedicación.

Salario: Es recomendable que se asignen sueldos y salarios ajustados al grado de responsabilidad y dado el conocimiento o las capacidades para desempeñar las funciones, es decir, cada cargo de acuerdo a su exigencia para cumplir con todas las obligaciones, debe tener una remuneración merecida, en este sentido,



las cooperativas deben hacer algunos ajustes, haciendo un estudio de presupuesto, para determinar hasta donde pueden brindar salarios competitivos con respecto al resto del mercado laboral, que ayude a mantener a los empleados conformes y motivados.

Agilidad: Es recomendable que las cooperativas hagan posible que los empleados estén comprometidos con su trabajo, sin necesidad de la imposición exagerada de normas y reglamentos, esto es posible lograrlo brindando la disponibilidad de autonomía, para que cada empleado en su cargo se haga responsable de desarrollar sus actividades, en los plazos establecidos, con calidad, eficiencia, y considerando que la organización le ha dado el espacio libremente para que organice la forma en la que desea agilizar y cumplir con todas sus obligaciones, sin tener que acogerse a reglamentos que restringen estas posibilidades.

Evaluación de Desempeño: Es fundamental que las cooperativas implementen como sistema la evaluación de desempeño, en la que deben dedicarle un espacio para planearla y paralelamente ejecutarla, para conocer constantemente los avances y progresos que han evolucionado en los trabajadores, así como identificar las falencias que permanecen, para seguir proponiendo estrategias que apunten a mejorar el desempeño del personal y su rendimiento en la organización.

Factores De Carácter Interpersonal Que Deben Mejorar

Participación: Se recomienda que la organización evite limitar las opiniones de los empleados al momento de proponer ideas, siendo que este tipo de eventualidades son insatisfactorias para las personas, por lo que es importante la válida participación de todo el personal, sobre todo en decisiones que lo involucren o en las que sea necesario contar con el voto de la persona implicada.



Relación Simbiótica: Es recomendable que se fomenten ambientes de integración absoluta en reuniones y eventos con ese fin, en el que participen todos los integrantes de la organización, para proponer un trabajo conjunto y coordinado en la consecución de los objetivos organizacionales, también deben plantearse metas puntuales con índices de tiempo, pero lograrlas con el trabajo en equipo para vislumbrar los progresos de la organización con los aportes de todos sus colaboradores.

Liderazgo: Es necesario que el personal de las cooperativas tenga independencia y poder de decisión en su cargo, esto incrementa el grado de responsabilidad y compromiso, para ello, el jefe debe ser su mayor guía, por lo que deben servir de orientación y dedicarle el tiempo pertinente para asegurar que los empleados sean eficientes en sus labores.

Expresión Informal Positiva: La organización como un todo, está compuesta por procesos en los que deben participar todos los integrantes de la misma, sin embargo, existen restricciones que lo impiden, por lo tanto, es recomendable permitir abiertamente los espacios de expresión informal positiva en la que las personas sean conscientes de participar en pro del mejoramiento continuo, y señalar las críticas cuando se a necesario, siempre que estas sean constructivas y con buena fundamentación.

Comportamiento Sistémico: Es recomendable que la organización motive a los empleados a trabajar en equipo, podrían hacerse reuniones mensuales donde se hagan los sondeos de los compañeros mas colaboradores, incentivándolos a apoyarse en los principios cooperativos en los prevalece la ayuda mutua, este ambiente colaborativo hace más fácil todos los procesos, el logro de objetivos, y la plena satisfacción de trabajar unidos para el progreso de la organización.



Factores De Carácter Físico Que Deben Mejorar

Instalaciones: Es recomendable particularmente para la Cooperativa Cootelepostal remodelar las divisiones de las diferentes oficinas, puesto que es un espacio extremadamente reducido, que además comparten con otra cooperativa, deben reestructurar esta área en el que no pueden recibir gran cantidad de asociados, y a la vista es notable la incomodidad de las personas que allí laboran.

Elementos de Trabajo: Es recomendable particularmente para la Cooperativa Cotelepostal invertir en nuevas herramientas de trabajo, pues las que utilizan actualmente están obsoletas, y otros elementos un poco deteriorados, por lo que las personas que trabajan allí deben incluso compartir los escasos elementos que hay en buenas condiciones; Es indispensable para esta cooperativa reemplazar de inmediato esos elementos que lo requieren, pues esta podría ser una causa de consideración para que muchos empleados se sientan insatisfechos.

A manera general, se observa que las recomendaciones requeridas por las cooperativas objeto de estudio son realizables en plazos de tiempo que se establezcan de acuerdo a los cambios requeridos para ello, con esfuerzo y todo el empeño de cada cooperativa muy seguramente se podrán proyectar metas e implementar estrategias que se alineen a la plena satisfacción de los empleados, siendo el capital humano de suma importancia para darle vida a la organización, y cada día propender por un mejoramiento continuo que asegure el bienestar de los colaboradores internamente, así como de toda la sociedad.

