"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA DE JAIME TORRES C Y CÍA. S.A."

Especialización en Higiene y Salud Ocupacional

Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá

Sandra Patricia Garzón Gómez

Mayo 2015

A Dios porque está presente en cada uno de mis pasos,

y me ha dado la fortaleza para seguir

persiguiendo mis sueños.

A mi mamá, quien con su ejemplo y amor me ha

permitido seguir adelante.

Resumen

El clima laboral está basado en un conjunto de factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos y ambientales, y en la manera en como estos son percibidos por los trabajadores de una organización. Estas percepciones dependen de las experiencias de cada trabajador dentro de la organización. Este trabajo se enfoca en el análisis del Clima Organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres C. y Cía. S.A., proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que tienen los empleados de esta área acerca del clima organizacional presente.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó un cuestionario que incluye las dimensiones propuestas por Valenzuela , Hernández y Chiang para realizar la medición del clima organizacional, el cual fue contestado por todos los integrantes del área de Tecnología.

En base a los resultados obtenidos se determinó que las dimensiones que requieren una intervención inmediata son las de Autonomía, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Promoción y Carrera, Capacitación y Desarrollo, Ambiente físico y cultural y Visión. De igual manera, que es necesario reforzar las dimensiones de Reconocimiento, Equidad, Apoyo, Comunicación e Innovación (áreas neutrales).

Al final de este trabajo se presentan las recomendaciones a implementar para realizar mejoras en el ambiente laboral y para generar mayor bienestar en el área, y por ende en la organización.

Tabla de contenido

Lista de Tablas ..... **viii**

Lista de Gráficos ..... **ix**

Introducción **2**

1. Presentación de la Organización **4**

1.1 Reseña Histórica 4

1.2 Misión y Visión de la Organización 5

1.3 Estructura Organizacional 5

2. Planteamiento del Problema **7**

2.1. Formulación del Problema 7

2.2 Justificación 9

2.3 Objetivos 10

2.3.1 Objetivo General. 10

2.3.2 Objetivos Específicos. 10

3. El Clima Organizacional **12**

3.1 Conceptos de Clima Organizacional 12

3.2 Características del Clima Organizacional 15

3.3 Variables del Clima Organizacional 17

3.4 Dimensiones del Clima Organizacional 19

3.4 .1 Autonomía 21

3.4.2 Trabajo en Equipo 22

3.4.3 Apoyo 22

3.4.4 Comunicación 23

3.4.5 Presión 23

3.4.6 Reconocimiento 24

3.4.7 Equidad 24

3.4.8 Innovación 25

3.4.9 Percepción de la Organización 26

3.4.10 Motivación Intrínseca 26

3.4.11 Sueldos y salarios 27
3.4.12 Promoción y carrera 27
3.4.13 Capacitación y Desarrollo 28
3.4.14 Ambiente físico y cultural 28
3.4.15 Visión 29
3.4.16 Satisfacción general 29
3.5 Componentes del Clima Organizacional 30
3.6 Tipos de Clima Organizacional 32
3.6.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador 32
3.6.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista 32
3.6.3 Clima de tipo participativo: Sistema III- Consultivo 32
3.6.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV- Participación en grupo 33
3.7 Importancia del Clima Organizacional 35
3.8 Medición del Clima Organizacional 36
4. Metodología 38
4.1 Tipo de Estudio 38
4.2 Población 38
4.3 Instrumento para recolección de datos 39
4.5 Análisis de Información 44
4.6 Alcances y Limitaciones 44
5. El Clima Organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres C. y Cía. S.A. 46
5.1 Aspectos Generales 46
5.1.1 Descripción del área de Tecnología de Jaime Torres C y Cía. S.A. 46
5.2 Características de los encuestados 47
5.3 Características del clima laboral 54
5.3.1 Autonomía. 55
5.3.2 Trabajo en equipo. 56
5.3.3 Apoyo. 57
5.3.4 Comunicación. 58
5.3.5 Presión. 59
5.3.6 Reconocimiento. 60

5.3.7 Equidad. 61
5.3.8 Innovación. 62
5.3.9 Percepción de la organización. 63
5.3.10 Motivación intrínseca. 64
5.3.11 Sueldos y salarios. 66
5.3.12 Promoción y carrera. 67
5.3.13 Capacitación y Desarrollo. 68
5.3.14 Ambiente físico y cultural. 69
5.3.15 Visión. 70
5.3.16 Satisfacción general. 71
6. Conclusiones 73
6.1 Conclusiones 73
7. Recomendaciones 74
7.1 Dimensiones que presentan áreas de oportunidad. 74
7.2 Dimensiones como áreas de fortaleza 76
7.3 Dimensiones Neutrales 76
7.4 Implicaciones para futuros estudios 78
Referencias Bibliográficas 79
Anexos 81
Anexo I. Cuestionario 81
Anexo II. Organigrama del área de Tecnología de Jaime Torres y Cía. S.A. 82

Lista de Figuras

Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional.....31

Lista de Tablas

Tabla 1. Características de los Tipos de clima organizacionales 33
Tabla 2. Composición del área de Tecnología de JTC 38
Tabla 3. Cuestionarios para medir el clima organizacional. 40
Tabla 4. Dimensiones consideradas en este estudio de clima organizacional. 42
Tabla 5. Sexo 48
Tabla 6. Rango de Edad 48
Tabla 7. Estado civil 49
Tabla 8. Antigüedad en el trabajo 50
Tabla 9. Nivel de estudios 51
Tabla 10. Tipo de contrato 52
Tabla 11. Nivel 53

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de los encuestados de acuerdo al sexo. 48
Gráfico 2. Distribución de encuestados de acuerdo a la edad 49
Gráfico 3. Distribución de los encuestados de acuerdo al Estado Civil 50
Gráfico 4. Distribución de los encuestados de acuerdo a la antigüedad en la empresa 51
Gráfico 5. Distribución de los encuestados de acuerdo al Nivel de estudios 52
Gráfico 6. Distribución de los encuestados de acuerdo al Tipo de Contrato 53
Gráfico 7. Distribución de los encuestados de acuerdo al Nivel 54
Gráfico 8. Dimensión de Autonomía 56
Gráfico 9. Dimensión Trabajo en Equipo 57
Gráfico 10. Dimensión Apoyo 58
Gráfico 11. Dimensión Comunicación 59
Gráfico 12. Dimensión Presión 60
Gráfico 13. Dimensión Reconocimiento 61
Gráfico 14. Dimensión Equidad 62
Gráfico 15. Dimensión Innovación 63
Gráfico 16. Dimensión Percepción de la Organización 64
Gráfico 17. Dimensión Motivación Intrínseca 65
Gráfico 18. Dimensión Sueldos y Salarios 66
Gráfico 19. Dimensión Promoción y Carrera 68
Gráfico 20. Dimensión Capacitación Y Desarrollo 69
Gráfico 21. Dimensión Ambiente físico y cultural 70
Gráfico 22. Dimensión Visión 71
Gráfico 23. Dimensión Satisfacción general 72

Introducción

Todas las organizaciones a nivel mundial están compuestas por seres humanos quienes mediante su conocimiento aplicado son el eje fundamental del desarrollo, logrando procesos y resultados más productivos. De igual manera, el trabajo también aporta al ser humano crecimiento no solo económico sino personal. Sin embargo, el trabajo no trae consigo solo consecuencias positivas, también se ve afectado por condiciones que influyen en el individuo no necesariamente de la mejor manera. Estas condiciones son las que determinan el clima laboral de una organización, las cuales potenciadas de manera positiva pueden lograr un aumento en la estabilidad y en la productividad laboral.

El clima laboral está basado en un conjunto de factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos y ambientales, y en la manera en como estos son percibidos por los trabajadores de una organización.

La importancia del clima laboral es primordial debido a que mejora la comunicación, la satisfacción, el sentido de pertenencia y esto se ve reflejado en el buen desempeño de las funciones asignadas, alcanzando así el logro de objetivos comunes.

La percepción que los trabajadores tienen acerca de la organización y el conocimiento de las condiciones actuales de trabajo nos van a permitir establecer una base para la planificación de acciones tendientes al mejoramiento del clima organizacional.

De acuerdo a la importancia del tema y a los beneficios que puede traer en cualquier organización, se planteó como objetivo el Diagnóstico del clima organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres C y Cía. S.A. con el propósito de emitir recomendaciones que proporcionen a la Dirección bases suficientes que les permitan tomar decisiones de mejora en el ambiente laboral que beneficien a los trabajadores y generen mayor bienestar.

1. Presentación de la Organización

1.1 Reseña Histórica

Jaime Torres y Cía. S.A. es una empresa con más de 30 años de experiencia, dedicada a prestar servicios de procesamiento de información cíclica y masiva. El negocio se apoya con el desarrollo de los sistemas de información y la creación de los procesos necesarios para garantizar alta calidad, seguridad y excelente servicio a sus usuarios.

Para garantizar la seguridad en la actividad que desarrolla la Organización, se crea el departamento de seguridad conforme al decreto 356 de febrero 11 de 1994 emanado de la Superintendencia Nacional de Vigilancia y Seguridad Privada.

En el año 2003 ICONTEC certificó el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización cumpliendo con los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001: 2008. También está certificada en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, bajo la norma NTC-ISO 27001: 2006, lo cual asegura la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se genera y/o administra a los clientes.

Cuenta con una infraestructura propia, con recurso humano de contratación directa especializada en cada uno de sus negocios, los cuales garantizan la ejecución correcta de las tareas y la uniformidad en los métodos de trabajo. Las actividades, procesos y servicios se realizan con base en el cumplimiento de las políticas y objetivos de los Sistemas de Gestión.

Además, realiza, suministra y/o administra la infraestructura física, tecnológica y de procesamiento de información, de la declaración y pago de seguridad social y parafiscales. Como aporte al crecimiento tecnológico del país y, a la necesidad de facilitar a los contribuyentes el pago de los impuestos, creo un sistema de información que permite el recaudo, pago y procesamiento de tributos a través de INTERNET.

Su actividad económica es prestar servicios de procesamiento de información. Actualmente tiene un convenio con Asopagos como operador de información en el procesamiento de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes PILA, mecanismo a través del cual todas las personas y empresas hacen sus aportes al Sistema General de seguridad Social, es decir aportes a Pensión, Salud, Riesgos Laborales, Cajas de compensación, Sena e ICBF. En la otra línea de negocio, correspondiente a Impuestos, tiene convenios con diferentes bancos para procesar la información correspondiente al pago de impuestos nacionales, distritales, departamentales y aduanas.

1.2 Misión y Visión de la Organización

Misión

Ser una empresa aliada de nuestros clientes y/o usuarios en el procesamiento cíclico y masivo de datos, con garantía en la calidad y seguridad de su información.

Visión

Para el año 2017 Jaime Torres será una empresa modelo en procesamiento de información y telecomunicaciones acorde con la evolución tecnológica, operativa y económica del momento, con crecimiento y mejoramiento continuo fundamentados en el desarrollo de su talento humano.

1.3 Estructura Organizacional

La planta de personal está compuesta de la siguiente manera:

Nivel I la cual corresponde a la Alta Gerencia representada por el Gerente General de la Organización, el cual se apoya en el Presidente de la compañía.

Nivel II representado por los Directores de Departamento, los cuales son: Talento Humano, Recursos Físicos, Sistemas de Administración y control, Tecnología, Planilla Única, Impuestos, Financiera, Comercial, Seguridad y Jurídica.

Nivel III representado por los líderes y Coordinadores de cada proyecto o área.

Nivel IV representado por el resto del personal de la empresa en las diferentes áreas: Ingenieros de sistemas, Asesores externos, Técnicos especializados, Analistas, Técnicos administrativos, Operadores técnicos, Auxiliares de Gestión, Digitadores, Conductores y Mensajería, Seguridad y Servicios Generales.

2. Planteamiento del Problema

2.1. Formulación del Problema

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen respecto a ella, y posee un fuerte impacto en el comportamiento y disposición de los miembros de la organización para participar activamente de las labores y hacerlas eficientemente. De igual manera afecta el grado de compromiso e identidad de los miembros de la organización.

El clima de una organización es complejo debido a que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica una organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, su estructura tanto en valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones acerca de las metas y los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva global que se traduce en la percepción que tienen los miembros de la organización, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece, es decir, generar un diagnóstico involucra un conocimiento integral del medio interno y externo.

El ambiente laboral donde se desenvuelven las empresas es de vital importancia para ser eficiente y competitivo, pues mientras existan buenas condiciones laborales el recurso humano se

sentirá satisfecho para realizar el trabajo, tendrá excelentes relaciones con sus compañeros, habrá calidad en los productos y servicios lo que a su vez se traduce en efectividad organizacional.
Es por ello, que resulta importante conocer las condiciones presentes en el sitio laboral, por cuanto facilita la planificación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento de los empleados, innovar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa personal para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente.

El clima organizacional posee un fuerte impacto en los comportamientos de los miembros de una empresa. En consecuencia, un favorable clima tendrá una mejor disposición de los individuos que implica participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. En tanto, un mal clima, hará muy difícil la conducción y coordinación de las labores de la organización. De igual manera el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identidad de los miembros de la organización.

En este sentido en Jaime Torres se percibe un descontento por parte del personal, observándose que hay problemas de comunicación, no participación en la toma de decisiones, no están de acuerdo con muchas de las políticas implementadas por las diferentes áreas, falta de planeación del trabajo, hay desorganización y mala distribución del trabajo lo que conlleva a trabajar mucho tiempo fuera del horario laboral para cumplir con los tiempos y compromisos establecidos. Sumado a esto, el personal manifiesta que no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar bien su trabajo. Estas situaciones se ven reflejadas principalmente en el tiempo de antigüedad en

la empresa, para el caso específico del área de Tecnología, aproximadamente el 90% del personal lleva menos de un año en el cargo y en la compañía.

Por esta razón se vio la necesidad de realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional en Jaime Torres y Cía. S.A., por cuanto es de vital importancia reconocer la relevancia de que las empresas se orienten no sólo a cumplir con sus objetivos y metas en cuanto a productividad, calidad, y buenas prácticas sino también que se deben tener presentes las condiciones existentes dentro del área de trabajo, así como el comportamiento del personal.

La importancia de esta investigación a nivel organizacional radica en servir de base para ayudar a mejorar las condiciones actuales de la organización y porque:

- Facilitará herramientas a la Gerencia de la compañía para el mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Permitirá mejorar las relaciones interpersonales y las comunicaciones.
- Servirá de estímulo a los miembros de la Institución en la realización de sus actividades.
- Ayudará en la evaluación de las políticas implementadas actualmente, en especial de aquellas que no tienen buena acogida por parte del personal de la empresa.

2.2 Justificación

La exigencia actual del mercado es de organizaciones eficientes y con altos estándares de calidad que se adapten rápidamente a cualquier cambio. El talento humano es fundamental para cumplir con este objetivo, y en ocasiones su trabajo puede ser demandante y con un alto nivel de estrés. Es por esta razón, que es importante realizar un estudio de clima organizacional que nos permita identificar y conocer la percepción de los trabajadores en relación a la empresa y a sus políticas,

así como emitir recomendaciones que puedan aumentar el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Dentro de la visión de Jaime Torres y cía., está contemplado ser una empresa líder en el servicio de procesamiento de información cíclico y masivo y para conseguirla debe contar con el apoyo de su personal, por lo cual se hace necesario conocer el clima laboral existente e identificar si es necesario establecer acciones de mejora y fortalecimiento del ambiente laboral, y que se vea reflejado en aumento tanto en la productividad como en la satisfacción de los trabajadores en la ejecución de sus labores.

Por lo tanto mediante la realización de este trabajo se busca conocer el concepto de clima laboral, su importancia, y realizar su diagnóstico de acuerdo a las necesidades de la organización y que sirva de base en la búsqueda del clima organizacional ideal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General.

