

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR-COMFAMILIAR-**

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CARTAGENA
Y BOLÍVAR-COMFAMILIAR-**

**TATIANA PAOLA LONDOÑO OCHOA
KATHERINE OLIVERA RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2013

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CARTAGENA
Y BOLÍVAR-COMFAMILIAR-**

**TATIANA PAOLA LONDOÑO OCHOA
KATHERINE OLIVERA RUIZ**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Gerencial

Asesor(a):

M.SC. PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECILIZACION EN GESTION GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2013

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	10
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	10
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACION	13
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL	17
4.2 MARCO TEORICO.....	19
4.2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19
4.2.1.1 NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	21
4.2.1.2 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	22
4.2.2.1CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
4.2.2.2TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONALES	33
4.2.2.3IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SEIS COMPONENTES PARA TENER UNA GRAN CULTURA ORGANIZACIONAL	38
4.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
4.2.3.1 CONCEPTO DE CLIMA Y ORÍGENES.....	42
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	67
5. DISEÑO METODOLOGICO	69
5.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
5.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	69
5.3 DELIMITACIÓN.....	70
5.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	70
5.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	70
5.3.3 DELIMITACIÓN CRONOLÓGICA	70

6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	71
6.1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	73
7.	ADMINISTRACION DEL PROYECTO.....	74
8.	PRESUPUESTO.....	75
9.	BIBLIOGRAFIA.....	76
10.	ANEXO.....	78

LISTAS DE FIGURAS

Figura No. 01. Las Relaciones entre el Comportamiento Organizacional y otras disciplinas a fines.....	21
Figura No. 02. Las Variables Importantes en el Comportamiento Organizacional.....	27
Figura No. 03. Ambiente laboral	40
Figura No. 04. Ambiente laboral	41
Figura No. 05. Propiedades del Clima Organizacional según Andrew Halpin y Don Crofts	47
Figura No. 06. Dimensiones del Clima Organizacional según George Litwin y Robert String	49
Figura No.07. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs	55
Figura No. 08. Modelo de clima organizacional de Katz y Kahn	57
Figura No. 09. Interacción entre las variables de Rensis Likert.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla No.01. Discriminación de Objetivos.....	16
Tabla No.02. Tipos de cultura	35
Tabla No.03. Operacionalizacion de las variables	71
Tabla No. 04. Cronograma de Actividades	74
Tabla No. 05. Cuadro de Ingresos del Grupo Investigador	75
Tabla No. 06. Gastos del Proyecto de Investigación.....	75

INTRODUCCION

Las organizaciones son entidades que se encargan de fabricar y comercializar productos/servicios para ser ofertados en el mercado con el fin de ser demandados por los consumidores finales; sin embargo para la realización de este proceso es necesario la intervención de la maquinaria, mano de obra y costo indirectos de fabricación; todos estos realizan un trabajo primordial ya que actúan como una cadena de valor donde los diferentes procesos debe realizarse de manera holística para establecer la organización como un todo. Sin embargo, en las organizaciones la mano de obra (TALENTO HUMANO) es un factor de vital importancia ya que estos le dan funcionamiento y marcha a los diferentes procesos que se presentan en cada una de las áreas y departamentos. Para que el personal de la organización cumpla con las funciones y objetivos establecidos es necesario brindar todas las herramientas tales como tecnología, financiera entre otras, para que los colaboradores realicen un buen trabajo, pero en muchas ocasiones los gerentes y directos de las empresas ofrecen dichas herramientas, pero se olviden de un aspecto clave para la armonía y alineamiento interno de la empresa como es el **CLIMA ORGANIZACIONAL**.

El clima organizacional es algo intangible 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 se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. Existen infinitas definiciones de clima organizacional establecida por diferentes autores, sin embargo en esta parte introductoria se definirá el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.¹

Todo este se presenta ya que las organizaciones se encuentran constituidas por personas las cuáles realizan un trabajo de manera individual o grupal, que a través

¹García Mónica, Clima Organización y su diagnóstico. Una aproximación conceptual de cuadernos de administración, número 42, julio- diciembre, 2009, Universidad del Valle, Colombia pág. 43-61.

de este tipo de encuentros grupales se dan las relaciones interpersonales, las cuales ayudan a fomentar la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo responsabilidad, compromiso ect; todos estos factores entre otros permiten que en las empresas existan un buen clima organizacional lo que permite que los gerentes y colaboradores de la organización se sientan alineados de manera integral, es decir todos se sientan comprometidos con los procesos organizacionales, el cliente interno (trabajador) y el cliente externo(consumidor final).

En la actualidad la temática del clima de organizacional se ha convertido en un pilar fundamental ya que a través de esto pueden asegurar competitiva en el mercado ya que si un colaborador se encuentra comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos organizacionales es el motor que asegura la supervivencia en el mercado, puesto que si se presenta esta situación es competitivo en la organización y frente al cliente. Todo lo anterior resalta la importancia de realizar estudios de clima a organizaciones para conocer su estado.

El presente trabajo se realizará una caracterización del Clima Organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación-Comfamiliar. Para tal fin el documento se encuentra constituido por el marco contextual, referencial, conceptual, metodología de la investigación y los diferentes capítulos que conforman toda la información de la empresa y análisis realizados a partir de los resultados obtenidos en el instrumento utilizado (encuesta).

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

A partir de la década de los 90 se está modificando la mentalidad en los empresarios en relación a cómo deben aplicarse los modelos y tecnologías de administración, que se orientan a la optimización de los esfuerzos del recurso humano y por ende a la productividad y eficiencia de las empresas. La mentalidad del empresario debe variar, en razón a que no puede copiar con afán exhibicionista las nuevas tecnologías, sino que primero deben centrar su atención en el personal y el clima organizacional de su organización.²

El comportamiento del hombre en su trabajo se enmarca en la estructura a la que pertenece. Cumple funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos. Asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral entre el equipo de trabajo. El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación y por ende al logro de objetivos.³

Para la caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar -Comfamiliar- es supremamente importante mantener un adecuado clima organizacional dentro del departamento comercial, el mismo se encuentra dividido en dos canales, canal de afiliación de empresas y canal de fidelización de empresas. El canal de afiliación de empresas es el encargado de captar organizaciones nuevas o ya existentes para que se afilien a Comfamiliar, y el canal de fidelización es el encargado de atender todos los requisitos, solicitudes, inquietudes etc., de las organizaciones afiliadas y sus empleados con el fin de mantener la fidelización de las mismas y

² CALDERON Hernandez Gregorio y CASTANO Duque German Alberto, Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Pág. 417.

³ CALDERON Hernandez Gregorio y CASTANO Duque German Alberto, Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Pág. 424

evitar que decidan pasarse hacia la competencia. Por lo anterior, el departamento comercial de Comfamiliar es uno de los más importantes, ya que brinda estabilidad a la empresa, generando los principales ingresos.

Entonces, no tener bien fundamentado el clima organizacional del departamento comercial puede afectar la buena marcha de las actividades, el logro de objetivos y el bienestar de toda la organización.

Al interior del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar -Comfamiliar, se puede observar que muchas de las actividades cumplidas por el personal que labora en la empresa no presenta un mayor rendimiento producto de factores que están enmarcados en su mayoría por la falta de motivación e incentivos de los directivos y administrativos de la empresa.

El clima organizacional está conformado por el deseo, por el trabajo y el resultado del entorno social en el interior de la organización.⁴

Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en el alcance de los objetivos a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo esto cambia cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Un buen clima organizacional y laboral ayuda y alienta la participación, generando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.⁵

Dado lo anterior, surge la importancia de caracterizar el clima organizacional del Departamento Comercial de la caja de Compensación Familiar de Cartagena y

⁴ DA SILVA Reynaldo O, Teorías de la Administración, Editorial económico administración, Pág. 257.

⁵ Mc GREGOR, Douglas - El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill (1994), Pág. 36

Bolívar –Comfamiliar-, para buscar soluciones efectivas para el desarrollo adecuado y logro de objetivos de la empresa, por lo importante y estratégico que se torna este departamento en la consolidación de su imagen corporativa y fortalecimiento estructural entre sus afiliados y competencias.

Además, sería oportuno proponer un tipo de modelo de clima organizacional a seguir por el Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar-Comfamiliar- para alcanzar un clima organizacional adecuado y lograr el aumento del rendimiento de los empleados.

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA

¿Qué característica del clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar- Comfamiliar-, influyen en el rendimiento laboral de sus empleados?

2. JUSTIFICACION

La Caja de Compensación Familiar de Cartagena, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, está organizada como Corporación en forma establecida en el Código Civil Colombiano, cumple funciones de seguridad social y está sometida al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar, creada por la ley 25 de febrero 24 de 1981.⁶

Comfamiliar se ha comprometido con el bienestar social de la familia bolivarense a través de sus diferentes servicios y beneficios que buscan mejorar la calidad de vida de sus afiliados, consolidándose así como protagonista en el sistema de la Seguridad Social en Colombia. Pero eso depende mucho de las condiciones, motivaciones y competencias del personal empleado para dicho fin. Con base en la situación planteada anteriormente se crea la necesidad de caracterizar el clima organizacional que en la empresa se presenta para seguir trabajando de forma correcta en el objetivo principal de Comfamiliar.

En este orden de ideas, este proyecto es de vital importancia realizarlo por diferentes motivos; para la empresa estudiar esta variable como es el clima organizacional le permite identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en dicha variable, para así establecer una estrategia de alineamiento a los objetivos misionales de la organización, para que la entidad, directivos y colaboradores de la empresa, se beneficien ya que se encontraría en un buen clima que le permite participar en todos los procesos de la empresa, es decir se da la conformación de grupos, mejora en las relaciones interpersonales, mejora en la comunicación, responsabilidad y compromiso consigo mismo y la organización y demás aspectos.