Las cooperativas son entidades que al pertenecer a la economía solidaria, antes de ofrecer beneficios a sus asociados deben estar brindándolo a sus empelados quienes son los que hacen posible la satisfacción de los asociados, por lo tanto sería de gran utilidad que todo el personal de las cooperativas tratara se poner en práctica las anteriores recomendaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Grupo de Investigación Eumednet de la Universidad de Málaga. Disponible en:<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Medicion%20del%20clima%20Organizacional.htm>
- ALVAREZ LONDOÑO, Hernán (1992). “La nueva organización. Una visión a través de su cultura”. Centro Editorial Univalle, Cali, (Pág. 27-30).
- ALVAREZ LONDOÑO Hernán. (1993) “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali.
- Asociación Antioqueña de cooperativas, Disponible en: <http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/economia-solidaria.html>
- BRUNET, Luc. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. México Editorial Trillas S.A. (Pág. 35 – 42) Clima organizacional en Colombia, El IMOCC un modelo de Análisis para su intervención.
- CALIGIORE, C Y DÍAZ T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644-656.
- DÍAZ GRANADOS Angulo Tatiana, ORTIZ TINOCO Angélica, (2003) Trabajo de Grado “Diagnostico del clima organizacional de las diferentes



dependencias que integran la Cámara de Comercio de Cartagena” (Pág. 1-125)

- DESSLER, Gary. (1993). Organización y Administración Enfoque Situacional. México.
- FURNHAM, A. (2005). Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones, México- Editorial Alfaomega.
- GIRALDO ARMENTA, María Elisa, (2009) Trabajo de Grado “La comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en AIESEC Cartagena”. (Pág. 1 – 160)
- GONCALVES, A. (1997). Fundamentos del Clima Organizacional. (Pag 55 – 57)
- LITWIN, G., & STRINGER, R. (1967). Motivation and Organizational Climate. Boston. USA: Harvard Bussiness School Press. México. Organizacional. México, D.F., México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- PÉREZ DE MALDONADO, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (Pág. 1-5), Bogotá.
- MOLINA SÁNCHEZ, Orley y MORA ORREGO, Nora María, Universidad de Ceipa.
Disponible:http://virtual3.ceipa.edu.co/virtualteca/monografias/diagnostico_clima_organizacional_cooperativa_antioquia.pdf



- MARTÍNEZ, Luis. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- MARTINEZ,Luis.http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/EI-IMCOC-en-accion/>



ANEXOS



ENCUESTA DISEÑADA POR HERNÁN ALVAREZ PARA EVALUAR LA REALIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ASI COMO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES QUE CONDUZCAN A ALCANZAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, nuestro ambiente de trabajo o clima organizacional. En cada factor Usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de 0 a 10, en donde el 0 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, Usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En la segunda pregunta, Usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se le plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si Usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta Usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y conveniente, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en nuestra organización.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidas.
- b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.
- c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.
- d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.
- e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f. No me interesa conocerlos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____



2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- a. _____
- b. _____

3. PARTICIPACIÓN

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- a. _____
- b. _____



4. INSTALACIONES

4.1. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b. Las instalaciones no son seguras.
- c. Las instalaciones no son funcionales.
- d. Hace demasiado calor.
- e. Hace demasiado frío.
- f. La iluminación es deficiente.
- g. Hay demasiado ruido.
- h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

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

5.1. El personal, el líder inmediato y los que lo rodean interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

5.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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



h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
 b. _____

6. RELACION SIMBIOTICA

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

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- a. _____
 b. _____

7. LIDERAZGO

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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



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

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

- a. _____
- b. _____

8. CONSENSO

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

8.1. ¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- b. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____



9. TRABAJO GRATIFICANTE

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- _____
- _____

10. DESARROLLO PERSONAL

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- _____



b. _____

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
- b. La mayoría de los elementos son excelentes.
- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

12 RELACIONES INTERPERSONALES

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- f. Falta más libertad de expresión.
- g. Las barreras sociales no lo permiten.
- h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? _____



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

- a. _____
- b. _____

13 BUEN SERVICIO

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita (n) y oportunos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.
- d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- g. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual.



- e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizan de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

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

- a. _____
- b. _____



16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.
- Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.
- Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- _____
- _____

17. VALORACIÓN

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- No es la costumbre valorar a las personas en la organización.
- Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.
- La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- Otras causas. ¿Cuáles? _____

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

- _____
- _____



18. SALARIO

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño.
- Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- Situación económica de la organización no lo permite.
- Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- _____
- _____

19. AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
- No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- _____
- _____



20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b. Falta objetividad en la evaluación.
- c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d. La evaluación no es imparcial.
- e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.



- e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
- b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- e. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

23. INDUCCION

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.2. Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.
- b. Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.
- c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.



- e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.2 Indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.
- c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- j. Otras causas. ¿Cuáles? _____

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

- a. _____
- b. _____