Analizar el Clima Organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres C. y Cía. SA., proponiendo recomendaciones que beneficien a los empleados y a la organización en general.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Conocer la percepción de los trabajadores del área de Tecnología de Jaime Torres sobre los diversos componentes del Clima Organizacional existente en el área.
- Identificar, a través de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del área de Tecnología, cuáles han sido las dimensiones causantes del deterioro del Clima Organizacional.

- Evaluar los resultados obtenidos en el estudio con el fin de emitir recomendaciones adecuadas a los objetivos organizacionales.

3. El Clima Organizacional

3.1 Conceptos de Clima Organizacional

A través del tiempo muchos investigadores han estudiado el concepto de Clima organizacional con el fin de determinar la satisfacción de los trabajadores en su ambiente laboral y debido a su importancia y a los efectos que produce en la consecución de objetivos organizacionales.

Una primera aproximación es el trabajo realizado por Lewin, Lippitt y White (1939) sobre estilos de liderazgo grupal, donde hablan del concepto de clima como vínculo entre la persona y el ambiente, y hace referencia a las diferentes situaciones que se presentan como consecuencia de los diferentes tipos de liderazgo. Argyris en 1958 hizo un estudio en el que las relaciones interpersonales son las determinantes del clima de la organización. De acuerdo a su teoría, el individuo está en continuo conflicto con la organización debido a sus necesidades contrapuestas, es necesario mantener este conflicto en límites aceptables y crear una atmósfera de confianza, compromiso y apertura.

El concepto de “clima” ha sido algunas veces impreciso y no se ha delimitado su alcance. Así mismo se le ha designado con otros términos como cultura, ambiente y atmósfera entre otros. Con el fin de aclarar estos conceptos es necesario revisar algunas de sus definiciones más importantes:

Para Argyris (1957) el clima organizacional es el desarrollo de un ambiente interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad dentro de la organización para que se puedan identificar, aceptar y resolver los conflictos en el momento en que se presentan, todo ello en beneficio de un clima organizacional agradable para las personas.

Tagiuri y Litwin (1968), definen el clima organizacional como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructura organizacional, valores grupales y otros.

Pérez de Maldonado (1997) describe este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

Goncalves (1997) presentó otro enfoque en el cual el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. En este enfoque el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga acerca de ellos, aunque estas percepciones si dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Según Alvarez (2001) se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa sobre la conducta y el comportamiento de los miembros. Es decir, el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización.

Da Silva (2002), menciona que el Clima organizacional es difícil definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el

clima organizacional es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Al revisar las definiciones anteriores se puede observar la relevancia que tiene el clima organizacional y el por qué es fundamental su estudio en cualquier institución, puesto que a partir de ahí podemos conocer aspectos importantes y evitar los factores de riesgo que puedan presentarse. El clima organizacional es una característica propia de cada institución o empresa, y a su vez está definido por diferentes factores, los cuales son percibidos y evaluados por todos los trabajadores, por esta razón es necesario analizar cada uno de ellos con el fin de poder planificar y realizar cambios que beneficien tanto a trabajadores como a la empresa.

El Clima Organizacional se deriva del conjunto de percepciones que tienen los individuos sobre su medio interno organizacional. El Clima se produce como efecto de la relación entre los motivos internos del individuo, los incentivos que le suministra la Organización y de las expectativas generadas en esa relación. El clima es experimentado o sentido por todos los miembros de una organización. El resultado de una serie de elementos o aspectos propios hacen o conforman la personalidad de la organización, lo que la distingue de otras y la cual influye en el comportamiento de los empleados y en la imagen que se refleja al exterior. El

clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, y condicionan las expectativas y el comportamiento de los trabajadores. Para entenderlo mejor, necesitamos conocer las características que lo conforman.

3.2 Características del Clima Organizacional

A partir de Darío Rodríguez (2005) en su "Diagnóstico del clima organizacional", el clima debe ser tratado en el decidir organizacional, y está formado por:

a. El clima hace referencia con la situación en que se tiene lugar en el trabajo de la organización. Las variables que define el clima guardan relación con el ambiente laboral.

b. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. Esto tiene relación que se puede contar con una cierta estabilidad de clima en la organización, pero puede presentar algunos cambios graduales, que puede presentar perturbaciones de significancia en la toma de decisiones que logran afectar el devenir de la organización.

c. El clima organizacional posee un fuerte impacto en los comportamientos de los miembros de una empresa. En consecuencia, un favorable clima tendrá una mejor disposición de los individuos que implica participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. En tanto, un mal clima, hará extremadamente difícil la conducción y coordinación de las labores de la organización.

d. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identidad de los miembros de la organización. Una organización con un buen clima implica una alta probabilidad de lograr una significativa identificación de sus miembros, en tanto un mal clima genera todo lo contrario.

e. El clima organizacional se encuentra afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes. Es decir, una persona puede ver como el clima de su organización es óptimo, grato, donde, sin darse cuenta, contribuye con su propio comportamiento para que el clima sea agradable, en tanto, en caso contrario cuando los sujetos hacen amargas criticas al clima de su organización, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

f. El clima de una organización es afectado por variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, etc. Estas variables a su vez también pueden ser afectadas por el clima.

g. El ausentismo y la rotación excesiva de los miembros de una organización pueden ser indicadores de un mal clima laboral, en la medida que indican la insatisfacción de sus miembros, generando un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, es complejo en la medida que implica generar cambios en aquellas variables que configuran el clima laboral.

Según Chiavenato, (2.000) el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Estas características son muy importantes pues determinan la confianza y el buen desempeño de los trabajadores en la organización. La organización debe estar comprometida a brindarles a los trabajadores las condiciones necesarias para que se sientan bien consigo mismos y con el entorno que los rodea para que así puedan desarrollar su trabajo de manera más eficiente.

Se realizó la evaluación del Clima Organizacional en Jaime Torres teniendo en cuenta la forma en que sus empleados perciben la Organización, su satisfacción, su conducta, su rendimiento individual y por consiguiente su productividad. Para conseguirlo se estudiaron ciertos factores, características y variables que lo componen.

3.3 Variables del Clima Organizacional

A pesar de que el concepto de clima organizacional toma a la organización como un sistema abierto, el clima organizacional comúnmente tiene en cuenta las variables y factores internos de la organización y no los factores del entorno que la rodea.

En la definición hecha por Likert (1974) donde señala que el clima es la medida perceptiva de los atributos organizacionales, nos dice que la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo son los que determinan su comportamiento. En esta definición son consideradas tres variables en el estudio del clima organizacional:

- Las variables causales: Que se orientan a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. En ellas están la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.
- Las variables intermedias: Las cuales reflejan el estado interno de la empresa y las cuales nos permiten medir la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Las variables finales: Son las que surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Permiten establecer los resultados de la organización como productividad, ganancia, pérdida y gastos de la empresa.

Según Darío Rodríguez (2005), en el Diagnóstico del Clima Organizacional, las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son (Cap. 9):

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Estas variables son las que constituyen el clima de una organización, las cuales son percibidas y evaluadas por cada uno de los miembros de la organización de acuerdo a sus experiencias y a la valoración que hacen de la organización en la cual trabajan.

3.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Se debe aclarar que no existe una definición única o general acerca del tipo y número de dimensiones específicas a medir en una organización, sin embargo hay algunas comunes en los estudios propuestos en el tema por los diferentes autores, tales como estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflictos, espíritu de trabajo, confianza, control, y autonomía.

Algunos de estos planteamientos son:

Likert (1974), quien mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos

de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, Las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional está compuesto por nueve dimensiones: que deben ser medidas a través de un cuestionario que desarrollaron a partir de esta teoría. Estas dimensiones son estructura, responsabilidad individual, cooperación, recompensas y castigos, conflicto y tolerancia, estándares y expectativas, identidad organizacional y lealtad al grupo, riesgos y desafíos y relaciones.

Pritchard y Karasick (1973) abordaron el clima organizacional con once dimensiones: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

Moos e Insel midieron el clima organizacional en función de 10 dimensiones: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Tarea, Presión, Claridad, Control, Innovación y Confort.

Existen estudios más recientes, como los de Valenzuela (2003) quien estudio otras dimensiones adicionales: Trabajo personal, Supervisión, Trabajo en equipo, relaciones con compañeros de trabajo, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultural, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones y Orgullo de pertenencia.

Al hacer una revisión de las dimensiones propuestas por diferentes autores se observa que el número de estas varían de un autor a otro y que aunque a veces el nombre es diferente, la definición conceptual es igual. En la medida en que se estudien o analicen más características relativas a las dimensiones anteriormente enumeradas será mejor para poder determinar de forma global el clima organizacional y como es percibido por sus miembros. Según Brunet (2011) lo

importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización.

Para Jeffrey Pfeffer PhD de la Universidad de Stanford quien investigó el tema, es necesario definir las estrategias de medición del clima organizacional para obtener un diagnóstico claro y eficaz donde se evalúen y midan las siguientes dimensiones: Flexibilidad, Responsabilidad, Estándares, Forma de recompensar, Claridad y Compromiso del equipo.

Para efectos del presente trabajo, se van a estudiar 16 dimensiones tomando como referente los modelos propuestos y operacionalizados por Valenzuela (2003), Hernández (2005) y Chiang (2007), los cuales cuentan con un grado de validez y confiabilidad altamente aceptables. Estas dimensiones son: Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Percepción de la Organización, Motivación Intrínseca, Sueldos y Salarios, Promoción y carrera, Capacitación y Desarrollo, Ambiente físico y cultural, Visión y Satisfacción General.

3.4 .1 Autonomía

Es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández, 2005). Para Chiang (2007) es la percepción del trabajador acerca de su autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo.

Por lo tanto, la autonomía es el grado de libertad que tienen los empleados para tomar sus propias decisiones en cuanto al trabajo que desempeñan. Esta suele aliviar o impedir el desgaste del propio trabajador, y permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral de las personas e incrementar el desempeño general de la

organización, lo cual trae como consecuencia que las personas se sientan parte del equipo, y que realicen con pasión y energía sus actividades, fomentando así un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía. (Donna, 2004).

3.4.2 Trabajo en Equipo

Es la percepción del grado en que los miembros de una organización colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (Hernández, 2005). Chang (2007) señala que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación y las relaciones entre los trabajadores dentro de una atmósfera amigable y de confianza en la organización.

Por lo tanto, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, la responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan.

Es recomendable que los equipos de trabajo tengan objetivos claros, tengan confianza mutua, exista un compromiso unificado, mantengan una buena comunicación, cuenten con habilidades de negociación, posean un liderazgo adecuado, y brinden apoyo recíproco, con el fin de aumentar la productividad organizacional y para propiciar un ambiente de trabajo sano para todos (Stevens y Campion, 1994; Palomo, 2004; Robbins y Coulter, 2005).

3.4.3 Apoyo

Es la percepción de apoyo en el trabajo y el soporte emocional por parte de los directivos (Hernández, 2005). Es la percepción que tienen los empleados acerca del respaldo y tolerancia en su comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a las represalias de sus superiores o compañeros de trabajo. (Chiang,

2007). Este término se aplica a niveles jerárquicos superiores, es decir, los altos mandos son los que deben realizar esta labor y los niveles inferiores son quienes reciben el apoyo (Münch, 2008).

La percepción de las personas sobre este tema variará, así el directivo se comporte y apoye de igual manera a sus subordinados. Por lo tanto, es necesario conocer las necesidades de cada empleado para poder brindarles el apoyo requerido, ya que si la gente se siente apoyada y tomada en cuenta, el ambiente de trabajo será apropiado (Newstrom, 2007).

3.4.4 Comunicación

Es la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa, así como, la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencia suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros (Hernández, 2005; Chiang, 2007).

Es importante considerar a la comunicación como un elemento clave en este proceso de interacción, ya que a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo que sin lugar a dudas afectan de manera considerable el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven los empleados (Sánchez, 2007).

3.4.5 Presión

La presión (Chang, 2007) es la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados. La presión hace referencia a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para que desempeñen las funciones conferidas por la alta dirección.

La presión es la percepción que las personas tienen en relación a la exigencia de trabajo que la empresa coloca sobre ellas. Si en un estudio de clima organizacional esta dimensión llegara a ser evaluada de manera negativa por parte de los individuos, se podría decir que la organización tiene un factor crítico de riesgo, el cual deberá atender con urgencia, ya que si continua con este ritmo de trabajo el clima organizacional será tenso e inapropiado y muy probablemente llegue el día en que sus colaboradores desistan de su labor, afectando el funcionamiento de la compañía (Villalobos, 1999).

3.4.6 Reconocimiento

Es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales (Chiang, 2007). Al igual que los sueldos y salarios, el reconocimiento es otro factor relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo de la empresa.

Cuando a una persona se le reconoce su logro, ésta podrá sentirse bien consigo misma y alcanzará la satisfacción de sus necesidades de estima. De igual forma cuando un individuo halla en el trabajo un supervisor que sabe apreciar a las personas, un puesto estimulante que sea considerado importante y la posibilidad de ascensos futuros, el trabajador promedio disfrutará su estancia en la empresa, generando una serie de beneficios para la compañía, como mayor productividad, mejor desempeño laboral, toma de decisiones más eficientes, mayor rendimiento por parte de los equipos de trabajo y el desarrollo de un clima organizacional sano en el cual todos los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con el trabajo que están realizando.

3.4.7 Equidad

Es la percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución (Chiang, 2007). A los trabajadores les preocupa la equidad o justicia en relación con las recompensas que proporciona su supervisor a los diferentes empleados. Es decir, no solo les interesa el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas, sino también la relación que guarde este equilibrio con las recompensas que se les brindan a las otras personas por sus esfuerzos (Newstrom, 2007).

Las consideraciones sobre la equidad influyen en la satisfacción de la fuerza laboral, ya que las recompensas pueden ser una gran herramienta de gestión y motivación, pero también puede ser un tema crítico si son exageradas o infravaloradas (Newstrom, 2007). Por lo tanto es necesario propiciar condiciones de trabajo equitativas para todos los miembros de la organización.

3.4.8 Innovación

Percepción de los trabajadores sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativo, asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poca o ninguna experiencia, y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental (Hernández, 2005; Chiang, 2007). La innovación es la libertad de potenciar la creatividad de las personas y motivarlos día a día a buscar nuevas formas de hacer su trabajo, optimizando el tiempo y los recursos necesarios para la realización de sus actividades.

Perret (2009) señala que para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores. Es necesario generar un ambiente de trabajo innovador, no criticar los errores, tener un fondo para dedicar a la innovación, consultar innovadores externos para aprender de sus experiencias, estar actualizados sobre las nuevas tendencias del mercado y que

haya incentivos para que la gente empiece a innovar. Si las organizaciones implementan estas sugerencias de Perret, se generarán ambientes de trabajo retadores para los trabajadores, que pongan a prueba sus capacidades y que beneficien tanto al individuo como a la organización.

3.4.9 Percepción de la Organización

Es el grado de identificación con la organización y el orgullo de trabajar en esta (Hernández, 2005).

El ambiente de trabajo influye y tiene control sobre los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Una persona se puede sentir identificada y orgullosa con lo que suceden la organización y con el rol que desempeña en ella. En otras ocasiones, las ideas, actitudes, creencias y comportamientos individuales no tienen ninguna relación con los planes institucionales, lo que ocasiona estados de frustración y desánimo en los empleados, originando un inadecuado clima organizacional (López).

3.4.10 Motivación Intrínseca

Es la percepción en relación al grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo, tales como importancia, variedad e interés (Hernández, 2005). Los investigadores han demostrado que es el factor clave del rendimiento y la innovación, y que de ella depende que el trabajador se sienta realizado en su trabajo (Kenneth, 2000).

Moreno y Martínez (2006) señalan que una persona motivada intrínsecamente, realiza una tarea o actividad en ausencia de refuerzo externo o de esperanza de recompensa, sólo porque la encuentra interesante. Así mismo, el grado de percepción que la gente tenga de que sus

necesidades psicológicas básicas están siendo satisfechas, va a influir en su desarrollo, su bienestar y su rendimiento.