Del mismo modo las empresas afiliadas y afiliados (clientes) observarán y percibirán una imagen de la empresa positiva debido a la productividad, rendimiento de los colaboradores por su desempeño y servicio al cliente, es decir

⁶ Página web www.comfamiliar.org

lo que se busca es tener clientes satisfechos, superando sus expectativas para lograr un posicionamiento diferenciado y competitivo que permita lograr lealtad hacia la marca y la organización.

Para el grupo investigador es primordial realizar estos estudios en esta temática ya que le permite aplicar los conocimientos recibidos en el curso de la especialización en Gestión Gerencial y a la vez es una base en teoría y aplicabilidad de caso para tomar como ejemplo o mejora en los procesos de la empresa en estudio (Caja de Compensación Comfamiliar) en el rol de gerente.

Para los egresados del programa de la especialización en Gestión Gerencial, de la Universidad de Cartagena y otras instituciones tomen como modelo esta investigación y referencia bibliográfica para el desarrollo de otras investigaciones relacionada con la temática desarrollada en la investigación.

Por último, para la Universidad de Cartagena, la Facultad de Ciencias Económicas, el programa de Especialización en Gestión Gerencial es importante la realización de este tipo de proyecto investigativo porque a través de sus estudiantes pueden destacar todos los conocimientos brindados en las aulas de la clase, lo que lo diferencia por la calidad y profundización de los diferentes análisis.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el clima organizacional del Departamento de Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar-Comfamiliar- que pueda estar influyendo en el rendimiento laboral de los empleados.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer la situación actual del clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar. (Comfamiliar).

- ❖ Determinar qué factores del clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar influyen en el rendimiento laboral de los empleados.

- ❖ Proponer el tipo a modelo a seguir por el Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar-Comfamiliar- para alcanzar un clima organizacional adecuado y lograr el aumento del rendimiento de los empleados.

Tabla No.01. Discriminación de Objetivos

Objetivos Específicos	Necesidad de Información 1	Necesidad de Información 2
<p>Conocer la situación actual del clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar. (Comfamiliar).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer los diferentes tipos de planes de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena – COMFAMILIAR- ❖ Conocer el comportamiento organizacional de los trabajadores que conforman el departamento comercial de COMFAMILIAR 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión, Visión, Objetivos, Normas, Reglas, Políticas. ❖ Conductas, comportamientos, trabajo en equipo e individual.
<p>Determinar qué factores del clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar influyen en el rendimiento laboral de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación ❖ Sistema de Recompensa ❖ Modalidad de Contratación ❖ Liderazgo ❖ Calor Humano ❖ Sistemas de Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivos, Necesidades, Esfuerzos ❖ Escala Salarial, forma de pagos (quincenal mensual) ❖ Contratación Definida e Indefinida ❖ Poder, política, influencia y estilo ❖ Sensación de utilidad, apoyo, compañerismo en el ambiente organizacional. ❖ Evaluaciones de desempeño

Fuente: Grupo Investigador

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Las organizaciones se encuentran en constante trabajo diariamente con el fin de cumplir sus objetivos organizacionales, para así obtener buenos resultados, ventaja competitiva en el mercado y posicionamiento, sin embargo para lograr dicha competitividad no es suficiente tener excelentes productos/ servicios, infraestructura y recursos; el talento humano es el pilar central en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora ya que si la organización tiene colaboradores comprometidos con una visión compartida, motivado y entusiasmado en logro de los objetivos organizacionales es el motor que asegura la supervivencia en el mercado, ya que todos van hacia el mismo lado, es decir se encuentran alineados con la estrategia de la empresa ya que se tienen un excelente clima organizacional que permite que todos los colaboradores tengan estos comportamientos y conductas adecuadas en la organización. Todo lo anterior se presenta cuando los directivos de la organización se enfatizan y focalizan sus esfuerzos en el área de talento humano y dicha área es visionada como una área estratégica donde se enfatiza en el cliente interno (colaboradores), como la columna vertebral de la organización.

Cuando en las organizaciones se presenta toda esta situación donde el proceso de gestión del talento humano es la columna vertebral de la organización y es reflejado en la cadena de valor, indica que la empresa se enfatiza en el clima organizacional ya que se preocupa por el comportamiento, conducta y percepciones del colaborador. Todo esto lo realiza con el fin de crear un buen ambiente laboral que le permita sentirse a gusto con sus funciones en el área o departamento correspondiente, recompensas/ sistema de remuneración, liderazgo que asuma en cualquier situación laboral, apoyo en los trabajos de equipo e individual para tener un sentido de pertenencia con la institución.

Así como las organizaciones se preocupan por brindar un clima organizacional ideal es necesario que los colaboradores den lo mejor de ellos en relación a la pasión de las

actividades, a los emprendedores les gusta que la gente que trabaja con ellos este apasionada por su trabajo. Con la pasión se crea una dinámica positiva y en general esta es uno de los pilares de la cultura empresarial.

Del mismo modo es necesario que los colaboradores sean productivos, es decir que se interesen por el funcionamiento global de la organización, que se anticipen a los problemas y planten alternativas de soluciones para así ir más allá de la productividad, es decir tomar decisiones correctas y oportunas donde se vean reflejado el tema de liderazgo. Todo esto es indispensable y de vital importancia ya que propicia un buen clima organizacional, ya que permite que todos los integrantes de la organización estén dispuestos a una gestión del cambio que permita superar los retos y alcanzar éxitos en su gestión individual y corporativa.

La gestión del cambio es importante ponerla en marcha ya que el mundo no es estático, es cambiante, los mercados son cada vez más turbulentos y el entorno que nos rodea se mueve y modifica velozmente, por consiguiente es necesario propiciarlo y tener un compromiso con él para estar a la vanguardia y estar en mejoramiento continuo para que los empleados sean más eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades y cumplimientos de los objetivos.

De acuerdo a todo a lo anterior; cuando se tiene un excelente clima organizacional permite que todas las personas que conforman una organización de cualquiera naturaleza, se sientan participen de todos los procesos, tengan un crecimiento profesional y conviven en un buen ambiente laboral que permite fortalecer las relaciones interpersonales de manera individual y grupal, con disposición al cambio y a las mejoras continuas de los procesos para así lograr la competitividad desde adentro hacia afuera. Todo este permite obtener una excelente imagen la cual es percibida por los mismos colaboradores y personal externo lo que hace que las organizaciones se mantengan ante tantos cambios y avances tecnológicos.

4.2 MARCO TEORICO

4.2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Uno de los desafíos para comprender el comportamiento organizacional es que este solo puede observarse de forma parcial, tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de la organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del comportamiento organizacional pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el comportamiento organizacional tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos.

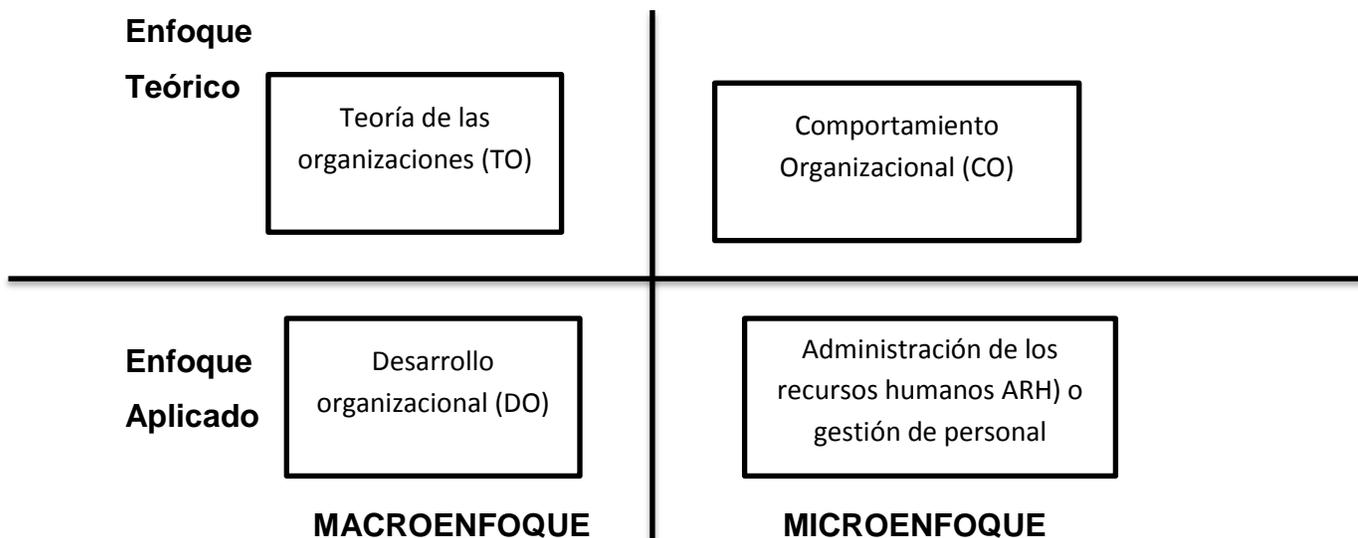
Las principales características del comportamiento organizacional son:

- ❖ ***Es una disciplina científica aplicada:*** Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que esta alcance el éxito.
- ❖ ***Se enfoca a las contingencias:*** Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

- ❖ **Utiliza métodos científicos:** Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica de comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El comportamiento organizacional se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- ❖ **Sirve para administrar a las personas en las organizaciones:**El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- ❖ **Se enriquece con aportaciones de varias ciencias, entre ellas:**
 - A. Las ciencias políticas: Retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etc.
 - B. La antropología: Analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
 - C. La psicología: Ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje.
 - D. La psicología social: Analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, entre otros.
 - E. La sociología: En lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto y varios otros.
 - F. La sociología organizacional: En lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las mismas.
- ❖ **Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:**Como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de las personas o de los recursos humanos (ARH). A diferencia de otras disciplinas, el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente

hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos⁷.