3.4.11 Sueldos y salarios

Hace referencia a la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas (Hernández, 2005)

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales. Por otra parte, si las personas no cuentan con una percepción salarial muy justa probablemente tendrán un desempeño deficiente en sus actividades, e incluso provocar perturbaciones como huelgas, aspectos que afectan considerablemente el clima laboral (Robbins y Coulter, 2005).

3.4.12 Promoción y carrera

Es la percepción que los empleados tienen acerca del sistema que la Institución promueve para que los trabajadores hagan una carrera en ella (Valenzuela, 2003). Esta dimensión está muy ligada a la de capacitación y desarrollo, ya que al capacitar a los empleados estos podrán mejorar sus conocimientos, y si la empresa lo permite, podrá ascender y desarrollarse profesionalmente dentro de la misma institución, lo cual contribuye de manera considerable a la formación de climas de trabajo altamente motivadores y retadores para los trabajadores, obteniendo grandes beneficios para la compañía. Esto ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas,

mejora la relación jefe-subordinados, ayuda a mantener un ambiente de trabajo sano y agradable para todos (Valenzuela, 2003).

3.4.13 Capacitación y Desarrollo

Es la percepción que tienen los miembros de la organización con relación al nivel de capacitación y adiestramiento básico que la empresa les otorga (Valenzuela, 2003). A través de la capacitación y el desarrollo los colaboradores de la institución podrán desempeñar mejor su trabajo actual e incluso ayudar al individuo en el manejo de responsabilidades futuras (Werther y Davis, 1996).

Si el empleado percibe que es tomado en cuenta por la compañía y que los cursos de capacitación que recibe le son de suma utilidad para el desempeño de sus actividades, muy probablemente se sentirá motivado y comprometido con su trabajo. De lo contrario, si las personas ven que a la empresa no le interesa invertir en el recurso humano y que sus posibilidades de desarrollo y superación son muy pocas, seguramente caerán en un estancamiento productivo, puesto que sus conocimientos y habilidades no están siendo actualizados y explotados en su totalidad futuras (Werther y Davis, 1996).

3.4.14 Ambiente físico y cultural

Es la percepción de los empleados acerca del espacio físico y los valores culturales que predominan en la institución (Valenzuela, 2003).Desde el punto de vista de los trabajadores, el ambiente cultural fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia de sus comportamientos. La cultura reduce la ambigüedad e indica cómo se hacen las cosas y qué es importante (Robbins, 2004).

El ambiente físico es el medio en que se desarrolla el trabajo, es en torno a él donde nace la cultura, la cual se ve influenciada por condiciones de ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, entre otros, aspectos que pueden afectar el desempeño laboral si no se presentan de manera deseada (Robbins, 2004).

3.4.15 Visión

La visión es la percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo. Incluye cuatro factores: claridad, naturaleza visionaria, grado en que es posible alcanzarla y medida en que puede ser compartida (Hernández, 2005). La relación entre la visión y el clima organizacional radica en que ambos son la fuente de inspiración del negocio, representan la esencia de la compañía, y de ellos se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa. Cuando los empleados y la organización persiguen los mismos fines y visión, se estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa (Mowday, 1982).

3.4.16 Satisfacción general

Percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales tales como: trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación (Hernández, 2005). Esta dimensión determina el grado en que los empleados de la organización se sienten satisfechos y conformes con lo que realizan.

La satisfacción laboral es una respuesta emocional a la evaluación que las personas realizan de si el puesto cumple o permite cumplir con sus expectativas individuales. Si se sitúa la insatisfacción como respuesta emocional, la gente se frustra y niega los valores laborales. Si la

respuesta es satisfactoria, se generan reacciones afectivas con el puesto de trabajo, tales como compromiso organizacional (Locke, 1984).

3.5 Componentes del Clima Organizacional

Según Brunet (2004) los diferentes componentes del clima organizacional interactúan para crear un clima organizacional que, produce los resultados que se pueden observar a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. En la siguiente figura vamos a analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

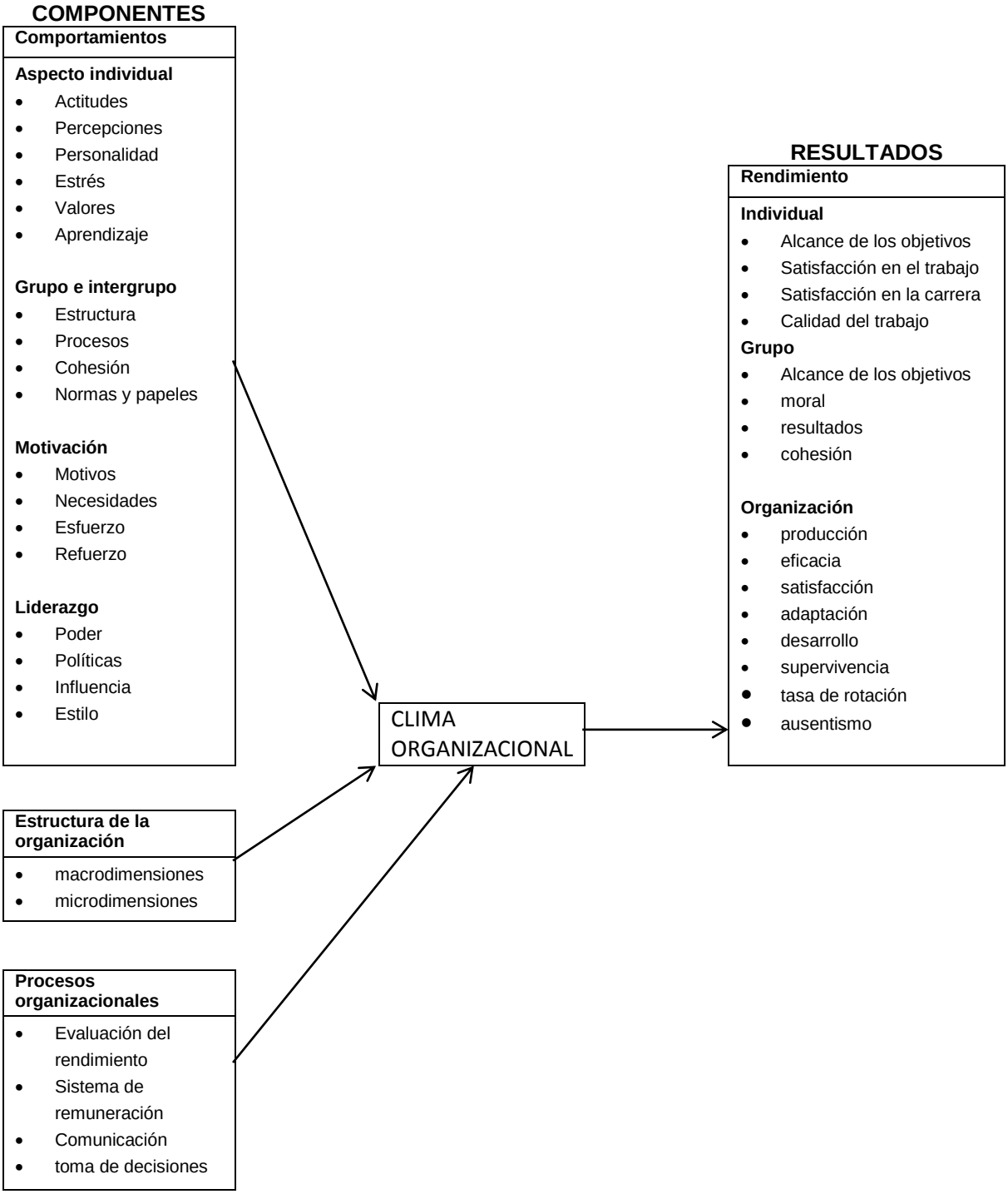


Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional

Fuente: Gibson (1979). Organizations: structure, processes, behavior, Business Publications.

3.6 Tipos de Clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno con dos subdivisiones:

3.6.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

3.6.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3.6.3 Clima de tipo participativo: Sistema III- Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

3.6.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV- Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Tabla 1. Características de los Tipos de clima organizacionales

Métodos de mando	Métodos de mando	Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Autoritario I	Autocrático	• Miedo, temor	• Poca comunicación

Explotador		• Prevalece la desconfianza y poco sentimiento de responsabilidad en trabajadores • Fuerte insatisfacción	ascendente, descendente o lateral y es percibida con desconfianza. • Toma de decisiones en la cumbre
Autoritario II Paternalista	Autoritaria con un poco de confianza entre superiores y subordinados	• Necesidades de dinero, ego, status, poder, miedo • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos • Insatisfacción en general	• Las interacciones son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. • Las políticas se deciden en la cumbre y la decisión en su aplicación en niveles más bajos
Participativo I Consultivo	Consulta entre superiores y subordinados con relación de confianza elevada	• Utilización de recompensas y castigos como motivación. • La mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. • Satisfacción media	• Comunicación descendente aunque a veces hay distorsión. • Las políticas se deciden en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas.
Participativo II Participación de grupo	Delegación de responsabilidades con alto nivel de confianza entre superiores y subordinados.	• La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación e implicación, establecimiento de objetivos y mejora en los métodos de trabajo.	• Buena comunicación • Establecimiento de objetivos mediante la participación del grupo • Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia, basado en El clima de trabajo en las organizaciones, Brunet 1987.

3.7 Importancia del Clima Organizacional

Toda organización debería conocer o realizar estudios sobre clima laboral, ya que de éste depende la productividad y eficiencia de los procesos que realiza, y como soporte en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

Los estudios realizados sobre el clima organizacional son importantes porque nos permiten conocer cuan satisfecho está un trabajador en la organización en que labora. Un adecuado clima organizacional se verá reflejado en consecuencias positivas como logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros, además de generar un aumento en el compromiso y en la lealtad hacia la empresa. Mientras que un inadecuado clima organizacional producirá inadaptación, alta rotación y ausentismo.

Las percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por esto el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Uno de los principales problemas en las organizaciones reside en la falta de comunicación, lo cual hace que los empleados no se sientan parte de la organización o el proyecto en el que están y no se involucren en el logro de los objetivos. En numerosos estudios se ha podido evidenciar la importancia de trabajar en un ambiente laboral grato, tanto así que cuando no existe, ni el dinero ni los beneficios que haya son suficientes para retener al talento humano de la organización.

Una adecuada evaluación del clima organizacional nos proporcionará información para propiciar y planear cambios en aspectos como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos,

rotaciones, bienestar, cambios en los equipos o instrumentos de trabajo, entre otros y para realizar cambios o mejoras en la estructura organizacional y modificar actitudes en los trabajadores.

3.8 Medición del Clima Organizacional

Debido al sinnúmero de conceptos y de instrumentos de medición, es necesario establecer:

- Cuáles son las variables (dimensiones) que se pretende medir
- La confiabilidad de la herramienta a utilizar
- Que el instrumento mida el clima organizacional
- El instrumento sea consistente en la formulación de sus preguntas
- Las preguntas estén claramente formuladas
- Se adapte a las necesidades de lo que se desea saber sobre clima

La medición del clima organizacional se orienta a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral.

El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de unas dimensiones específicas, y a identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que influyen en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los

trabajadores y lograr así una organización más eficiente y con mayor cumplimiento en las metas debido a su recurso humano.

4. Metodología

4.1 Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que pretende evaluar las diferentes dimensiones que forman parte del clima organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres con el fin de diagnosticar el clima organizacional presente. También es de tipo transversal, ya que se van a recolectar los datos en un momento del tiempo con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un período particular.

Para realizar este estudio se utilizará como instrumento de medición un cuestionario con el cual se evaluarán las diferentes dimensiones del clima organizacional.

Los resultados obtenidos solo aplican a un período específico de tiempo, es decir es un estudio transversal que busca definir las características importantes del clima organizacional en el área de Tecnología en el período en que se realiza la investigación.

4.2 Población

El estudio se va a realizar en el área de Tecnología de Jaime Torres, la cual consta de una población de 43 empleados.

Tabla 2. Composición del área de Tecnología de JTC

Área	Cargo	Número de Personas
Dirección	Director	1
Desarrollo	Líder de Proyecto	3
	Desarrolladores	15
	Ingeniero de Requerimientos	1

Soporte y Pruebas	Coordinador	1
	Analista de Pruebas	4
	Operador Técnico	5
Mantenimiento	Coordinador	1
	Operador Técnico	4
Redes y Servicios Tecnológicos	Jefe de Servicios Tecnológicos	1
	Administrador	1
	Analista de Redes	4
	Analista Seg Inform.	1
Telecomunicaciones	Ing. de Telecomun	1
Total		43

Fuente: Elaboración propia.

El estudio se enfocará en el personal de Desarrollo ya que es una de las áreas más críticas y donde el tiempo de duración promedio de un trabajador en la empresa es de un año. Por lo tanto nuestra población será de 19 personas, todos Ingenieros de Desarrollo.

4.3 Instrumento para recolección de datos

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

En este estudio se tomó como instrumento de medida el cuestionario, para a través de él recoger los datos y luego poder realizar el análisis estadístico de los mismos. Se escogió este instrumento

debido a que nos permite en un corto tiempo recoger la información que necesitamos acerca de todas las variables a medir.

Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (García, 2009)

Brunet (2007) señala que los diferentes investigadores del clima organizacional que han utilizado cuestionarios como medida del clima, no han acordado acerca de cuáles son las dimensiones que deben ser evaluadas para poder tener una estimación más exacta del clima.

En la siguiente tabla se encuentra un resumen con los estudios identificados de acuerdo a cada autor y a las dimensiones que cada uno de ellos considera importantes a medir dentro del clima organizacional.

Tabla 3. Cuestionarios para medir el clima organizacional.

AUTOR	DIMENSIONES	CUESTIONARIO
Litwin y Stringer (1966-1968)	(7)Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad. (50 items)	Organizational Climate Questionnaire

Tagiuri (1968)	(6) Apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción general. (80 items)	Agency Climate Questionnaire
Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966)	(8) Desempeño, impedimento, motivación e intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración (64 items)	Organizational Climate Description
González-Romá, Tomas y Ferreres, 1995	(4) Apoyo, innovación, reglas y metas (53 items)	FOCUS 93 First Organizational Climate/Culture Unified Search
Moos, Insel y Humphrey (1974)	(10) Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad (90 items)	Work Environment Scala
Valenzuela, R (2005)	(10) Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia.	ECL Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaborado a partir de García (2006)

Para la medición del clima organizacional de Jaime Torres y Cía. se aplicó el cuestionario que se presenta en el Anexo I, el cual toma como referente los modelos propuestos y operacionalizados por Valenzuela (2003), Hernández (2005) y Chiang (2007), los cuales cuentan con un grado de validez y confiabilidad altamente aceptables. Este cuestionario consta de 16 dimensiones, las

cuales son evaluadas mediante 99 enunciados, los cuales tienen opción de respuesta múltiple, considerando la escala de Likert, a través de cinco categorías (Alternativa A, Escala de Likert):

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo

En la aplicación del cuestionario al área de Tecnología de Jaime Torres, se incluyó una pregunta abierta mediante la cual el personal pudiera dar su opinión respecto a la percepción del clima laboral en la empresa.

En la siguiente tabla se observan las dimensiones que se van a considerar en este estudio.

Tabla 4. Dimensiones consideradas en este estudio de clima organizacional.

Dimensión	**Definición**
Autonomía	Es la percepción del trabajador acerca de la libertad y autodeterminación necesaria para decidir sus propias actividades, así como para tomar decisiones y realizar el trabajo como mejor le parece (Hernández, 2005; Chiang, et al., 2007).
Trabajo en equipo	Es el grado de percepción de los empleados sobre el contacto que tienen con sus compañeros de trabajo, la confianza y apoyo que reciben y las relaciones de amistad y compañerismo que existen entre ellos (Hernández, 2005; Chiang, et al., 2007).
Apoyo	Es la percepción del apoyo que los individuos reciben por parte de su jefe, en términos de respeto, atención al personal, motivación y respaldo en las actividades que los subordinados realizan (Hernández, 2005; Chiang, et al., 2007).
Comunicación	Es la apreciación general sobre la libertad que tienen las personas para comunicarse abiertamente con los directivos, tomando en cuenta sus opiniones y contando con la información necesaria para realizar su trabajo (Hernández, 2005; Chiang, et al., 2007).