Figura No. 01. Las Relaciones entre el Comportamiento Organizacional y otras disciplinas a fines.



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 9

4.2.1.1 NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos.

- ❖ **Macroperspectiva del comportamiento organizacional:** Es lo que llamamos comportamiento macro-organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones. Se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Me Graw Hill. México. 2009. Pág. 9

- ❖ **Perspectiva Intermedia:** se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o equipos. Se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento de la toma de decisiones y las dinámicas grupal e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones y aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo
- ❖ **Microperspectiva del comportamiento organizacional:** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, en la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva a desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo

4.2.1.2 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

VARIABLES INDEPENDIENTES: Son las siguientes:

- ❖ **Las variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que se encuentran en la organización como un todo. Se elaboran en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen.
- ❖ **Las variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

- ❖ **Las variables a nivel individual:**son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como las personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar de lado los aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el comportamiento organizacional y este influirá en ellas

VARIABLES DEPENDIENTES

La interacción de las variables independientes del comportamiento organizacional determina la forma de las variables dependientes. El modelo del comportamiento organizacional incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretenden evaluar o medir.

- ❖ **Desempeño:** Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y este condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.
- ❖ **Compromiso:**El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por lo tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que falta a trabajar, a la frecuencia y los motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dichas causas.
- ❖ **Fidelidad:**La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, es decir, el flujo constante de salida (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pagos de vacaciones.

- ❖ **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelente lugares para trabajar e intrínsecamente gratificante para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su comportamiento
- ❖ **Ciudadanía organizacional:** expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarias requeridas por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de esta.
La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la experiencia en el desempeño.

VARIABLES INTERMEDIAS

Son producidas por las variables independientes y dependientes del comportamiento organizacional. Las más importantes son:

- ❖ **Productividad:** Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es la medida de desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia.

- ❖ **Adaptabilidad y flexibilidad:** La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes.

- ❖ **Calidad:** En grado es que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos o servicios. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe la calidad externa (introducida los productos y servicios ofrecidos al cliente) sin calidad interna modo de vida en organización).

- ❖ **Innovación:** Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.

- ❖ **Satisfacción del cliente:** Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (interno o externo) al ofrecer una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización.

VARIABLES RESULTANTES O FINALES

- ❖ **Realización de los objetivos de la organización:**El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización.

- ❖ **Valor económico agregado:**Es la riqueza que se incorpora a la organización mediante un crecimiento sistemático, es decir, el aumento del valor tangible, que se expresa como rendimiento sobre el capital financiero, y del valor intangible en forma de activos invisibles como el capital intelectual.

- ❖ **Renovación de la organización:**Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.

- ❖ **Crecimiento:**Es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando este permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación en el mercado

Figura No. 02. Las Variables Importantes en el Comportamiento Organizacional.



Fuente: CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. México. 2009. Pág. 11-16

4.2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.⁸ Es decir la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hace las cosa, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Asi mismo la cultura incluye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Por ello cada organización debe dirigir y liderar su cultura. La cultura empresarial es, por tanto una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Si esto no ocurre será una de sus principales debilidades.

La cultura de una corporación, tal como se anotó es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la soluciones de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Esta dinámica le da su propia característica y la hace diferente en cada empresa. En este proceso hay fuerzas que influyen la creación y consolidación de una cultura⁹. Algunas de ellas son:

Los fundadores: Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. En efecto las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

Estilo de dirección: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección especialmente en los niveles altos. El estilo

⁸ Serna Gomez, Humberto Alineamiento y Ritmo Organizacional Mercadeo Interno pág. 28

⁹ Serna Gomez, Humberto Alineamiento y Ritmo Organizacional Mercadeo Interno pág. 29

de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspira su vida institucional. Estos deben ser divulgados y ser consecuentes con ellos, **Gestión por valores**, De esta manera se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir sin valores. Las compañías deben establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución. Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por s parte los empresarios deberán implantar programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a los integrantes de la Institución y monitorearlos de forma permanente.

Autonomía Individual: Entendida dentro de este contexto, como el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes. No es lo mismo una organización en la que los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra en la que no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

Direccionamiento Estratégico: Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas, otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye en la configuración de la cultura empresarial.

Los procesos organizacionales: No hay duda: los procesos crean cultura. La interacción generadora de valor entre los procesos, la eficiencia y la eficacia en su ejecución, el respeto a los acuerdos de desempeño y su orientación hacia el cliente y el mercado, son un elemento fundamental en la cultura de una organización.

Cuando la reingeniería proclama el rompimiento de los procesos organizacionales (si no está roto, rómpalo) para mejorar la productividad y competitividad de la empresa, o cuando los sistemas de gestión de calidad ponen su énfasis en el enfoque por procesos, como condición para lograr la calidad en la gestión empresarial, o cuando Kaplan y Norton aseguren que en la perspectiva interna de los procesos se genera el valor de la organización, están reconociendo que los procesos son un factor en la cultura organizacional de una empresa.

La estructura organizacional: La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, los cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte, en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente. Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto.

Así mismo, las estructuras deben compaginar con las estrategias. La bondad de una u otra estructura dependen en gran medida de las estrategias que defina la organización. Este es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.

Ritmo organizacional: El ritmo organizacional como las prácticas gerenciales en la generación de espacios para tomar decisiones, compartir políticas, ejecución de estrategias o coordinar acciones.

El establecimiento de un cronograma de junta directiva, que se cumpla celosamente, empieza a señalar un ritmo, los comités de presidencia, los acuerdos del presidente con sus ejecutivos, los grupos de calidad, los planes de sugerencias, los grupos primarios, las sesiones de evaluación de gestión, los sistemas de monitoreo y seguimiento a la ejecución del plan estratégico, indican cual es el ritmo de la organización.

Sistema de apoyo: La cultura de una organización, también, se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy.

Pero no son solo los sistemas de manejo de la información los que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los escudos institucionales, el club de líderes, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos, y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen, igualmente, en la creación de una cultura.

El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también, son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.

El estímulo al riesgo: Hay organizaciones que limitan a sus ejecutivos y les generan el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.

Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como la empresa maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

El talento humano: El talento humano, si nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial. La satisfacción personal en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo, la evaluación justa son componentes no solo del clima organizacional sino, también, de la cultura empresarial.

Los elementos se conjugan en un proceso para conformar lo que se ha denominado la cultura empresarial de una organización.

4.2.2.TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONALES

Los investigadores han tratado de identificar y medir diversos tipos de culturas organizacionales para estudiar la relación entre esos tipos y la efectividad organizacional. Ello se vio motivado por la posibilidad de que ciertas culturas fueran más efectivas que otras. Desgraciadamente, las investigaciones no han revelado un tipo universal de estilo cultural de aceptación general. No obstante, es útil ejemplificar los diversos tipos de cultura organizacional, no como lista definitiva de los tipos de cultura organizacional existentes. El conocimiento de esos tipos brindara al lector una mayor comprensión de las manifestaciones de la cultura organizacional.

En la tabla No.02 se muestra que existen tres tipos generales de cultura organizacional: constructivo, pasivo-defensivo y agresivo-defensivo y que cada tipo se relaciona con un conjunto distinto de creencias normativas. Las **creencias normativas** son los pensamientos y opiniones del individuo acerca de la manera en que se espera que los miembros de un grupo u organización específicos aborden su trabajo e interactúen con los demás. En una *cultura constructiva* se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con los logros, realización personal, humanismo y afiliación. En contraste, una *cultura pasiva-defensiva* se caracteriza por la creencia primordial en que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo. Es una cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación. Por último, las compañías con una *cultura agresiva-defensiva* fomentan en los empleados el abordaje de tareas con fuerza, para proteger su estatus y seguridad en el trabajo. Este tipo de cultura es más característico de creencias normativas que reflejan la oposición, poder, competencia y perfeccionismo.

Aunque en una organización predomine un tipo cultural, todavía es posible que manifieste creencias normativas y características de los otros tipos. Las investigaciones

muestran que las organizaciones pueden tener subculturas funcionales, jerárquicas (basadas en el nivel que ocupa la organización), geográficas, ocupacionales (basadas en el título o puesto) y sociales, derivadas de actividades sociales, como el boliche golf o clubes de lectura, además de contraculturas. Es importante que los administradores tomen en cuenta la posibilidad de que los conflictos entre los subgrupos que forman subculturas socaven el rendimiento global de la organización.

Tabla No.02. TIPOS DE CULTURA

TIPOS GENERALES DE CULTURA	CREENCIAS NORMATIVAS	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES
Constructiva	Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos .se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo(búsqueda de una norma de excelencia)
Constructiva	Realización personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual. Se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen, y emprendan nuevas e interesantes actividades. (piensen de manera singular e independiente)
Constructiva	Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a que otros crezcan y se desarrollen)
Constructiva	Afiliación	Son organizaciones que conceden alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas. Se espera que los miembros sean abiertos, amistosos y sensibles a la satisfacción de su grupo de trabajo. (Trato amistoso con otros)

Pasiva-defensiva	Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. (“Llevarla bien” con los demás)
Pasiva-defensiva	Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas)
Pasiva-defensiva	Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizadas en estas organizaciones lleva a que los miembros solo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad)
Pasiva-defensiva	Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito, mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero)
Agresiva-defensiva	Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores)

Agresiva-defensiva	Poder	Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Estos piensan que se les recompensa por encargarse, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo, responder a las exigencias de los superiores.(Formar una base de poder personal)
Agresiva-defensiva	Competencia	Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por suponer a otros. Los miembros operan en un marco de referencia “ganar-perder” y piensan que deben trabajar contra sus colegas (no con ello) para sobresalir. (Convertir el trabajo en un concurso).
Agresiva-defensiva	Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. (Hacer las cosas a la perfección).