Presión	La percepción que existe en relación a las cargas y tiempos de trabajo que la organización otorga a los empleados (Chiang, et al., 2007).
Reconocimiento	Es la recompensa que reciben los trabajadores, por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones y reconocimientos personales (Chiang, et al., 2007).
Equidad	Es la percepción de los individuos en cuanto al trato que reciben por parte de su jefe y los objetivos que este fija para el trabajo de las personas (Chiang, et al., 2007).
Innovación	Es el grado de libertad que la empresa otorga a sus subordinados para que continuamente adopten nuevas formas de hacer el trabajo y desarrollen ideas creativas e innovadoras (Hernández, 2005; Chiang, et al., 2007).
Percepción de la organización	Considera el sentido de pertenencia y orgullo que los empleados tienen hacia su organización (Hernández, 2005).
Motivación intrínseca	Es el nivel de compromiso y motivación que los empleados experimentan con relación al trabajo que desempeñan (Hernández, 2005).
Sueldos y salarios	Es la percepción que se tiene referente a los sueldos y salarios que la empresa otorga a sus empleados (Hernández, 2005).
Promoción y carrera	Es la apreciación que se hace de las políticas de ascenso y promoción para que los trabajadores hagan carrera dentro de la compañía (Valenzuela, 2003).
Capacitación y desarrollo	Es la percepción de los empleados referente a los cursos de capacitación que reciben, tomando en cuenta que estos sean apropiados y estén acordes con sus necesidades (Valenzuela, 2003).
Ambiente físico y cultural	Es el grado de percepción de los individuos en relación a las instalaciones de su trabajo, considerando aspectos tales como limpieza, disposición de materiales, entre otros (Valenzuela, 2003).

Visión	Percepción de los empleados en relación con los objetivos, la planeación y la visión de la organización (Hernández, 2005).
Satisfacción general	Es el grado de percepción general que los miembros de la organización manifiestan de su trabajo, la relación con su jefe, el desarrollo que tienen dentro de la empresa, las relaciones con sus compañeros y la capacitación que reciben (Hernández, 2005).

Fuente: Elaborado a partir de las definiciones de Hernández (2005), Valenzuela (2003) y Chiang et al. (2007).

4.5 Análisis de Información

Mediante el análisis de información se buscó relacionar las variables que fueron medidas y darles una interpretación. Para realizar el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva utilizando métodos numéricos y gráficos para analizar el comportamiento y presentar la información adecuadamente.

4.6 Alcances y Limitaciones

Este trabajo está enfocado en el Clima Organizacional, su análisis e interpretación de resultados en el área de Tecnología de Jaime Torres y Cía, y su alcance es únicamente al área de Desarrollo, puesto que sólo a ellos se les aplicó la encuesta.

Se emitirán unas recomendaciones en beneficio del área, y que también se verán reflejadas en las demás áreas de la empresa, mediante el estudio de las siguientes dimensiones: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Las limitantes de este estudio son:

- El resultado obtenido no podrá ser aplicado a otras áreas de la empresa.
- Los resultados presentados en este estudio son el reflejo de la situación en el momento en que se realizó el estudio, no puede ser aplicado a situaciones futuras puesto que las condiciones son cambiantes.

5. El Clima Organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres C. y Cía. S.A.

El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es determinar la influencia y el impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos que la componen. Su diagnóstico adecuado permite la adopción de medidas que pueden servir para evitar problemas a corto y a largo plazo.

A continuación se presenta una breve descripción del área de Tecnología de Jaime Torres y Cía. S.A. y luego se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario de clima organizacional.

5.1 Aspectos Generales

5.1.1 Descripción del área de Tecnología de Jaime Torres C y Cía. S.A.

El área de Tecnología de Jaime Torres y Cía., está conformada por: la Dirección, Desarrollo, Soporte y Pruebas, Mantenimiento, Redes y servicios tecnológicos, y Telecomunicaciones.

Dentro del área de Desarrollo, que es el que vamos a analizar en este estudio, se tienen 3 grandes proyectos: Pila, Impuestos y Otros Proyectos. El área de Desarrollo está conformada por Ingenieros de Desarrollo, en su mayoría Ingenieros de Sistemas y un Ingeniero de Requerimientos.

En el Anexo II podemos observar el Organigrama del Área de Tecnología de Jaime Torres.

El objetivo del área de Desarrollo es realizar el diseño, la codificación y el mantenimiento y mejoramiento del código existente en el software de acuerdo al proyecto asignado y satisfacer las necesidades de los clientes y adecuar los nuevos requerimientos y expectativas tanto de estos

como de los entes reguladores. Estos nuevos requerimientos o solicitudes en la mayoría de los casos son urgentes y no dejan tiempo para la planeación y para la búsqueda de la mejor solución al problema generando mayores traumatismos en el proceso de Análisis, Diseño y Desarrollo y retrasando los tiempos de entrega.

5.2 Características de los encuestados

El área de Tecnología tiene las siguientes características:

- El número total de trabajadores a los que se aplicó el cuestionario es 19
- El 100% de los empleados tiene un contrato a término indefinido directamente con la compañía
- El 68,42 % de los encuestados son hombres, mientras que el 31,58% restante son mujeres
- El 15% son líderes de proyecto, el 42,10% se encuentra en el nivel 4, que es el nivel más alto para un desarrollador dentro de la compañía, el 5,26% se encuentra en nivel 3, el 15,78% se encuentra en nivel 2, y el 21,05% se encuentra en nivel 1, siendo este el más bajo en escala salarial.
- Con respecto a la antigüedad en la empresa, el 21,05% lleva menos de un año en la empresa, el 57,89% lleva entre 1 y 2 años, el 10,52% lleva entre 2 y 5 años, el 5,26% lleva entre 5 y 10 años, y el 5,26% lleva más de 10 años en la empresa.
- En relación al rango de edad de los encuestados, el 10,52 % de los encuestados tiene entre 20 y 25 años, el 52,63% tiene entre 26 y 30 años, el 15,79% entre 31 y 35 años, y el 21,05% tiene entre 36 y 40 años.
- El 89,48% de los encuestados tiene una carrera universitaria completa, y el 10,52% no ha terminado una carrera universitaria y están en un nivel técnico.
- En relación a su estado civil, el 52,63% son casados, y el 47,36% restante son solteros.

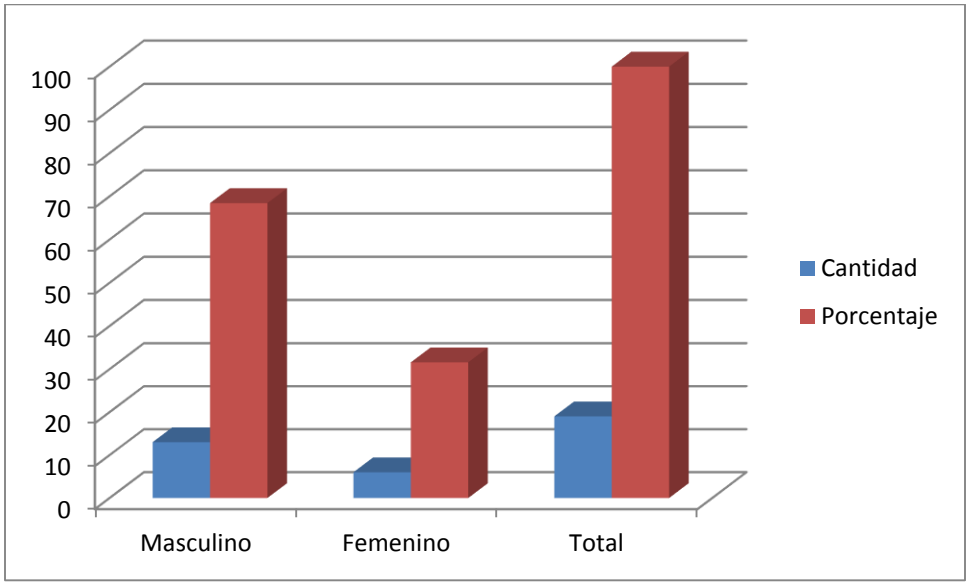
En las siguientes tablas se observan los resultados obtenidos de los datos socio demográficos:

Tabla 5. Sexo

Empleado	Cantidad	Porcentaje
Masculino	**13**	**68,42**
Femenino	**6**	**31,58**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Distribución de los encuestados de acuerdo al sexo.



Fuente: Elaboración propia

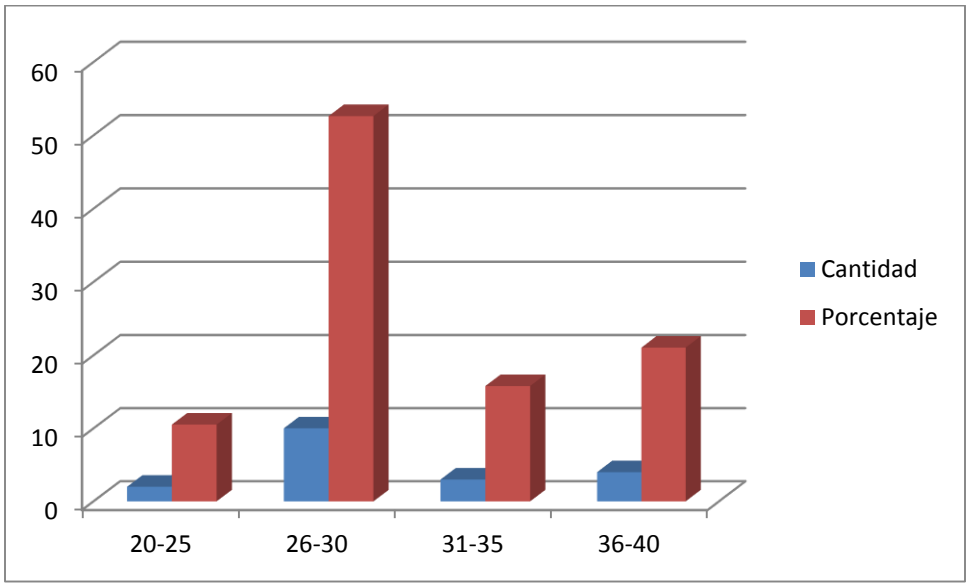
Tabla 6. Rango de Edad

Años	Cantidad	Porcentaje
20-25	**2**	**10,52**
26-30	**10**	**52,63**
31-35	**3**	**15,79**

36-40	**4**	**21,05**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Distribución de encuestados de acuerdo a la edad



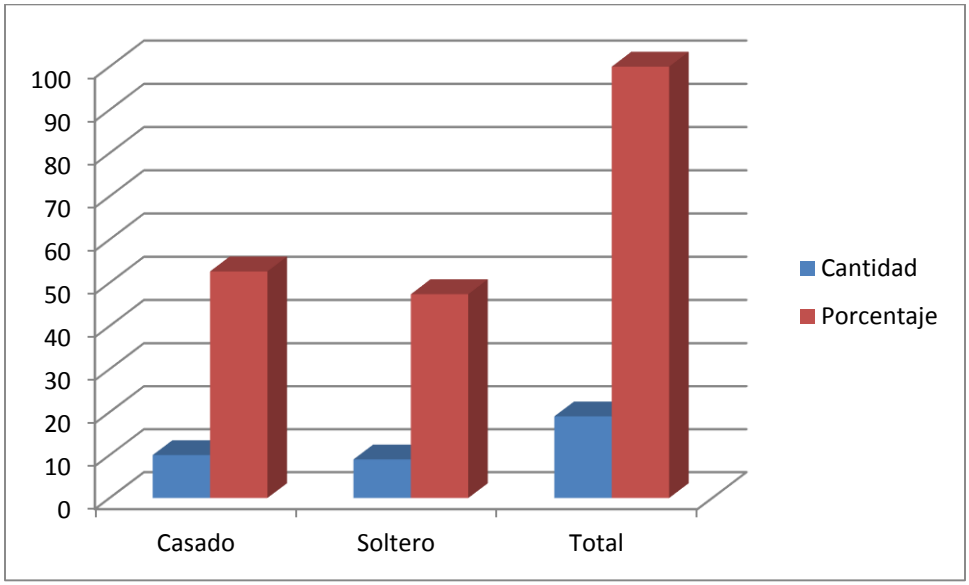
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Estado civil

Situación	Cantidad	Porcentaje
Casado	**10**	**52,63**
Soltero	**9**	**47,36**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Distribución de los encuestados de acuerdo al Estado Civil



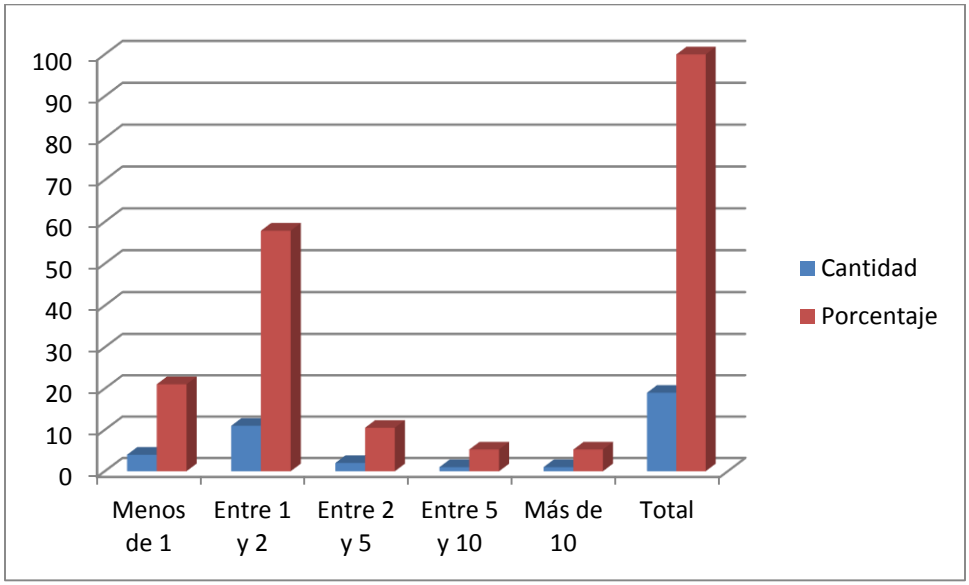
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Antigüedad en el trabajo

Años	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1	**4**	**21,05**
Entre 1 y 2	**11**	**57,89**
Entre 2 y 5	**2**	**10,52**
Entre 5 y 10	**1**	**5,26**
Más de 10	**1**	**5,26**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Distribución de los encuestados de acuerdo a la antigüedad en la empresa



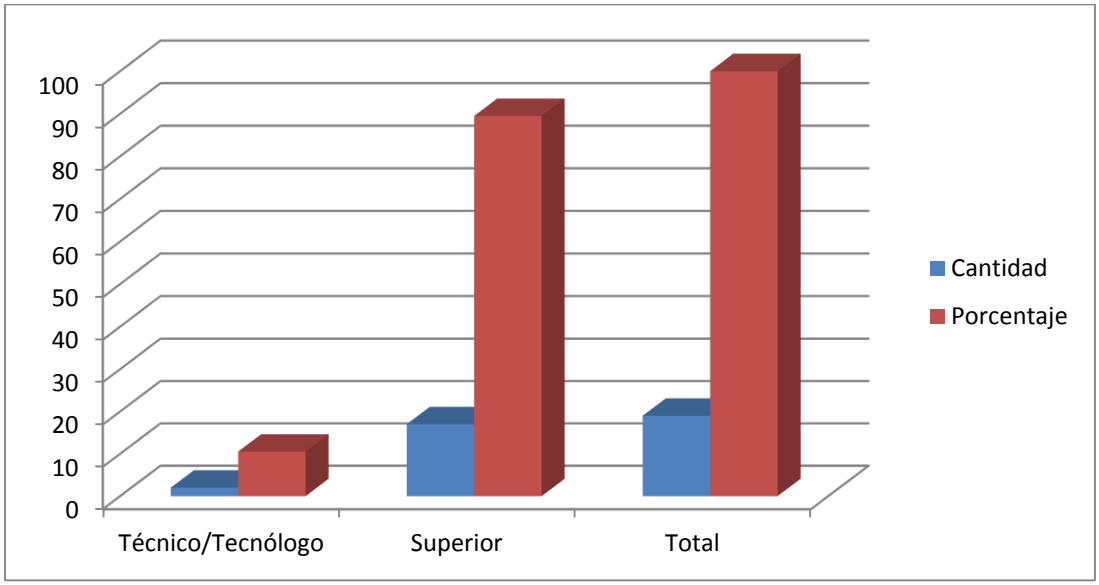
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Nivel de estudios

Nivel de estudio	Cantidad	Porcentaje
Técnico/Tecnólogo	**2**	**10,52**
Superior	**17**	**89,48**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Distribución de los encuestados de acuerdo al Nivel de estudios



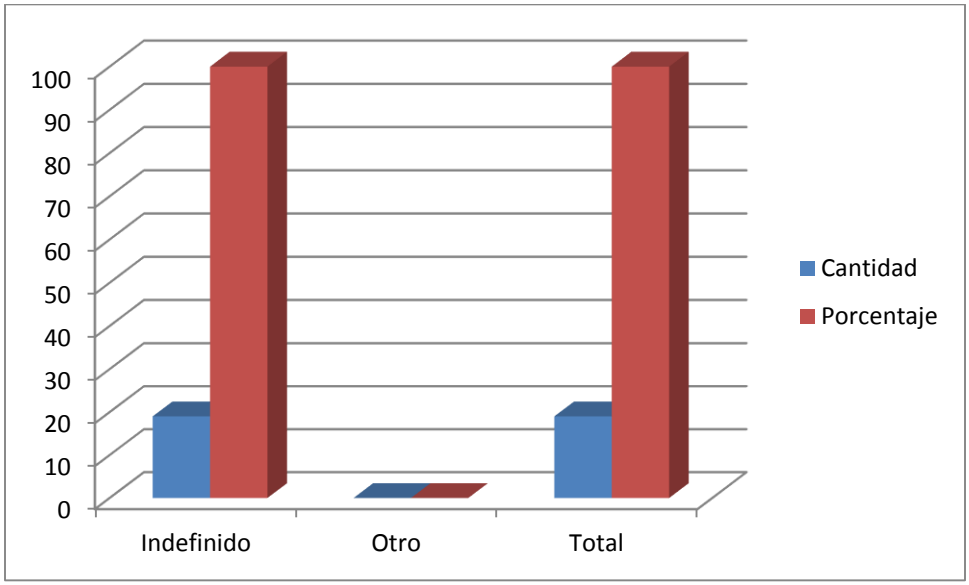
Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Tipo de contrato

Tipo de contrato	Cantidad	Porcentaje
Indefinido	**19**	**100**
Otro	**0**	**0**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Distribución de los encuestados de acuerdo al Tipo de Contrato



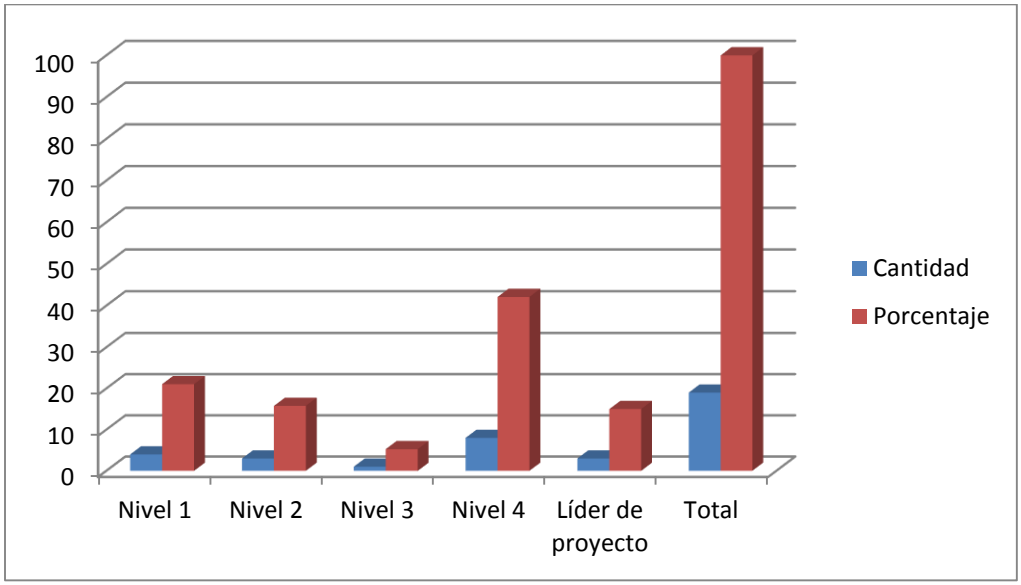
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Nivel

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Nivel 1	**4**	**21,05**
Nivel 2	**3**	**15,78**
Nivel 3	**1**	**5,26**
Nivel 4	**8**	**42,10**
Líder de proyecto	**3**	**15**
Total	**19**	**100**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Distribución de los encuestados de acuerdo al Nivel



Fuente: Elaboración propia

El nivel 1 hace referencia a personal con poca experiencia, y el nivel 4 hace referencia a personal con mucha experiencia certificada en el área y por lo tanto con mayor nivel salarial.

Se puede observar que en esta actividad la mayor parte de los trabajadores son hombres, con mucha experiencia y la escala salarial más alta, que han trabajado en la empresa entre 1 y 2 años, y con edades entre los 26 y 30 años de edad. Todos con un contrato a término indefinido directamente con la compañía.

La media de edades entre 26 y 30 años y en su mayoría todos han terminado una carrera universitaria.

5.3 Características del clima laboral

Los resultados de este estudio están basados en las percepciones que tienen los encuestados acerca de cada uno de los ítems que contiene el cuestionario, con una escala de respuestas tipo Likert las cuales tienen 5 categorías: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman las dimensiones analizadas en este estudio y se interpretan los resultados de cada una de ellas. Los datos se agruparon de la siguiente manera:

Grupo 1: Llamado "Desacuerdo y Neutral", el cual contiene los resultados de los ítems

(1) Muy en desacuerdo y en Desacuerdo

(2) Neutral

Los ítems que queden en la categoría (1) requieren atención inmediata. Los ítems de la categoría (2) requieren atención a corto plazo.

Grupo 2: Llamado "De acuerdo" contiene los resultados de los ítems

(3) De acuerdo y Muy de acuerdo

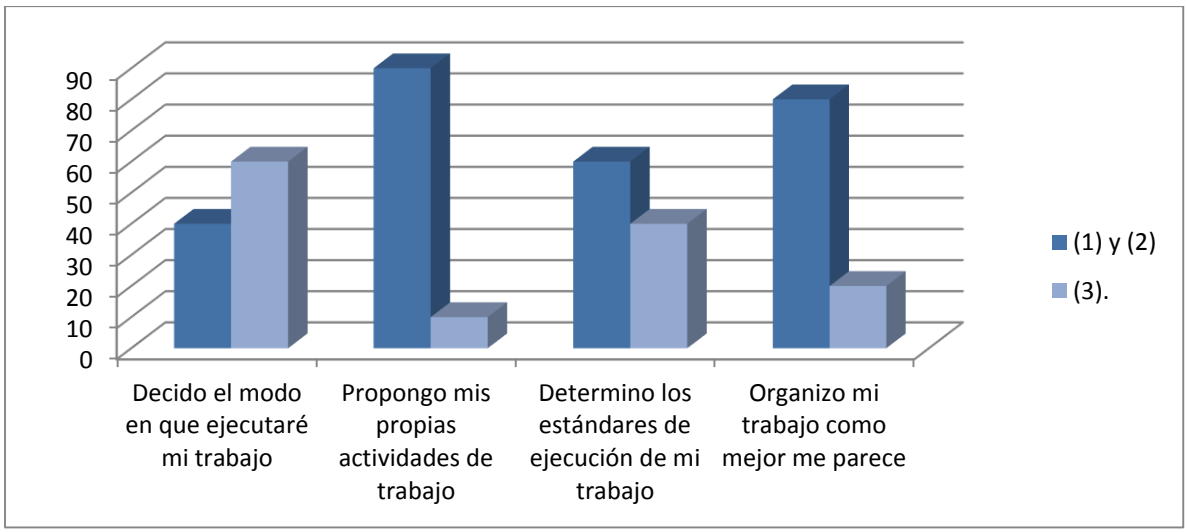
Los ítems que queden en la categoría (3) requieren apoyo y mantenimiento de las estrategias establecidas.

5.3.1 Autonomía.

En relación a la dimensión Autonomía, se puede observar que los encuestados están en **Desacuerdo y Neutral** en cuanto a que no tienen en cuenta su opinión en la planeación y organización del trabajo, y no pueden proponer sus actividades de trabajo ni organizarlo como

mejor les parezca. Sin embargo, si están **De acuerdo** en que cuentan con cierta autonomía sobre la manera en que van a ejecutar sus labores.

Gráfico 8. Dimensión de Autonomía

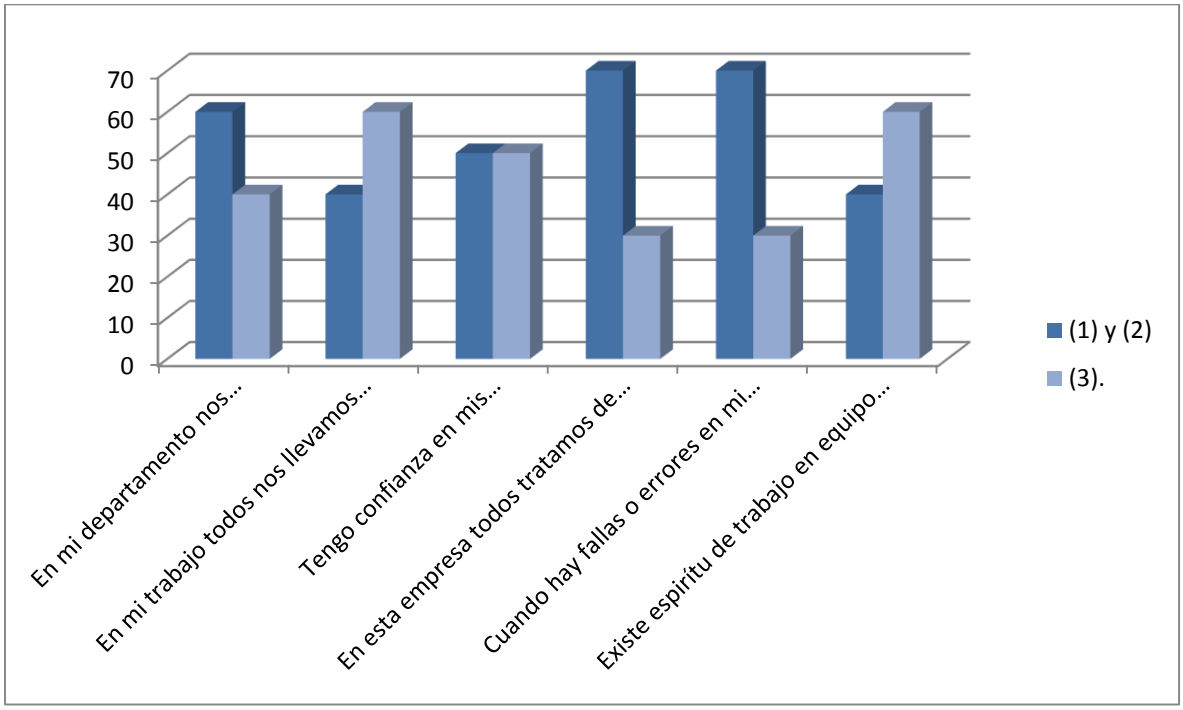


Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Trabajo en equipo.

En la dimensión trabajo en equipo, observamos que están en **Desacuerdo** en relación a que todos tratan de hacer bien el trabajo, manifestándose que solo se realizan las labores por cumplir con una entrega así el trabajo no esté del todo bien realizado, cuando hay fallas o errores no se reconocen y por lo tanto se continúan repitiendo, y no hay contacto permanente entre los miembros del equipo. También se observa que no hay plena confianza en el trabajo que realizan los demás miembros del equipo. Sin embargo, están **De acuerdo** en que en el trabajo todos se llevan bien, y en que existe espíritu de trabajo en equipo entre los miembros del área.

Gráfico 9. Dimensión Trabajo en Equipo

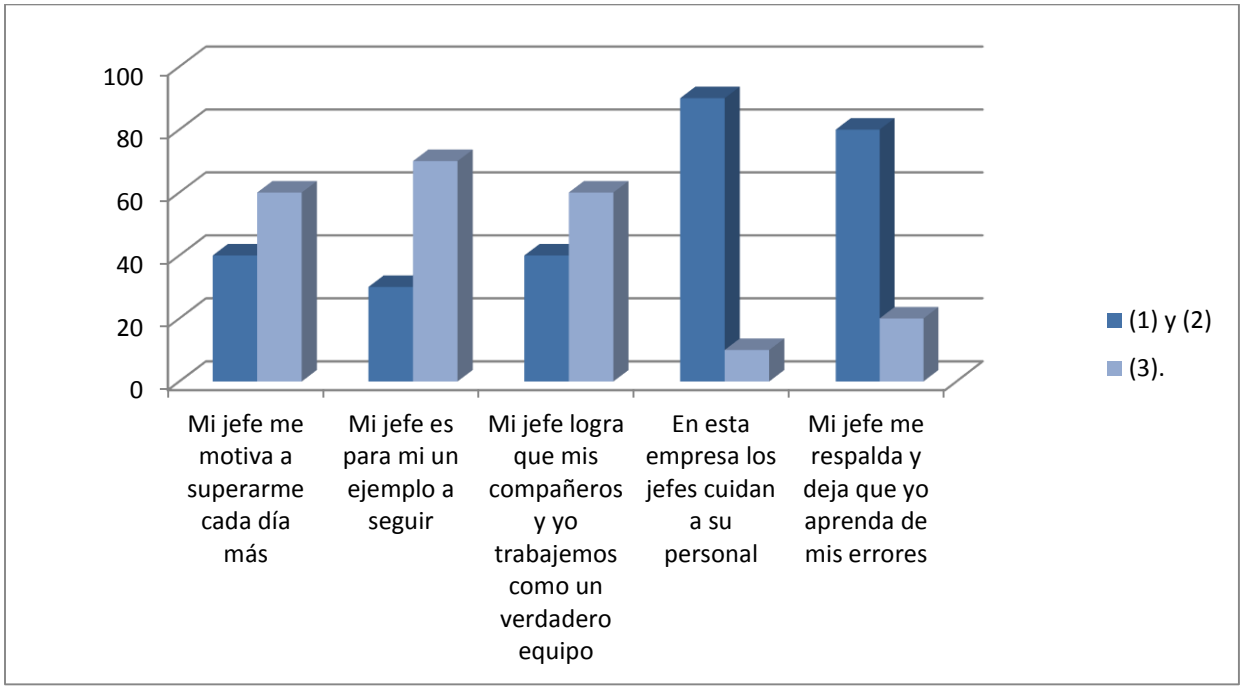


Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Apoyo.

En esta dimensión, se puede observar que los empleados están De acuerdo en que el jefe los motiva y es un ejemplo a seguir debido a sus conocimientos y aptitudes técnicas, y en que los ayuda para que el trabajo en equipo se realice de una manera más eficiente. Sin embargo, se encuentran en **Desacuerdo** en que se cuide y respalde al personal por parte de los Directivos y en que se pueda aprender de los errores, debido a que muchas veces no se busca la solución o aprender de estos, sino se busca un culpable a quien responsabilizar y sobre quien tomar las medidas correctivas necesarias.