Fuente: Angelo Kinicki, Robert Kreienr, **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIÓN, PROBLEMAS Y PRACTICAS** Editorial Mc Graw Hill, Página 35

4.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SEIS COMPONENTES PARA TENER UNA GRAN CULTURA ORGANIZACIONAL

Los beneficios de una cultura corporativa fuerte son tanto intuitivos como respaldados por las ciencias sociales. La cultura o clima corporativo es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización y sirve para mejorar la sinergia de los ejecutivos. ¿Pero que constituye una cultura fuerte? Se ha observado al menos seis componentes comunes. Aislar esos elementos puede ser el primer paso hacia la construcción de una cultura diferenciada y organización duradera.

Dentro de los componentes claves que permiten tener una cultura organizacional son los siguientes:

1. **Visión:** Una gran cultura comienza con una visión o una declaración de misión. Estos simples términos lingüísticos guían los valores de una compañía y le dan propósito. Ese propósito a su vez, orienta cada decisión que toman los empleados. Cuando son profundamente auténticas y prominentemente expuestas, las buenas declaraciones de visión incluso pueden ayudar a orientar a los clientes, proveedores y otros interesados.
2. **Valores:** Los valores de una empresa son la medula de su cultura. Mientras que una visión articula el propósito de una compañía, los valores ofrecen un conjunto de directrices sobre los comportamientos y mentalidades necesarias para lograr esa visión. Aunque los valores de muchas compañías se centran en pocos temas simples (empleados, clientes, profesionalismo, ect,) la originalidad de esos valores es menos importante que su autenticidad.
3. **Prácticas:** Los valores tienen poca importancia a menos que estén incluidos en la práctica de las empresas. Si una organización profesa que la **“la gente es nuestro principal activo”** debe estar lista para invertir de formas visibles en la gente. Del mismo modo, si una empresa valora las jerarquías “planas” debe fomentar que los miembros más jóvenes del equipo disientan en discusiones sin temor a repercusiones negativas de parte de los más experimentados.

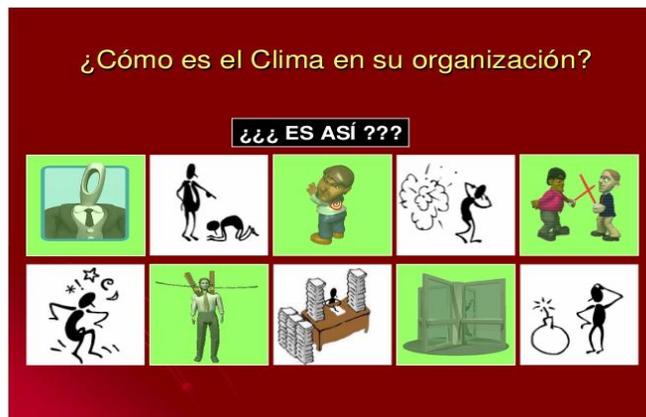
4. **Gente:** Ninguna empresa puede formar una cultura coherente sin gente que comparta sus valores medulares o que esté dispuesta a adoptarlos. Por eso las mejores empresas del mundo también tienen las políticas de reclutamiento más rigurosas.
5. **Narrativa:** Cada organización tiene una historia única para contar, y la habilidad para sacar a la luz esa historia y convertirla en una narrativa; es un elemento central de la creación de la cultura.
6. **Lugar:** El lugar da forma a la cultura. Una arquitectura abierta es más propicia para ciertos comportamientos de oficina, como la colaboración y algunas ciudades y países tienen culturas locales que pueden reforzar o contradecir la cultura que una firma está tratando de crear. La geografía, arquitectura y diseño estético impactan los valores y comportamientos de las personas en un lugar de trabajo.

4.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están constituidas por personas, las cuales se encargan de realizar funciones para el logro de los objetivos individuales y organizacionales, sin embargo para que se cumpla a cabalidad todo este esquema de cumplimiento y logros es necesario que el talento humano de la organización se sienta bien, por lo tanto es necesario tener un buen clima.

En la actualidad se observa que en muchas organizaciones, el clima presentado es de dos formas: Uno es bueno y el otro es malo. Cuando el clima es malo, en la organización se vive una incertidumbre, los colaboradores se sienten intimidados, no tiene participación en los procesos ya que se enfatizan exclusivamente en cumplimiento de las tareas, no tiene buena comunicación con los jefes; la conducta, el comportamiento y el sentido de pertenecía hacia la organización no es la adecuada ya que el contexto en que se encuentra no es el idóneo, por tanto los resultados obtenidos no son los deseados. (Ver Imagen No. 01)

Figura No. 03. Ambiente laboral



Fuente:<http://www.slideshare.net/rieryk/diapositiva-clima-organizacional>

Caso contrario, cuando en las organizaciones el talento humano se encuentra direccionado con los objetivos y las diferentes estrategias establecidas, se demuestra que existe un buen clima organizacional, donde los colaboradores se sienten bien, por el ambiente en que se encuentran ya que existe una participación activa en todos los procesos, la comunicación entre jefes y subalternos es buena, existe reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos dando como resultado un buen rendimiento en el trabajo asignado. (Ver Imagen No.02)

Figura No. 04. Ambiente laboral



Fuente:<http://www.slideshare.net/rieryk/diapositiva-clima-organizacional>

Debido a todas las situaciones planteadas, donde el clima organizacional es bueno o malo se hace necesario el estudio del clima en su totalidad para conocer las diferentes variables que influyen en él, para el rendimiento de los colaboradores en las organizaciones. Por esto en la actualidad existen teorías y estudios realizados por diversos expertos en el tema que ha tenido como objetivo principal la formación del concepto y la descripción de las diferentes variables que lo afectan.

4.2.3.1 CONCEPTO DE CLIMA Y ORÍGENES

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización.

En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado

un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpiny Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el "espíritu" cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

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

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influyen de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo que tiene la organización hará la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Luego de conocer los diferentes conceptos del clima según los autores, a continuación se detallara las diferentes teorías que establecen los expertos en esta temática para así de esta manera conocer e identificar en que esquema teórico se encuentra la empresa en estudio, el cual se dará a conocer en el desarrollo de los análisis, luego de aplicar el instrumento.

Son varios los autores que se dedica a estudiar esta temática como es el Clima Organizacional cada uno de estos tiene una percepción y concepción diferentes según los criterios que establezcan.

Para **KURT LEWIS** fue uno de los principales estudiosos en lo referente a psicología social y comportamiento humano, entre sus aportes más destacados con respecto a desarrollo organizacional se encuentra la aplicación de conceptos de ciencia conductual a métodos de administración; en el año 1936 definió el clima como una caracterización del estímulo ambiental y un factor determinante de la motivación y el comportamiento, por tanto, concibe el clima como el enlace funcional entre la persona y el medio ambiente¹⁰.

También desarrollo ciertos estudios sobre liderazgo democrático resaltando la importancia de la participación de todos los miembros de un grupo, también se refirió al tema de comportamiento humano al idear la formula $C=f(P+E)$ en donde coloca el comportamiento humano en función de las características psicológicas del individuo y

¹⁰ RUIZ R: JAIME:-CEO-Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, análisis y perspectiva del clima organizacional en el municipio de Medellín y asesoría a la secretaria de servicios administrativos en trabajo en equipo y cambio organizacional.

su interacción con el medio ambiente el cual afecta directamente el actuar y la forma de relacionarse d los individuos¹¹.

Emplea el término de atmosfera social para referirse al clima de la organización el cual es una variable esencial entre la persona y el ambiente, que es lugar donde se desenvuelve el individuo.

GARLIE FOREHAND y **VON HALLER GILMER** definen el clima como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Bajo esta concepción el clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales, la normatividad de la empresa, las políticas) a las cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. El ambiente interno percibido interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento.

En el enfoque subjetivo de **ANDREW HALPIN** y **DON CROFTS** (1962) se plantea el clima organizacional como “la opinión que el empleado se forma de la organización, la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura”, afirman que todos los miembros de la organización tendrían una percepción similar, mencionan como elemento importante del clima el espíritu , término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfrute del sentimiento de haber cumplido su labor.

¹¹ Artículo disponible en sitio web: infoamrica.org/teoría/lewis1.htm

Un factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante y sobre todo como se ve afectada su calidad de vida y bienestar con la relación jefe-subalterno. Estos autores identificaron cinco propiedades del clima organizacional las cuales conducen a generar percepciones determinadas por la calidad de las relaciones apreciadas por los empleados con respecto a su jefe, estas son:

Figura No. 05. Propiedades del Clima Organizacional según Andrew Halpin y Don Crofts

SOLIDARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.
CONSIDERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Es la percepción que tienen los empleados acerca del estilo de mando de sus superiores.
INTIMIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones amistosas que se dan al interior de toda organización sean amenas.
CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

Fuente: Grupo Investigador

GEORGE H. LITWIN y **ROBERT A. STRINGER** define Clima como: “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada¹²”.

Según estos autores los factores del sistema organizacional son vistos como generadores del clima organizacional los cuales despiertan tendencias particulares de motivación en los trabajadores, que a su vez son determinantes de una variedad de consecuencias de la organización.