Gráfico 10. Dimensión Apoyo



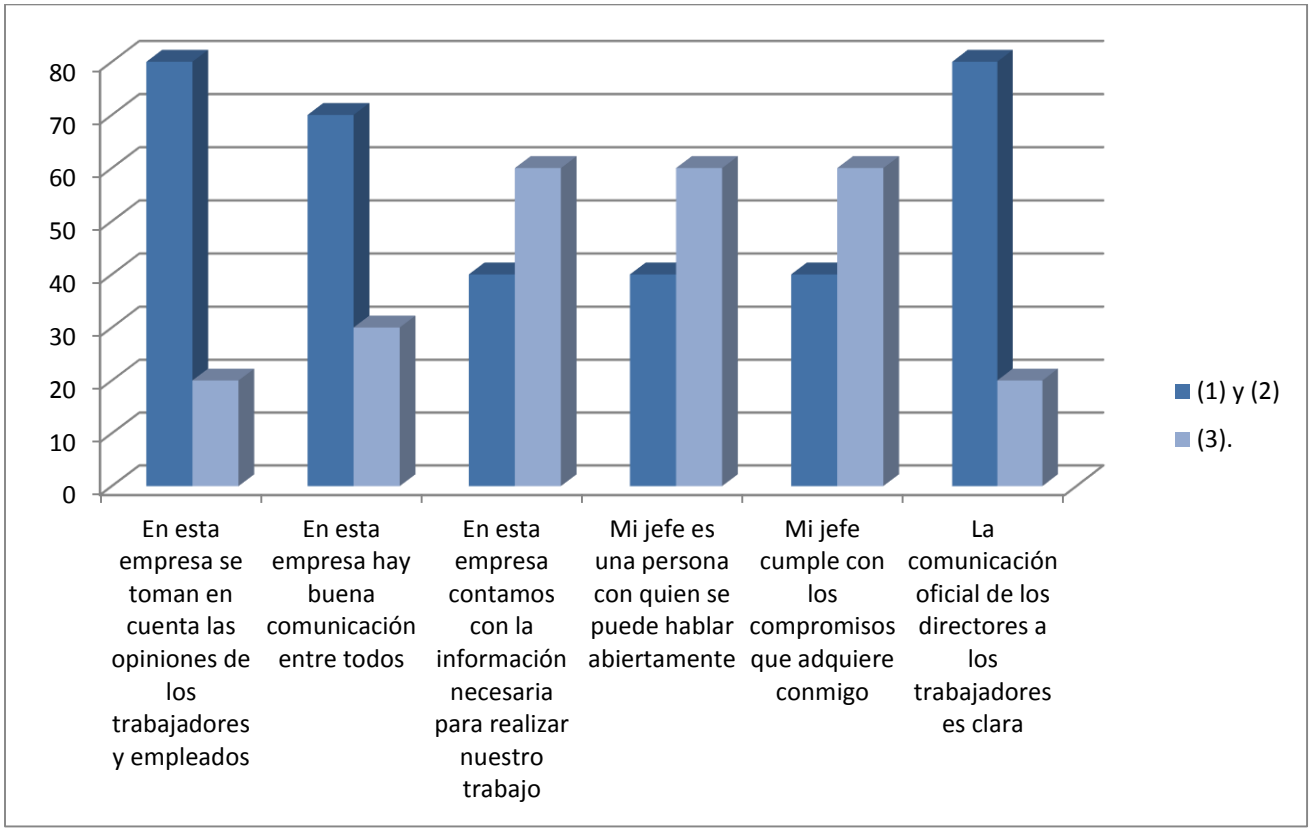
Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Comunicación.

En relación a la dimensión Comunicación, los trabajadores del área de Tecnología perciben o están en **Desacuerdo** en que sus opiniones son tenidas en cuenta, y en que hay buena comunicación entre todos, sobre todo con los directores y jefes de área. También en algunas ocasiones existe temor a dar o emitir conceptos diferentes debido a las consecuencias negativas o represalias que puedan ocasionar.

Están **De acuerdo** en que se tiene confianza para hablar abiertamente con el jefe y en que este cumple con los compromisos adquiridos con los diferentes miembros del equipo, aunque manifiestan que no en todos los casos.

Gráfico 11. Dimensión Comunicación

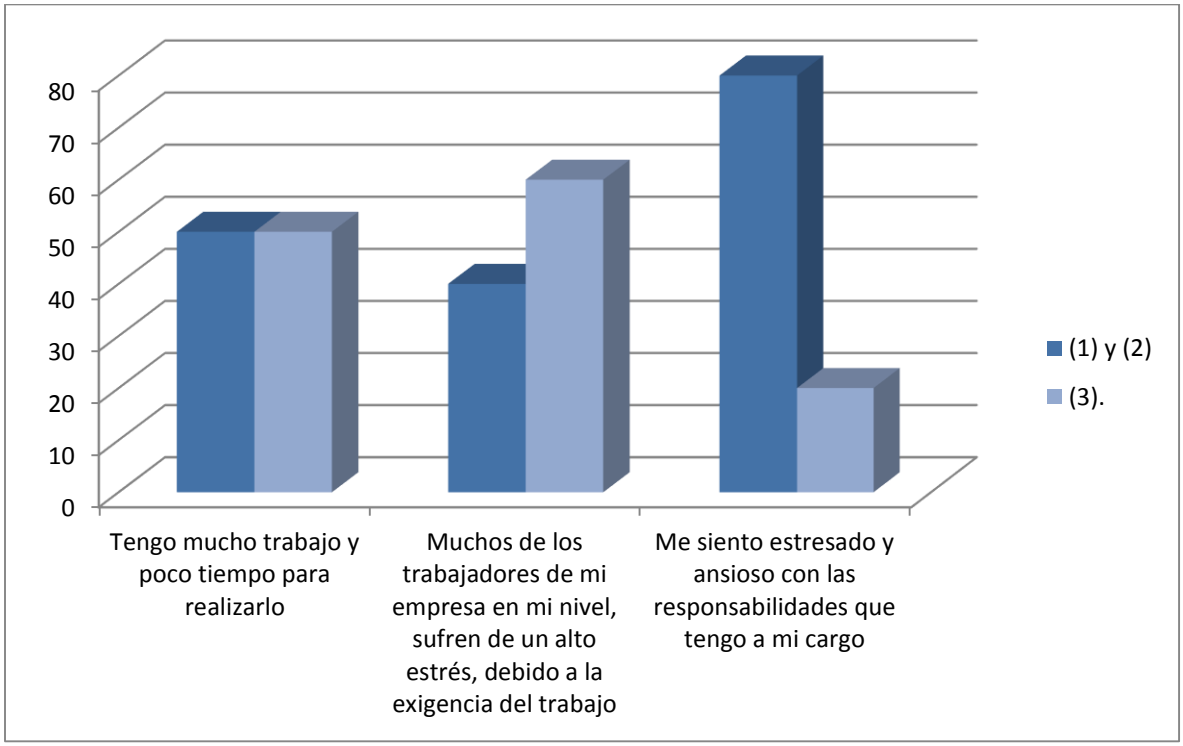


Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Presión.

En esta dimensión, los encuestados se mostraron en **Desacuerdo** en que hay ansiedad con respecto a las responsabilidades a cargo debido a que la mayoría del personal es altamente calificado para la labor que desempeña y lo demuestran sus certificaciones y el tiempo de experiencia como desarrolladores. Están **De acuerdo** en que gran parte del personal tiene alto nivel de estrés debido o como consecuencia del trabajo. Y en relación a la cantidad de trabajo vs el tiempo para realizarlo la mitad estuvo de acuerdo y la otra mitad en desacuerdo debido a que hay personas que son más hábiles que otras y necesitan menos tiempo para realizar su trabajo.

Gráfico 12. Dimensión Presión

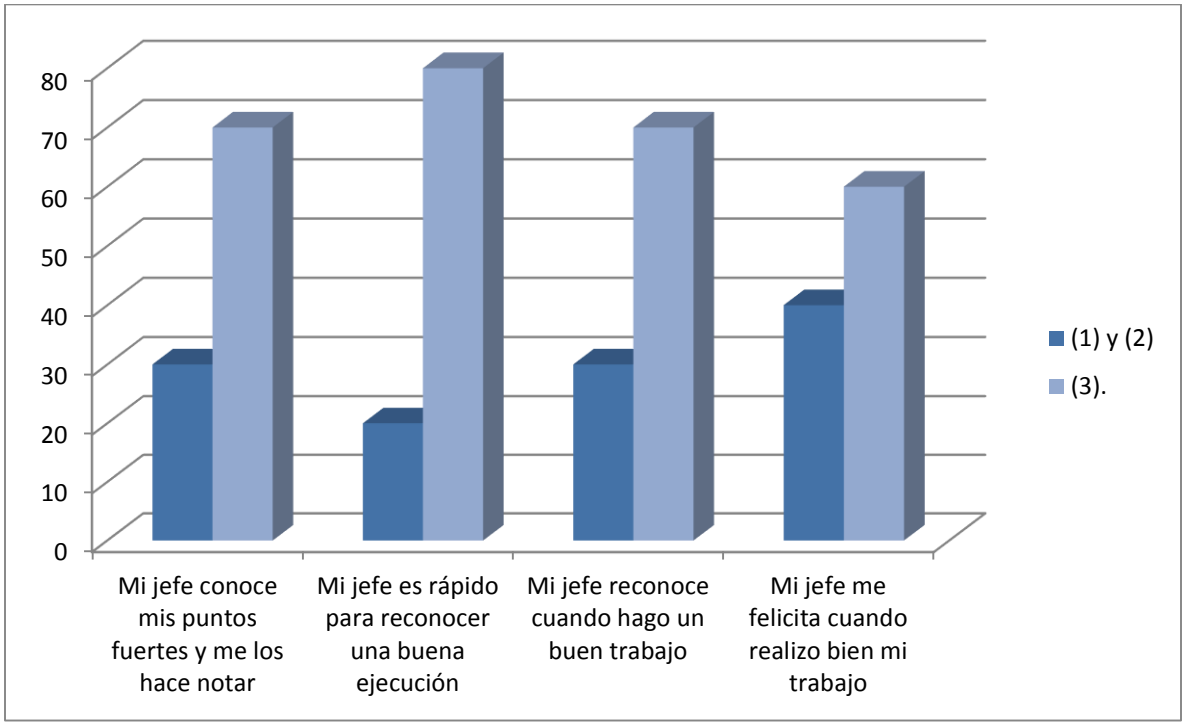


Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Reconocimiento.

En esta dimensión, los encuestados se manifestaron **De acuerdo** en que sus jefes los conocen bien y valoran su trabajo, y de acuerdo a este conocimiento les delegan determinadas actividades. Por lo tanto este ítem está bien valorado entre los trabajadores encuestados. Sin embargo, las personas que se manifestaron en **Desacuerdo** es debido a la falta de conocimiento y reconocimiento por parte de los directivos y de la Presidencia de la organización. Por lo tanto, este reconocimiento no se da en todos los niveles jerárquicos sino en relación al jefe inmediato.

Gráfico 13. Dimensión Reconocimiento

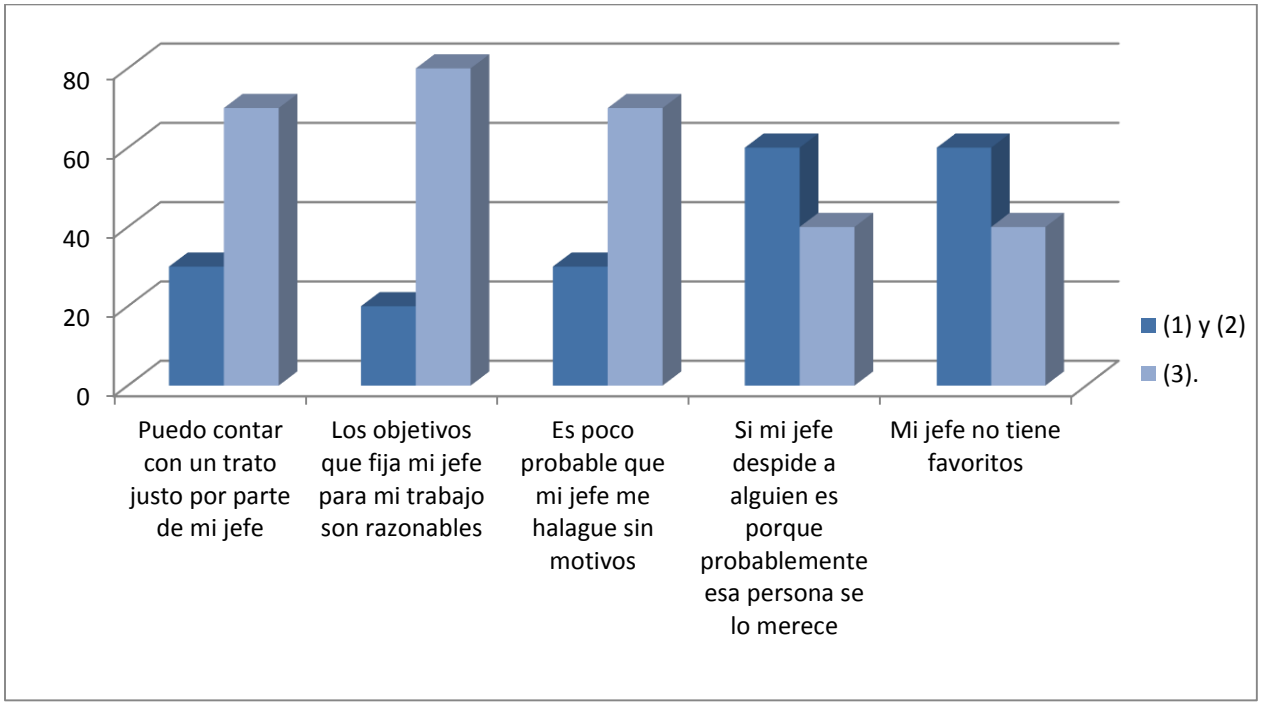


Fuente: Elaboración propia

5.3.7 Equidad.

Con respecto a la dimensión Equidad, los encuestados estuvieron **De acuerdo,** en que el trato que reciben es justo, con objetivos que se pueden lograr, y de acuerdo a las capacidades y experiencia de cada uno, y en que todos los empleados son tratados por igual. Sin embargo, hay posición **Neutral** y en **Desacuerdo** debido a que si se presentan favoritismos, despidos sin justa causa, compensaciones económicas como retribución a estos despidos, por lo tanto se plantean las motivaciones que conducen a tomar estas decisiones y a las personas encargadas de tomarlas debido a que la percepción es que estas decisiones no son tomadas por el jefe directo sino son tomadas por la Gerencia o por los niveles más altos dentro de la compañía.