Para ellos realizar un análisis del clima organizacional implica:

- A. Estudiar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.
- B. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
- C. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. Identificaron como dimensiones del clima organizacional las siguientes:

¹² SANDOVAL C. MARIA DEL CARMEN. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económicas –administrativas. 2004

Figura No. 06. Dimensiones del Clima Organizacional según George Litwin y Robert String

<p>ESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a las reglas, políticas, todo lo que conforma la reglamentación de la empresa que representan una restricción para la parte informal
<p>DESAFÍO Y RESPONSABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es la autonomía que tiene el empleado sobre su puesto de trabajo y funciones, es la sensación que percibe al ser su propio jefe
<p>RECOMPENSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sensación de recibir recompensas e incentivos de forma equitativa por parte de la organización.
<p>CALOR HUMANO Y APOYO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de la organización.
<p>RIESGOS Y ACEPTACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos desafíos y riesgos a lo que se enfrentan los empleados en su ambiente de
<p>TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los empleados de tolerar situaciones que modifiquen su comportamiento.
<p>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el grado de lealtad y compromiso hacia la organización.
<p>NORMAS Y EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia percibida por el desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Fuente: Grupo Investigador

Siguiendo en la línea de estudios referentes al clima organizacional los autores JAMES y JONES distinguen dos enfoques como una aproximación hacia el concepto de clima organizacional.

ENFOQUE DE MEDIDAS MÚLTIPLES

Este enfoque considera al clima como un conjunto de características relativamente estables que describen a una organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros. Bajo este concepto el clima se convierte en sinónimo de “Ambiente Organizacional” y su estudio se limita al análisis de la relación entre elementos estructurales y de rendimiento del personal a través de índices de rotación, ausentismo o accidentabilidad, no utilizando la interpretación que la persona pueda hacer de su entorno laboral¹³.

ENFOQUE DE LAS MEDIDAS PERCEPTUALES

La aproximación perceptual representa una definición deductiva del Clima Organizacional, que responde a la polémica que vincula la percepción del Clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso su grado de satisfacción. Teniendo en cuenta esta perspectiva, el individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer,

James y Jones basan el clima organizacional sobre propiedades estructurales de la organización tales como tamaño, estructura, complejidad de sistemas, estilo de liderazgo y direccionamiento de la empresa, toman también las percepciones mantenidas por los empleados sobre aspectos de su medio ambiente organizacional, resumido sobre empleados individuales¹⁴.

¹³ Artículo disponible en sitio web: psicologiacientifica.com/burnout-profesores-enseñanza-media/.

¹⁴ Artículo disponible en sitio web: psicologiaorganizacional.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html

Estos autores definieron el clima desde tres puntos de vista, en donde cada uno tiene un componente esencial que al integrarlos dan como resultado la definición total del clima organizacional

PRITCHARD RD y KARASICK BW definen el clima organizacional como una cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización, afirman también que el clima organizacional es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Desarrollaron once dimensiones orientadas hacia el clima organizacional, las cuales inciden en la formación del ambiente de toda empresa:

- ❖ Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas
- ❖ Conflictos y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- ❖ Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ❖ Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- ❖ Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- ❖ Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- ❖ Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- ❖ Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ❖ Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ❖ Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ❖ Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo¹⁵.

Autores como **BENJAMIN SHNEIDER** y **ARON E. REICHERS** (1987) centraron sus estudios acerca de la formación del clima organizacional basándose en lo que ellos llamaron el proceso de “atracción-selección-retención” el cual explica la dinamicidad existente en la formación del clima, esta se presenta debido a los cambios experimentados por los miembros de la organización unidos el proceso de socialización llevado a cabo al interior de la empresa¹⁶.

También opinan del tema al referirlo como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

¹⁵ Artículo disponible en sitio web: dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/565/4/Capitulo2.pdf.

¹⁶ REICHERS, A. E., SCHNEIDER, B. El clima y la cultura. Una evolución de las construcciones. En B. Schneider (Ed.), clima Organizacional y cultura. Pág. 5-39.

Una de las primeras publicaciones acerca del clima organizacional fue la del libro de Mc Gregor *aspecto humano de las empresas*; en uno de sus capítulos hace referencia al “clima directivo” afirmando que los responsables de crear el clima en los subordinados, de permitir que lleven a cabo sus tareas con el modo de realizarlas, el grado de competencia para ejecutar las tareas y el impacto que tengan estas labores en el desempeño de la empresa depende en gran medida de los directivos de la misma.

A su vez el clima directivo que se crea en cada organización está en función de su particular “cosmología directiva” (la cual se estudia en la teoría X y Y), siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en la creación del clima.

Las investigaciones de McGregor lo condujeron a deducir que la principal pregunta de la alta dirección es ¿Cuáles son los supuestos acerca de la mejor manera de dirigir a las personas?, como respuesta surgió el supuesto de que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos propiciara la efectividad organizacional.

McGregor enfatizó el rol directivo en lo que denominó “clima directivo”, basó el clima en la relación existente entre el líder y sus subordinados. Según el autor, los directivos transmiten sus creencias sobre las personas (subordinadas), a través de su comportamiento y es este el que refleja: sus actitudes hacia las personas y crean el clima en que se relacionan. Renato Tagiuri y George H. Litwin (1968) consideran al clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento, y puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características o actitudes de una organización, consideran al clima como un filtro por el cual pasan aspectos claves de toda empresa (estructura, liderazgo y toma de decisiones) afirman que evaluando al clima se mide la percepción que tiene los miembros de la organización la cual tiene incidencia en la motivación de los empleados y su correspondiente comportamiento.

THOMAS MORAN y **J. FREDERICKS VOLKWEIN** en sus planteamientos proponían cuatro perspectivas sobre el clima organizacional:

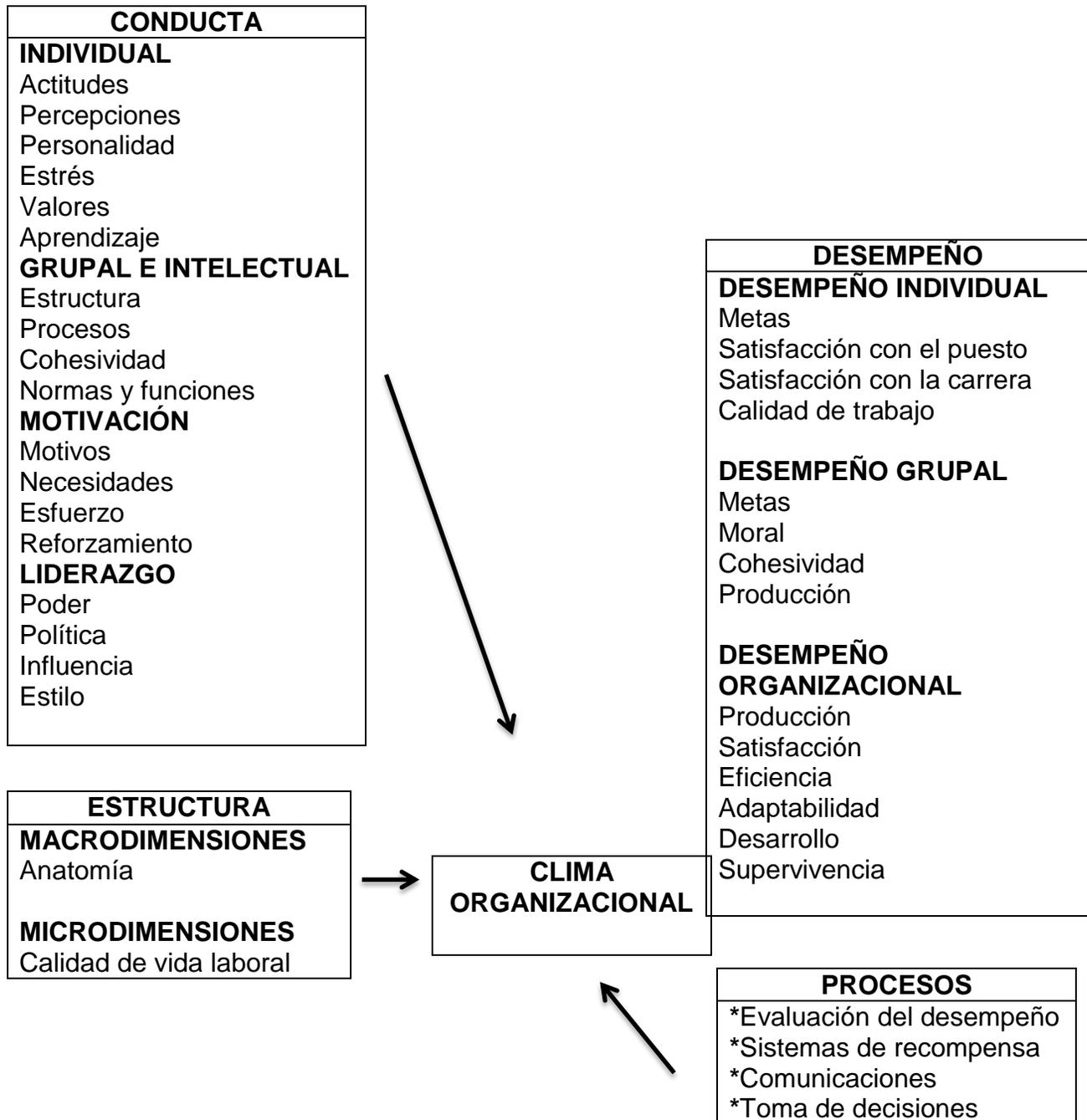
- ❖ La primera es el *enfoque estructural* donde el clima es una manifestación de la estructura de la organización independientemente de la percepción de los individuos y se forma porque los miembros de la organización se deben ceñir por una estructura ya establecida.
- ❖ La segunda perspectiva es la *perceptual*, para Moran y Volkwein las bases para la formación del clima organizacional se encuentran dentro del individuo.
- ❖ La tercera perspectiva es la *interactiva*, se refiere a la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización es la base para la formación del clima organizacional¹⁷.
- ❖ La cuarta perspectiva es la *cultural*, postula que el clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta.

GIBSON y **COLBS** argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización, va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional, además está ligado con la motivación de los miembros, si es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros.

En tanto el clima organizacional bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En su modelo propuesto explican que cuando se cambian variables internas del individuo o de la organización el clima laboral de la empresa se afecta incidiendo en la productividad de los procesos de la misma.

¹⁷ MORAN, E., VOLWEIN, J. 81992). El enfoque cultural para la formación del clima organizacional. Las relaciones humanas, 45: 19-47

Figura No.07. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs



Fuente: NAVARRO E. RUBEN y SANTILLÁN G. ARTURO. Clima y compromiso organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias sociales.2007

DANIEL KATZ y **ROBERT KAHN** proponen que las organizaciones son sistemas abiertos, ya que incorporan energía del ambiente, procesan o transforman esa energía en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al ambiente. En su teoría de sistema proponen una tipología de factores que afectan la organización en todo su desempeño.

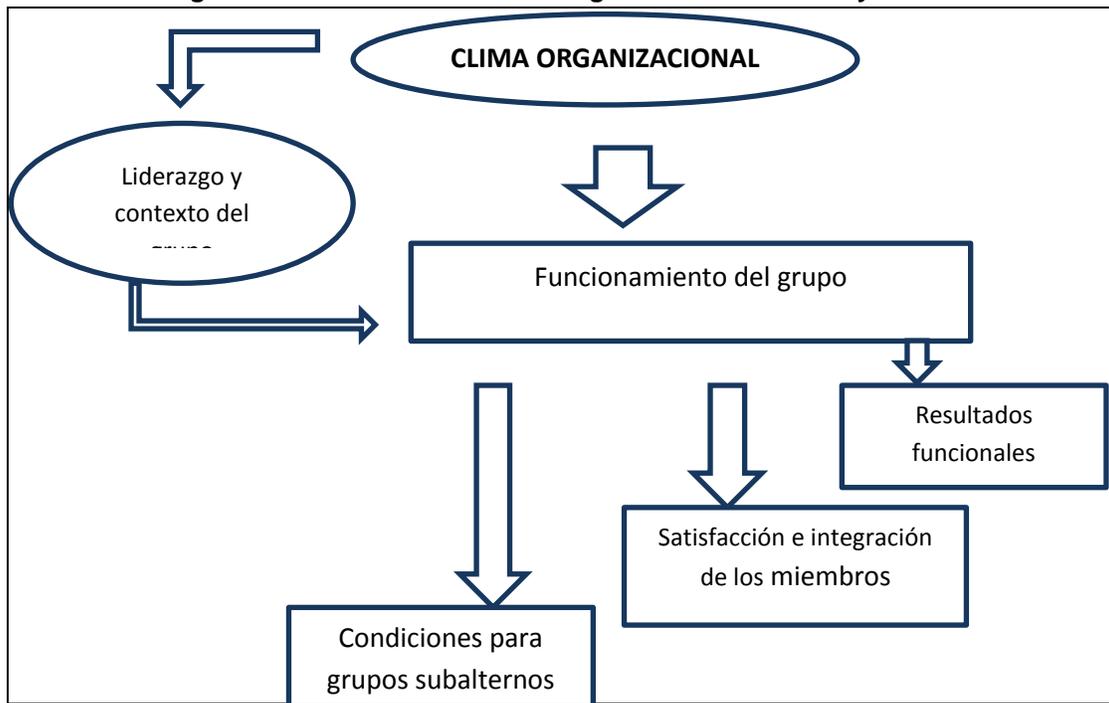
- ❖ Factores de Primer Orden: Se refiere a la función genotípica de la organización, tales como el tipo de actividad a la cual se dedica la empresa.

- ❖ Factores de segundo Orden: Son aquellas dimensiones relacionadas con la estructura específica de la organización, tales como sus relaciones con el ambiente externo e interno de la empresa¹⁸.

En el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto sostienen que el clima organizacional es influenciado por un líder que incluye a su grupo de subalternos con la organización, logrando satisfacción, mejora de las condiciones y mejores resultados en cuanto a desempeño, para estos autores la influencia del líder es fundamental para que altere el clima.

¹⁸ CAMPOS S. ARMANDO, introducción a la psicología social, Editorial Universal Estatal a distancia San José, Costa Rica, 2000, pág. 422-426

Figura No. 08. Modelo de clima organizacional de Katz y Kahn



Fuente: NAVARRO E. RUBEN Y SANTILLAN G. ARTURO. Clima y compromiso organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y ciencias sociales. 2007

RENSIS LIKERT rechazó las afirmaciones tradicionales que sostenían que el comportamiento humano debía estar sujeto a una estrecha supervisión y propuso nuevos métodos basados en un mejor entendimiento de la motivación y del potencial de los individuos.

En 1947, en la Universidad de Michigan, emprendió estudios con sus colegas, en los cuales comparó las variaciones de la eficacia de los grupos en función del comportamiento del líder. El objetivo era determinar los principios básicos y los métodos de liderazgo eficaz, necesarios para alcanzar el desempeño y los niveles de satisfacción deseados.

De la información obtenida, los investigadores identificaron dos tipos de comportamiento de los líderes: el orientado hacia el trabajo y el orientado hacia el empleado.

- ❖ *El comportamiento centrado en el trabajo:* es del líder que se enfoca en las tareas y se caracteriza por llevar a cabo una estrecha supervisión, presión para tener un mejor desempeño, atención para alcanzar las metas y una minuciosa evaluación de los resultados. Los supervisores que apoyan esta perspectiva consideran que el objetivo principal es conseguir que el trabajo sea realizado; por lo tanto los subordinados son instrumentos para alcanzar las metas o realizar las tareas, en lugar de personas que tienen necesidades y emociones semejantes a las de ellos mismos.

- ❖ *El comportamiento centrado en el empleado:* Es del líder que se enfoca en la persona, se caracteriza por estar orientado hacia los aspectos humanos del trabajo y a dirigir el desarrollo eficaz de grupos con altas metas de desempeño. Estos líderes otorgan mayor importancia a su comportamiento de supervisión de personas que al logro de metas de producción; es decir están conscientes de las necesidades de crecimiento personal y profesional de los empleados.

Los estudios de Michigan demostraron, entre otras cosas, que las actitudes y los comportamientos de estos dos grupos eran bastante diferentes; en las unidades donde había un estilo de liderazgo centrado en los empleados, la satisfacción laboral era mayor, la rotación y el ausentismo eran bajos. En las otras, la producción no era mayor y además, la satisfacción de los empleados era baja y la rotación y ausentismo muy altos.

La conclusión inicial de Rensis Likert y sus colegas fue que: “El comportamiento de los líderes exitosos era de apoyo, pues estaba orientado hacia las relaciones humanas y la persona del empleado.

Los comportamientos observados en las organizaciones reflejan los estilos que practican sus líderes. Por lo tanto, todas ellas deberían evaluar, periódicamente, su clima interno, el cual debe ser observado con base en la forma en como las personas se comunican, toman decisiones, establecen objetivos, ejercen el liderazgo y controlan.

Es una función que tiene múltiples variables, las que, entre otras, incluyen las acciones del administrador, los comportamientos de los empleados, la conducta del grupo de trabajo y otros factores de la organización, tanto internos como externos¹⁹.

Basado en el modelo teórico de Likert, el clima organizacional se postula como variable interviniente entre un conjunto de relaciones causales (como liderazgo, los objetivos y la toma de decisiones) y variables de resultado (como el desempeño y la satisfacción)²⁰.

Según Likert hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- A. Causales:** estas se definen como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de este tipo de variables se cita la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, las actitudes.
- B. Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- C. Finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida²¹.

¹⁹ DA SILVA O. REINALDO. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning, 2002, pág. 256-257

²⁰ CHIANG V. MARGARITA, MARTIN R. MARIA JOSE, NUÑEZ ANTONIO. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Edit. Universidad Pontificia Comillas.2010, pág. 86

²¹ FANDOS I. MANUEL. Formación de formadores volumen 2. Edit. Paraninfo. 2007, pág. 209-2010

Figura No. 09. Interacción entre las variables de Rensis Likert



Fuente: Grupo de Investigación

La combinación y la interpretación de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

❖ Clima autoritario

Tipo 1: Autoritarismo explotador o coercitivo: centraliza las decisiones y no confía en los subordinados y no les permite participar en la resolución de problemas. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo y los subordinados no se sienten libres de comunicarse con sus superiores. Las relaciones personales son vistas como perjudiciales para la organización. Hay un énfasis en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y estatus, desarrolla actitudes hostiles y en contra de los fines de la organización. La responsabilidad se siente únicamente en los niveles superiores, además de las actitudes serviles hacia estos y productividad mediocre.

Tipo 2: Autoritarismo paternalista o benevolente: centraliza las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite al subordinado discutir problemas específicos de trabajo. La comunicación se da de forma vertical con algunas comunicaciones ascendentes, pero sin la suficiente confianza para presentar y analizar problemas. La interacción humana no se ve tan amenazadora. Aun se enfatiza en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y estatus, tiene conductas hostiles hacia los objetivos de la organización, pero en ocasiones los apoya. Su productividad varía de aceptable a buena.

❖ **Clima participativo**

Tipo 3: consultivo: al decidir se toma en cuenta la opinión y los puntos de vista de los empleados de niveles inferiores, pero la dirección mantiene el control. La comunicación es vertical en sentido ascendente, descendiente, horizontal con otras áreas y colegas, hay libertad para tratar los problemas de la empresa. La empresa favorece las relaciones interpersonales, así como las recompensas pueden ser económicas o de estatus y desaparece el énfasis en medidas disciplinarias. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de una nueva experiencia. Sus actitudes a veces son hostiles, pero generalmente apoya los objetivos de la organización, coopera con sus compañeros y tiene buena productividad.