Gráfico 14. Dimensión Equidad



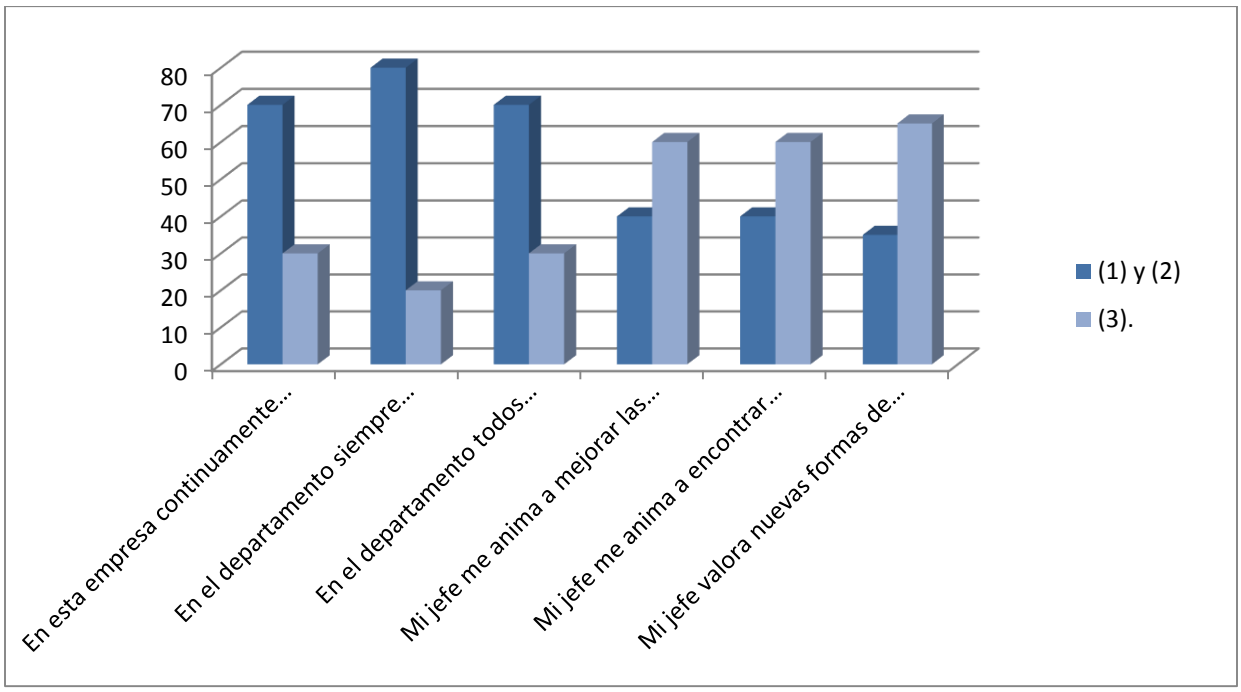
Fuente: Elaboración propia

5.3.8 Innovación.

En este ítem observamos que los encuestados están en **Desacuerdo** con respecto a que en la empresa se adoptan y se buscan mejores métodos de hacer las cosas, en que se fomentan las nuevas ideas, y en relación a la mentalidad con respecto al cambio, debido a que por falta de tiempo y por la rapidez con que deben entregarse las solicitudes resueltas, no se puede buscar una mejor manera de hacer las cosas, y a que en algunos casos, cuando se desarrollan estas nuevas ideas hay cierta resistencia al cambio sobretodo por parte del cliente interno, el cual argumenta que su implementación puede ocasionar retrasos en los tiempos de entrega. También están **De acuerdo** en que el jefe directo los anima a mejorar las tareas y los dirige en su realización, y en que las nuevas ideas son bien recibidas por parte de este, aunque algunas veces

no sea posible su desarrollo o su aplicación, debido a la falta de aprobación de los niveles superiores.

Gráfico 15. Dimensión Innovación

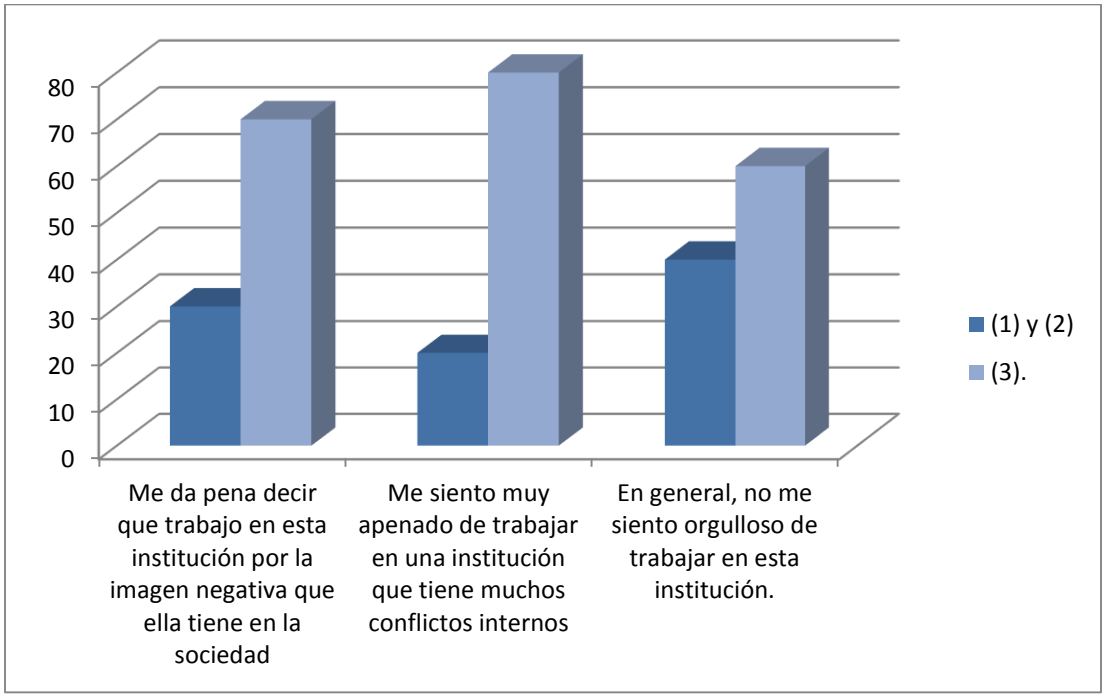


Fuente: Elaboración propia

5.3.9 Percepción de la organización.

En este ítem de Percepción de la Organización, observamos de acuerdo a las respuestas de los encuestados, que los empleados de Desarrollo del área de Tecnología no se encuentran orgullosos de pertenecer a la compañía, ya que tienen una mala percepción de ella. Esto se manifiesta porque estuvieron **De acuerdo** en que no les gusta trabajar en esta institución y no se sienten identificados con ella debido a la cantidad de conflictos que suceden continuamente en las diferentes áreas.

Gráfico 16. Dimensión Percepción de la Organización



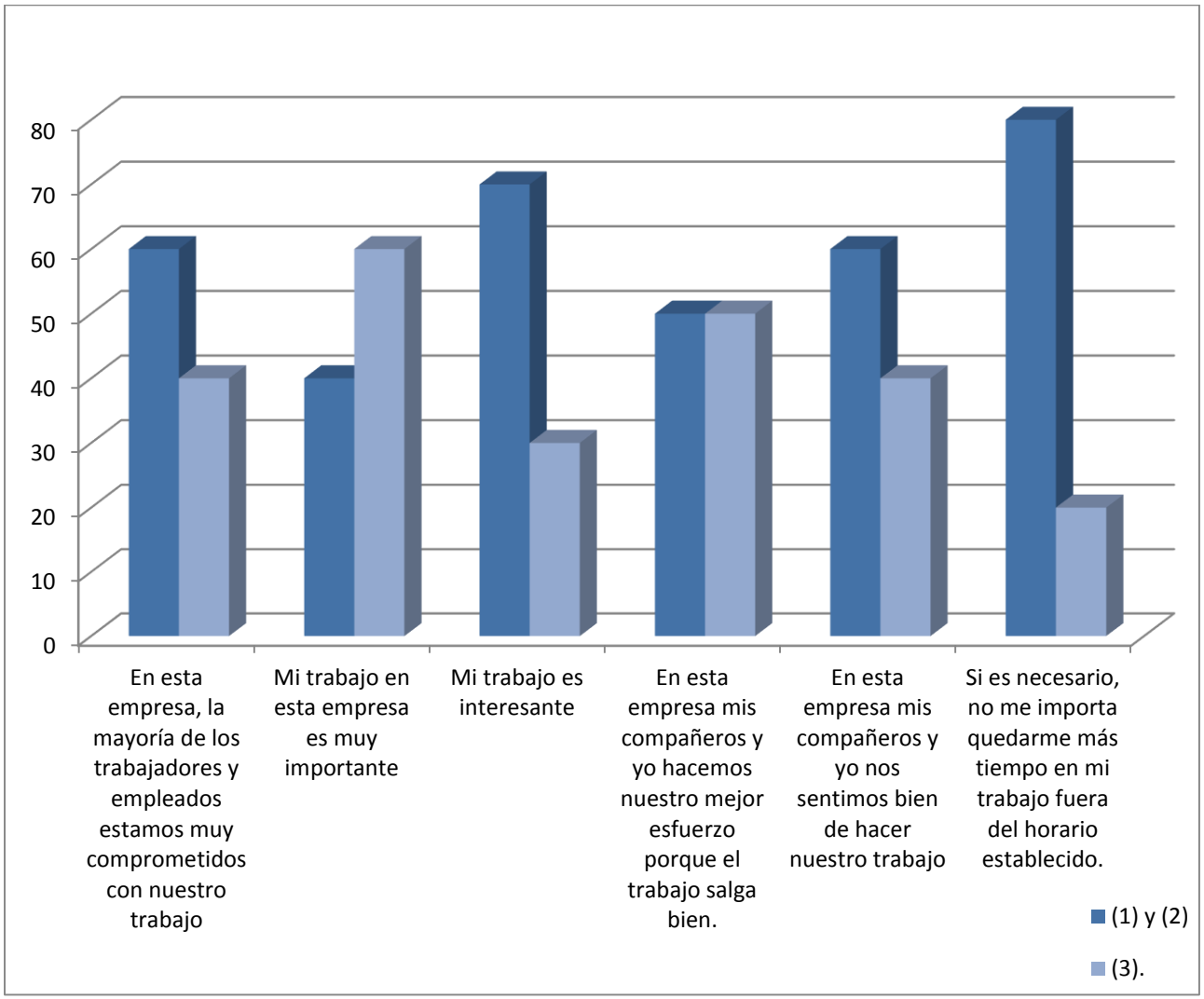
Fuente: Elaboración propia

5.3.10 Motivación intrínseca.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que los empleados se encuentran en Desacuerdo en casi todos los ítems. Únicamente se mostraron **De acuerdo** con respecto a que consideran que el trabajo que realizan es importante para la empresa, debido a que es un trabajo complejo y especializado y a que lo utilizan gran número de personas. En los demás ítems predomina el **Desacuerdo**, ya que los encuestados consideran que el nivel de compromiso de los empleados debería ser mayor, a que el trabajo en ocasiones resulta ser monótono debido a que los problemas son repetitivos debido a la falta de estructura y de documentación y buenas prácticas en el proceso de Análisis, Diseño y Desarrollo, y a que cuando es necesario quedarse a

terminar las tareas pendientes en la mayoría de ocasiones el personal no se encuentra dispuesto. Este último punto puede ser debido a que el horario de trabajo es en exceso largo y por lo tanto al finalizar la jornada de trabajo los empleados se encuentran muy cansados como para quedarse más tiempo.

Gráfico 17. Dimensión Motivación Intrínseca



Fuente: Elaboración propia

5.3.11 Sueldos y salarios.

Esta dimensión es percibida en forma favorable por los encuestados. Ellos se manifiestan De acuerdo en que el salario que reciben es justo, y que las prestaciones son satisfactorias, lo cual es debido a que es una de las empresas con mejor escala salarial dentro del sector y para el área de Desarrollo de software. Sin embargo, hay un **En desacuerdo**, en relación a que los ascensos no son en todos los casos realizados de manera justa, sino de acuerdo a favoritismos, o porque siendo una empresa familiar los ascensos los recibe o un familiar o un recomendado y no la persona más idónea para el cargo.

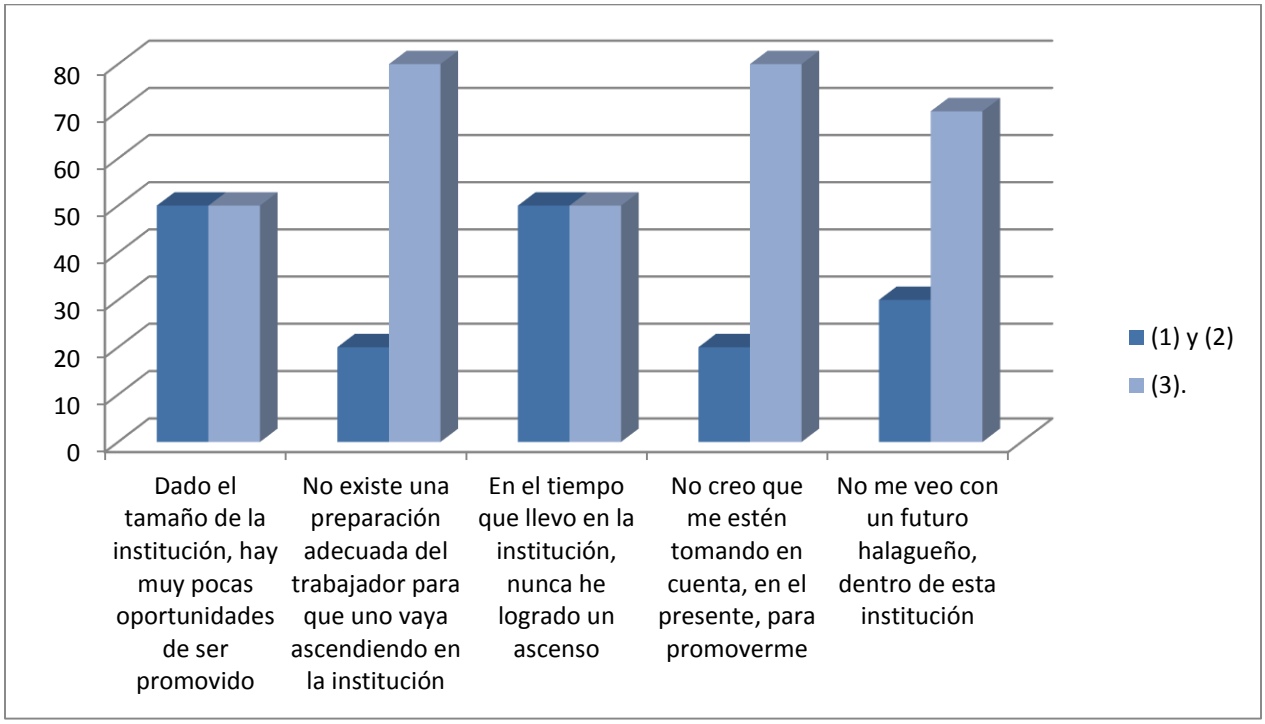
Gráfico 18. Dimensión Sueldos y Salarios

Fuente: Elaboración propia

5.3.12 Promoción y carrera.

En este apartado podemos observar que hay igualdad de opinión con respecto a los ítems, hay muy pocas oportunidades de ser promovido y en el tiempo que llevo en la institución nunca he logrado un ascenso, esto debido a que los Ingenieros de Desarrollo que están en el Nivel IV difícilmente ascienden, solo pueden ser ascendidos a Líder de Proyecto, mientras que los que se encuentran en los Niveles I y II si pueden llegar a un ascenso de nivel de acuerdo a sus aptitudes, capacidades y a la evolución que vayan presentando en su trabajo. Los Líderes de Proyecto, por su parte tampoco tienen muchas posibilidades de recibir un ascenso debido a que el cargo inmediatamente superior es Director de Tecnología, y este cargo históricamente lo han desempeñado socios de la compañía. En los otros ítems se observa que los encuestados estuvieron **De acuerdo** en que a los trabajadores no se les realiza una preparación para recibir ascenso, no existe una proyección de carrera contemplada dentro de los objetivos de la organización, y en relación a que no ven un buen futuro dentro de la organización se debe en gran parte al ambiente tenso y a que en ocasiones se sienten presionados con respecto al logro de los objetivos.