Tipo 4: Participación en grupo: Los empleados de los niveles organizacionales inferiores tiene capacidad de decisión. La dirección únicamente define políticas y directrices. La comunicación es verbal ascendente y descendente, horizontal y cruzada entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Se tiene libertad para tratar asuntos de trabajo. El trabajo en equipo es impulsado y la formación de grupos informales se considera sana. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego, actitudes muy favorables que apoyan los objetivos organizacionales, coopera y siente confianza con sus colegas y la productividad es excelente²².

Cada uno de los sistemas corresponde a un sistema administrativo, cada uno con sus características propias que lo diferencian entre sí. Además forman parte de un conjunto sujeto a la influencia de algunas variables, a saber: el proceso de decisión, la fuerza de la motivación, el proceso de comunicación, la interacción personal, el establecimiento de objetivos y el proceso de control de resultados.

Rensis Likert llamo perfiles organizacionales a estos estilos, toda vez que estos comportamientos de los administradores representan la forma en que la organización trata a sus trabajadores.

Asimismo, sostuvo que las organizaciones podían ser estudiadas como una red de interacciones de grupos funcionales. Dado que estas redes son necesarias para poder

²² ALAVREZ M. LOURDES. Historia del pensamiento administrativo. Edit. Pearson Education. 2004, pág. 189-190

satisfacer los requisitos del proceso administrativo, del papel de los administradores en los grupos de trabajo asume vital importancia. Por ellos, afirma que en estas redes de trabajo, los administradores sirven como elementos de vinculación.

Cada administrador actúa como superior en un grupo de trabajo y como subordinado en otro que es el siguiente nivel superior. Además el administrador interactúa con sus iguales, los cuales están también a cargo de otras unidades. Cuando los nexos resultantes en el plano vertical y el horizontal, son mantenidos debidamente, ayudan a integrar las actividades a las realizaciones de los grupos de toda la organización²³.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional, Rensis Likert diseñó un instrumento que permite contrastar el clima actual de una organización con el clima ideal. Este, también llamado las ocho dimensiones de Likert consta de un cuestionario en el que se consideran los siguientes aspectos:

- ❖ *Métodos de Mando*: La manera en como es usado el liderazgo para influir en los individuos.
- ❖ *Naturaleza de las Fuerza Motivacionales*: Los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos.
- ❖ *Naturaleza de los Procesos de Comunicación*: La naturaleza de los tipos de comunicación y como son ejercidos.
- ❖ *Naturaleza de los Procesos de influencia e interacción*: La importancia e influencia de la interacción entre lo superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ *Toma de Decisiones*: Desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización.
- ❖ *Fijación de Objetivos y Directrices*: Los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización.
- ❖ *Procesos de Control*: La distribución y el ejercicio de procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización.

²³ DA SILVA O. REINALDO. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning. 2002, pág. 258

- ❖ *Objetivos de Resultado y Perfeccionamiento:* Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento que se han de seguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados²⁴.

De acuerdo a los modelos y conceptos propuestos por cada uno de los teóricos citados en este trabajo se selecciona para el análisis el método expuesto por George Litwin y Robert Stringer, puesto que reúne todas las variables que se requieren para caracterizar el clima organizacional del Departamento Comercial de Comfamiliar de una forma precisa y acertada, dicho modelo postula la existencia de ocho dimensiones que describen el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

²⁴ CHIANG V. MARGARITA, MARTIN R, MARIA JOSE, NUÑEZ ANTONIO. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Edit. Universidad Pontificia Comillas. 2010, pág. 58-59

DIMENSIONES O VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GEORGE LITWIN Y ROBERT STRINGER

1. Estructura

Representa la percepción que tienen 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 trabajo²⁵.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado. Se refiere también a la parte formal de la empresa, es decir, políticas, objetivos, normas, deberes, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

2. Desafío y Responsabilidad (Empowerment)

En el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo²⁶. Se relaciona con la toma de decisiones en su trabajo y los resultados obtenidos de forma autónoma.

3. Recompensas

Las compensaciones salariales, si bien parece ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado, los estímulos y la recompensa de forma equitativa que otorga al empleado son bases de

²⁵ LLANEZA A. FRANCISCO J. Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. Edit. Lex Nova. 2009. España, pág. 479

²⁶ HERNANDEZ V. CARLOS. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 276

esta dimensión²⁷. Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa utilizada más el premio que el castigo.

4. Calor Humano y Apoyo

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 subordinados²⁸. En esta dimensión se incluye la cooperación que debe existir en la organización, la cual 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, haciendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

5. Riesgos y Aceptación

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida en que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos.

6. Tolerancia para los Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto par como superior, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan, en la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, la importancia de esta dimensión radica en la forma como se resuelven los conflictos al interior de la organización con igualdad y cautela.

²⁷ Documento en pdf por: DR. NOBOA ALEJANDRO. Universidad norte, Uruguay. Pág. 14

²⁸y HERNANDEZ V. CARLOS. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 277

7. Identidad organizacional

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización²⁹. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización, siendo leal a su empresa.

8. Normas y Expectativas para el Desempeño

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

²⁹ Artículo disponible en sitio web: accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03

4.3 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Clima organizacional:** Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.
- ❖ **Cliente:** Es la organización o persona que recibe un producto/servicio.
- ❖ **Competitividad:** Capacidad de una organización de ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado brindando soluciones innovadoras al cliente.
- ❖ **Comportamiento organizacional:** Es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones.
- ❖ **Desempeño:** Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.
- ❖ **Eficiencia:** Alcanzar los objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.
- ❖ **Motivación:** Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

- ❖ **Organización:** Es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la empresa. Individuos que pertenecen a un cuerpo, a un grupo organizado que se propone fines determinados.

- ❖ **Satisfacción del cliente:** Depende de la percepción de éste sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto constituye un enfoque cualitativo, porque encierra una concepción exploratoria basada en el proceso de entender el contexto social del problema, debido a que el objetivo de esta investigación es analizar y explorar de manera profunda el clima organizacional del Departamento Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar –Comfamiliar-, tema que para nada se desarrolla con factores estáticos, por el contrario es un fenómeno dinámico.

También incluye el componente descriptivo porque la investigación tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, en este caso la cultura organizacional. De igual manera busca el entendimiento en profundidad de un tema en lugar de exactitud, trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. Por lo tanto el tipo de investigación que complementa la realización de este proyecto, es el cualitativo-descriptivo, la investigación se constituye como un medio de caracterización del clima organizacional del Departamento Comercial de la empresa Comfamiliar.

5.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Fuentes de Información Primarias.**

La fuente primaria para el desarrollo del presente proyecto de investigación es la entrevista y la aplicación de una encuesta al personal que integra el Departamento Comercial de Comfamiliar.

- **Fuentes de Información secundarias.**

El grupo investigador se apoyará en material bibliográfico que incluye textos especializados, artículos, estudios de casos, entre otros.

5.3 DELIMITACIÓN

5.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente proyecto de investigación se desarrolla en el Departamento Comercial de la empresa Comfamiliar Cartagena, el cual está ubicado en el Edificio Banco de Bogotá, 5° piso.

Población y Muestra

En este proyecto de investigación la Población a estudiar es la misma Muestra a utilizar, ya que se entrevistará y encuestará a la totalidad del personal que labora actualmente en el Departamento Comercial de la empresa Comfamiliar, es decir, trece (13) personas.

5.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación de este proyecto es de actualidad en donde se observara el clima organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar-Comfamiliar-, como sedesarrolla este tema en dichas organización en el presente.

5.3.3 DELIMITACIÓN CRONOLÓGICA

La investigación se realizará en dos meses, tiempo prudente para la aplicación de entrevistas y encuestas, recolección de la información, organización de la información y posterior análisis de la misma. En el primer mes se aplicaran las entrevistas y encuestas, recolectando la información necesaria para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Luego, se procederá a organizar la información recolectada para su mejor entendimiento.

Por último, en el segundo mes se realizará el análisis pertinente de la información y así dar a conocer los resultados de la investigación.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No.03. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DEL PROBLEMA			
CATEGORIAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y contexto del grupo. • Funcionamiento del grupo. • Resultados funcionales. • Satisfacción de los miembros. 	Entrevistas y Encuestas (formularios)	Entrevistas y Encuestas realizadas al personal del departament o comercial de Comfamiliar.
MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades. • Esfuerzo. • Tipo de contratación. • Remuneración y recompensas. 	Entrevistas y Encuestas (formularios)	Entrevistas y Encuestas realizadas al personal del departament o comercial de Comfamiliar.

<p>DESEMPEÑO Y RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño grupal e individual. • Metas/objetivos. • Funciones. • Toma de decisiones. 	<p>Entrevistas y Encuestas (formularios)</p>	<p>Entrevistas y Encuestas realizadas al personal del departament o comercial de Comfamiliar</p>
<p>ORGANIZACIÓN INFORMAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con directivos. • Relación con compañeros de trabajo. • Relación con jefe o supervisor. • Actividades de integración. • Comunicación. 	<p>Entrevistas y Encuestas (formularios)</p>	<p>Entrevistas y Encuestas realizadas al personal del departament o comercial de Comfamiliar.</p>

Fuente: Grupo Investigador

6.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Aplicada las entrevistas y encuestas se procede a la revisión teniendo en cuenta que las preguntas hayan sido resueltas en su totalidad. Luego de obtener la información necesaria se procesara y organizara mediante tablas y gráficas para mayor entendimiento, con la ayuda de las herramientas estadísticas, informáticas como son Microsoft Word, Excel.

Seguidamente, con los resultados obtenidos, luego de la previa organización de la información, se resolverán los diferentes objetivos de este proyecto de investigación, se caracterizará, explicará, analizará cada uno de ellos con su respectiva respuesta.

Finalmente se harán las conclusiones concernientes al tema investigado, las recomendaciones según sea el caso y si estas son necesarias.

7. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

CRONOGRAMA

Tabla No. 04. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Marzo-2013			Abril-2013				Abril-Mayo (2013)				Junio-2013				Julio-2013				
Selección de la temática del proyecto																				
Diseño de la Propuesta de Grado																				
Entrega de la Propuesta de Grado																				
Aprobación de la propuesta de grado.																				
Recolección de información																				
Diseño Marco Referencial del Anteproyecto																				
Elaboración del Anteproyecto																				
Entrega del Anteproyecto																				
Observación Directa y elaboración de encuestas																				
Tabulación de las encuestas																				
Análisis e interpretación de los Resultados																				
Redacción Informe Final																				
Entrega																				

Fuente: Grupo Investigador

8. PRESUPUESTO

Tabla No. 05. Cuadro de Ingresos del Grupo Investigador

INGRESOS	INGRESOS
KATHERINE OLIVERA RUIZ	TATIANA LONDOÑO OCHOA
Ingresos mensuales por salario: 1.300.000	Ingresos mensuales por salario: 1.300.000
Ingresos por otras actividades: \$ 200.000 mil pesos.	Al mes la cantidad es \$1.300.000 mil pesos.
Al mes la cantidad es \$ 1.500.000 mil pesos.	Al mes la cantidad es \$ 1.300.000 mil pesos.

Fuente: Grupo Investigador

Tabla No. 06. Gastos del Proyecto de Investigación

GASTOS EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
IMPRESIONES	\$35.000
TRANSPORTE	\$40.000
CARPETA	\$15.000
PAPELERIA	\$14.200
COPIAS PARA ENCUESTAS	\$12.000
ALIMENTACION (almuerzos-refrigerios)	\$30.000
INTERNET	\$14.900
LLAMADAS	\$10.000
CD	\$6.000
COMPRA DE LIBROS	\$250.00
Pago asesor Universidad de Cartagena	\$ 500.000
TOTAL	\$ 927.100

Fuente: Grupo Investigador

9. BIBLIOGRAFIA

- ❖ Página web www.comfamiliar.org
- ❖ Artículo de periódico de la Republica/ Alta gerencia, Jhon Coleman, The New York Times Syndicate
- ❖ Artículo disponible en sitio web: infoamrica.org/teoría/lewis1.htm
- ❖ Artículo disponible en sitio web: accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03
- ❖ Artículo disponible en sitio web: psicologiaceutifica.com/burnout-profesores-enseñanza-media/
- ❖ Artículo disponible en sitio web: psicologiaorganizacional.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html
- ❖ Artículo disponible en sitio web: dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/565/4/Capitulo2.pdf.
- ❖ Álvarez M. LOURDES. Historia del pensamiento administrativo. Edit. Pearson Education. 2004, pág. 189-190
- ❖ Angelo Kinicki, Robert Kreienr, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIÓN, PROBLEMAS Y PRACTICAS Editorial Mc Graw Hill, Página 35
- ❖ García Mónica, Clima Organización y su diagnóstico. Una aproximación conceptual de cuadernos de administración, número 42, julio- diciembre, 2009, Universidad del Valle, Colombia pág. 43-61.
- ❖ Calderón Hernández Gregorio y CASTANO Duque German Alberto, Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Pág. 417.
- ❖ Calderón Hernández Gregorio y CASTANO Duque German Alberto, Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Pág. 424
- ❖ Campos S. Armando, introducción a la psicología social, Editorial Universal Estatal a distancia San José, Costa Rica, 2000, pág. 422-426

- ❖ Chiang V. Margarita, Martin R, María José, Núñez Antonio. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Edit. Universidad Pontificia Comillas. 2010, pág. 58-59
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Edit. Me Graw Hill. México. 2009. Pág. 9
- ❖ Da Silva Reynaldo O, Teorías de la Administración, Editorial económico administración, Pág. 257.
- ❖ Da Silva O. Reinaldo. Teorías de la Administración. Edit. Cengage Learning. 2002, pág. 258
- ❖ Hernández V. Carlos. La gerencia de la desconfianza. Edit. Palibrio. 2012 EEUU. Pág. 276
- ❖ LLaneza A. Francisco J. Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. Edit. Lex Nova. 2009. España, pág. 479
- ❖ Mc GREGOR, Douglas - El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill (1994), Pág. 36
- ❖ Morán, E., Volwein, J. 81992). El enfoque cultural para la formación del clima organizacional. Las relaciones humanas, 45: 19-47
- ❖ Reichers, A. E., Schneider, B. El clima y la cultura. Una evolución de las construcciones. En B. Schneider (Ed.), clima Organizacional y cultura. Pág. 5-39.
- ❖ Sandoval C. María Del Carmen. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económicas –administrativas. 2004
- ❖ Serna Gómez, Humberto Alineamiento y Ritmo Organizacional Mercadeo Interno pág. 28
- ❖ Serna Gómez, Humberto Alineamiento y Ritmo Organizacional Mercadeo Interno pág. 29

10. ANEXO

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CARTAGENA Y BOLÍVAR-COMFAMILIAR

Objetivo: Caracterizar el clima organizacional del Departamento de Comercial de la Caja de Compensación Familiar de Cartagena y Bolívar-Comfamiliar- que pueda estar influyendo en el rendimiento laboral de los empleados.

1. Sexo

F_ M_

2. Cuánto tiempo lleva laborando en el Dpto. Comercial de Con familiar

0-1 años _ 2-4 años _ 5-8 años _ 9 – Más Años_

En estas preguntas seleccione con una X su respuesta. Siendo TD: Total desacuerdo, Des: Desacuerdo, Ind: Indiferente, DA: De acuerdo, TA: Totalmente de acuerdo

	TD	DES	IND	DA	TA
3. Conoce usted la Misión de Comfamiliar					
4. Conoce usted la Visión de Comfamiliar					
5. Conoce usted la Política de Comfamiliar					
6. Conoce usted los objetivos de Comfamiliar /					
7. Conoce los valores de Comfamiliar					
8. Conoce usted la estructura organizacional de Comfamiliar					
9. Considera usted que el Dpto. Comercial de Comfamiliar se encuentra bien ubicado en el organigrama de la empresa					
10. Considera usted que el comportamiento organizacional en el Dpto. Comercial es el adecuado.					
11. El trabajo asignado a los colaboradores del Dpto. Comercial de Comfamiliar es controlado por la jefatura					
12. El trabajo asignado a los colaboradores del Dpto. Comercial de Comfamiliar es de manera individual o grupal					
13. La información recibida sobre las funciones y obligaciones en el puesto de trabajo asignado fueron suficientes para lograr un buen desempeño en el mismo.					
14. Posee la facultad de tomar algún tipo de decisión sin consultar con su jefe inmediato					
15. Considera usted que el sistema de contratación que tiene Comfamiliar es la adecuada					
16. Considera usted que las personas que no se encuentran directamente contratadas con la empresa tienen un buen rendimiento					
17. Se siente satisfecho con el salario que actualmente recibe por el trabajo realizado en el Dpto. Comercial.					

18. Considera usted que el salario es justo y adecuado en relación con las funciones y responsabilidades asignadas					
19. Se siente satisfecho con las prestaciones sociales extralegales que recibe por parte de la empresa.					
20. A través del Dpto. de Comercial informa a la empresa sobre el excelente rendimiento de los colaboradores para así de esta manera recibir recompensas					
21. Considera tener una buena relación con los directivos de la empresa					
22. Considera tener una buena relación con los compañeros de trabajo del Dpto. Comercial.					
23. Considera tener una buena relación con jefe o supervisor inmediato del Dpto. Comercial.					
24. La relación que tiene con su compañeros de trabajo en el Dpto. Comercial es estrictamente laboral					
25. En caso de tener dificultades en la realización de alguna actividad puede contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo para resolverla.					
26. El flujo de información y comunicación entre el Dpto. Comercial y las demás áreas es excelente					
27. Siente que el papel desempeñado en su puesto de trabajo es de gran utilidad para el Dpto. Comercial y Comfamiliar					
28. Considera usted que si la empresa mejorar las condiciones físicas de la empresa el rendimiento de los colaboradores en el Dpto. Comercial fuera el óptimo.					
29. Considera usted que si la empresa mejorar las condiciones tecnológicas de la empresa el rendimiento de los colaboradores en el Dpto. Comercial fuera el óptimo					
30. Considera usted que si la empresa mejorar las condiciones humana de la empresa el rendimiento de los colaboradores en el Dpto. Comercial fuera el óptimo.					
31. La empresa realiza con frecuencia integraciones para el disfrute de empleados y familiares.					
32. Participa constantemente en las diferentes actividades sociales que organiza la empresa para la integración de todo el personal que hace parte de Comfamiliar					
33. Considera usted que la metodología de evaluación establecida por su jefe es la mejor					
34. Tiene claro los objetivos propuesto por el del Dpto. Comercial para alcanzar los objetivos organizacionales de Comfamiliar.					
35. Los objetivos del Dpto. Comercial se encuentran alineados con la estrategia organizacional de la empresa					
36. La participación en los objetivos propuestos por la empresa se relacionan con sus necesidades personales					
37. Considera usted que el Dpto. Comercial de Comfamiliar como el mejor lugar para trabajar					
38. Considera usted que Comfamiliar es una empresa con prestigio y que se encuentra bien posicionada en el sector de las					
39. Se siente a gusto con la imagen corporativa que me maneja actualmente Comfamiliar					