Gráfico 19. Dimensión Promoción y Carrera



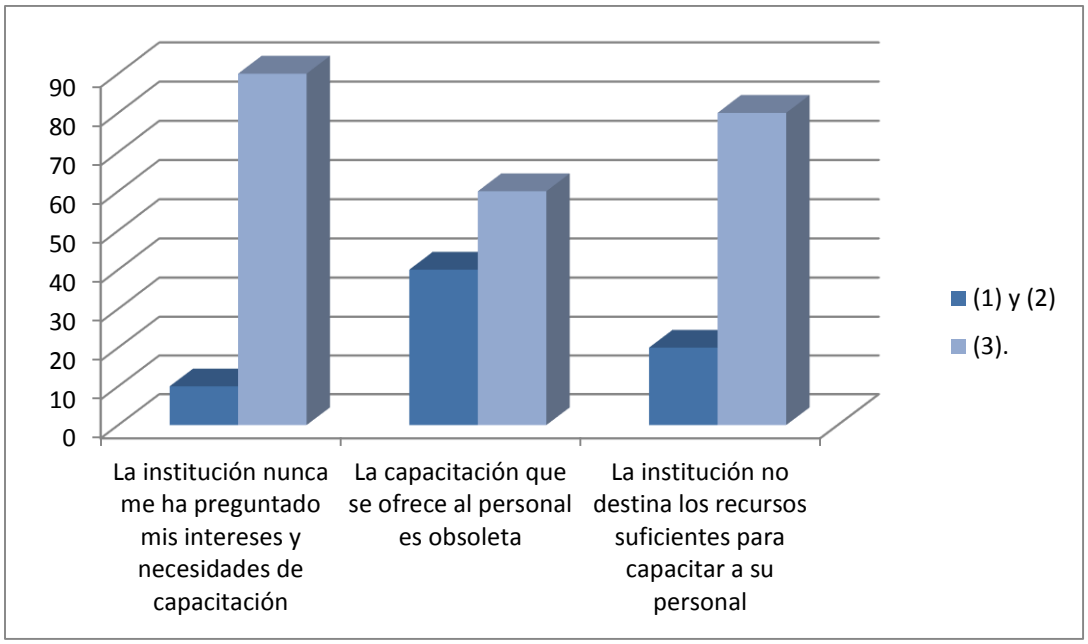
Fuente: Elaboración propia

5.3.13 Capacitación y Desarrollo.

En esta dimensión todos los encuestados se encontraron **De acuerdo** con respecto a que la Institución no tiene en cuenta sus intereses de capacitación y en que no destina los recursos necesarios para realizarlas. También manifestaron que cuando van a realizar un curso o a empezar a estudiar no hay el apoyo necesario en relación al horario de trabajo, y en algunas ocasiones aunque la empresa cuenta con un programa de auxilio económico para educación al cual pueden postularse para la realización del pregrado, posgrado o maestría, acceder a ellos depende de una evaluación realizada por un Comité de Bienestar el cual evalúa si está de acuerdo a los intereses de la organización, es decir que solo aplica si es para áreas afines a la organización, y a veces cuando estos son acordes tampoco lo otorgan.

Por lo tanto este apartado requiere especial atención.

Gráfico 20. Dimensión Capacitación Y Desarrollo

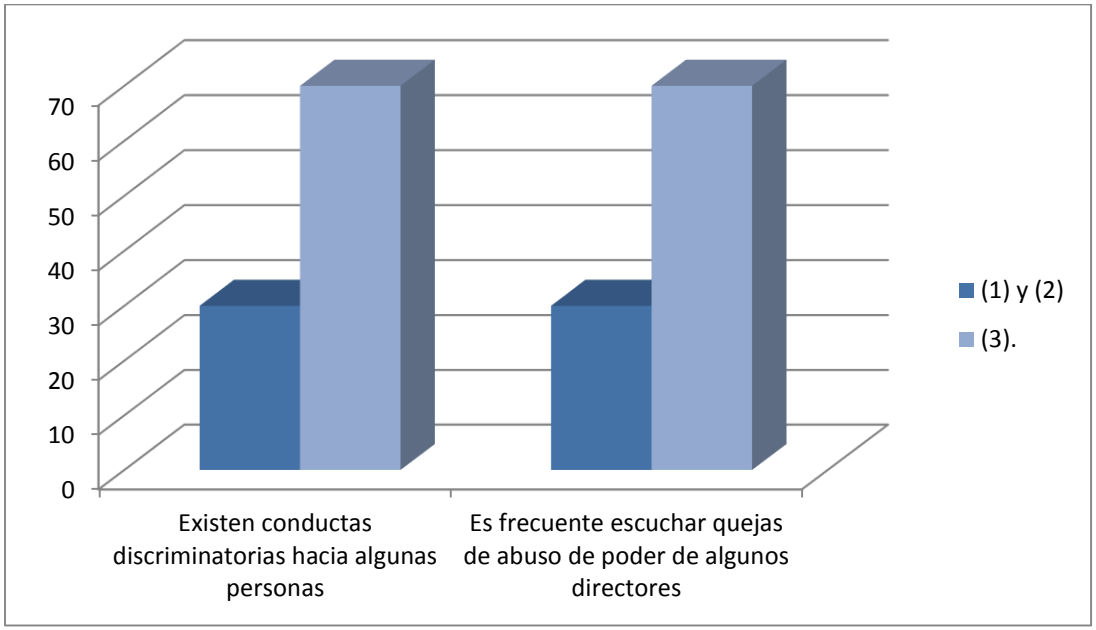


Fuente: Elaboración propia

5.3.14 Ambiente físico y cultural.

Con respecto a esta dimensión, los encuestados se encontraron **De acuerdo** en que hay discriminación hacia algunas personas y que en ocasiones los altos mandos ejercen presión o coaccionan a sus subalternos. Por lo tanto su ambiente físico y cultural no es adecuado y necesita intervención.

Gráfico 21. Dimensión Ambiente físico y cultural



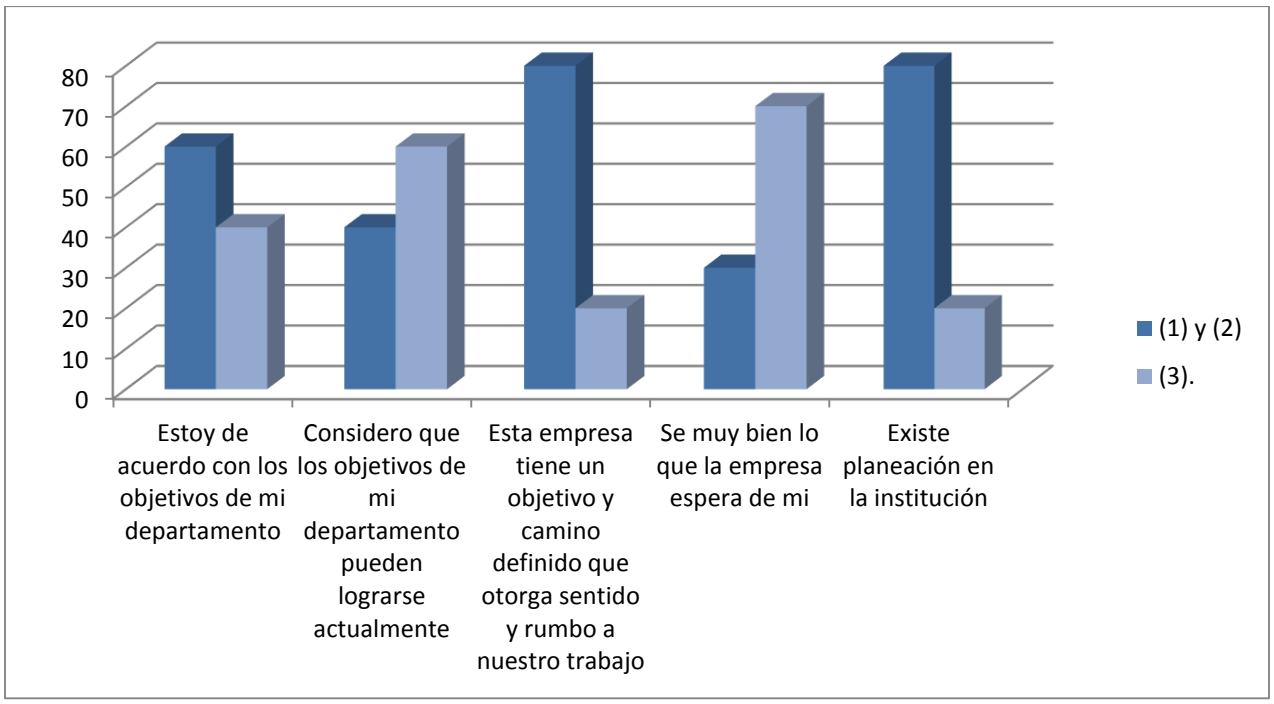
Fuente: Elaboración propia

5.3.15 Visión.

Con respecto a la Visión, los encuestados se manifestaron en **Desacuerdo** con respecto a los objetivos del Departamento y a los de la empresa en general debido a que desconocen su existencia, y si existen no son dados a conocer a todo el personal o equipo de trabajo. También están en Desacuerdo en relación a que hay muy poca planeación llegando a ser casi inexistente. La percepción es que la organización solo soluciona los problemas del día a día creando poco espacio y tiempo insuficiente para poder realizar una planeación adecuada, y en las ocasiones que se ha realizado, han surgido problemas o inconvenientes que han hecho que ésta no sea llevado a cabo, así que la consideran inútil.

Hay un **De acuerdo** entre los encuestados referente a que la mayoría sabe que espera la organización de cada uno, y en relación a que los objetivos del departamento (cuando estos son divulgados) son realizables.

Gráfico 22. Dimensión Visión

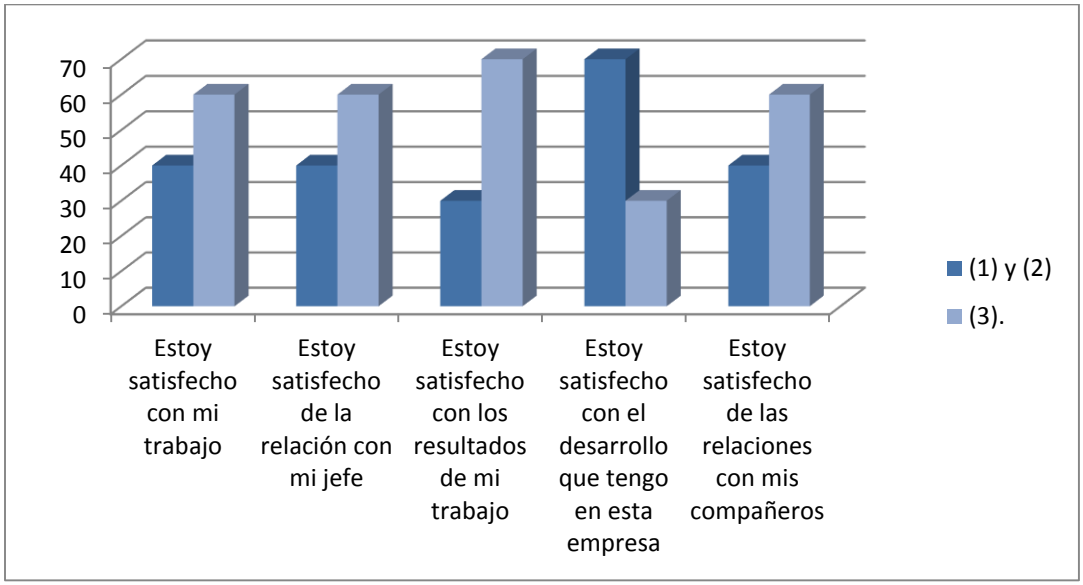


Fuente: Elaboración propia

5.3.16 Satisfacción general.

En cuanto a la dimensión Satisfacción general, los encuestados estuvieron **De acuerdo** en casi la mayoría de los ítems. Manifiestan que están satisfechos con su trabajo, con la relación con el jefe y con los compañeros de trabajo. Sin embargo, se encuentran en **Desacuerdo** en relación al desarrollo que tienen en la empresa, debido a que no existe apoyo a la iniciativa en el trabajo y a buscar nuevas formas de ejecución del mismo, y debido a esto se sienten limitados.

Gráfico 23. Dimensión Satisfacción general



Fuente: Elaboración propia

En resumen, se puede observar que en el área de Tecnología, específicamente en Desarrollo, las dimensiones Autonomía, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Promoción y Carrera, Capacitación y Desarrollo, Ambiente físico y cultural y Visión requieren intervención inmediata de acuerdo a los resultados obtenidos, pues son las que presentan una percepción más negativa por parte de los empleados.

Existen otras dimensiones donde los resultados se encuentran divididos, como Comunicación, Trabajo en Equipo, Presión e Innovación, por lo tanto es necesario tenerlos en cuenta para reforzarlos de forma positiva.

6. Conclusiones

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario fue posible hacer el diagnóstico del Clima Organizacional en el área de Tecnología de Jaime Torres y Cía. S.A.

Mediante el estudio de cada una de estas dimensiones en el área de Tecnología se podrán plantear las soluciones o recomendaciones requeridas para realizar mejoras en el ambiente laboral y para generar mayor bienestar en el área, y por ende en la organización.

6.1 Conclusiones

En este estudio se analizaron 16 dimensiones, y se identificaron cuales son aquellas que requieren intervención inmediata. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que los empleados del área de Tecnología de JTC no están de acuerdo en la implementación de las dimensiones de Autonomía, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Promoción y Carrera, Capacitación y Desarrollo, Ambiente físico y cultural y Visión (áreas de oportunidad). De igual manera, que es necesario reforzar las dimensiones de Reconocimiento, Equidad, Apoyo, Comunicación e Innovación (áreas neutrales). Y por último, que hay una percepción favorable en las percepciones de Trabajo en Equipo, Presión, Sueldos y Salarios, y Satisfacción General (áreas fortaleza).

7. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones permitirán que la Dirección de la organización tenga una base a partir de la cual implementar cambios tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados.

Los aspectos a mejorar son en relación a las dimensiones de Autonomía, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Promoción y Carrera, Capacitación y Desarrollo, Ambiente físico y cultural y Visión.

7.1 Dimensiones que presentan áreas de oportunidad

Las dimensiones a intervenir de forma inmediata son presentadas como áreas de oportunidad de mejora y son las siguientes:

Autonomía: Reforzar la confianza del personal permitiendo que puedan realizar sus labores de la mejor manera posible y que participen activamente en la planeación y planteamiento de objetivos del área.

Percepción de la organización Es necesario evaluar las políticas actuales del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y del Sistema de Administración del Riesgo debido a que contienen una serie de normas y procedimientos que están hechos para concientizar al personal acerca de la importancia y sensibilidad de la información y servicios críticos, pero son

percibidos por el personal como falta de confianza, o como excusa para mantener al personal aislado del mundo exterior en horas laborales.

Motivación intrínseca Se debe evaluar acerca de las motivaciones de los empleados del área y su nivel de compromiso mediante talleres o charlas por parte de personal especializado. Así mismo que sientan que es tema de interés por parte de los directivos.

Promoción y carrera Se deben definir políticas de ascenso y de promoción, así como preparar a los trabajadores y tenerlos en cuenta en base a sus cualidades, aptitudes y evaluaciones de desempeño para que asciendan en la empresa.

Capacitación y Desarrollo Es necesario implementar programas de capacitación que permitan que los empleados desarrollen sus intereses y capacidades, logrando así crecimiento personal y organizacional.

Ambiente físico y cultural Aunque las instalaciones son adecuadas y tienen los elementos de seguridad necesarios, se presenta discriminación y abuso de poder de parte de algunos directores de área.

Visión Se puede observar falta de planeación y de objetivos definidos por parte de la organización. Se deben difundir e implementar valores institucionales que refuercen la visión organizacional, y afianzar valores como el respeto, solidaridad, tolerancia, y el sentido de

pertenencia con el fin de afianzar el compromiso y la cohesión entre los miembros del área de Tecnología y de la institución.

7.2 Dimensiones como áreas de fortaleza

Trabajo en Equipo Es percibida de forma positiva puesto que cada trabajador sabe cuál es su rol dentro del equipo de trabajo, y se van rotando las tareas o los proyectos para que haya difusión y ampliación del conocimiento.

Presión El trabajo asignado es acorde a la experiencia y se acuerdan tiempos de entrega para los mismos. Aunque en términos generales es percibida de manera favorable, no lo es así por los líderes de proyecto quienes deben tener disponibilidad total en caso de ser necesario.

Sueldos y Salarios Los miembros del Departamento se sienten bien remunerados económicamente, sienten que el salario y las prestaciones económicas que reciben son justas y satisfacen sus necesidades.

Satisfacción General Aunque sienten que hay áreas por mejorar los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo, con el jefe y con sus compañeros de trabajo.

7.3 Dimensiones Neutrales

Reconocimiento Aunque al interior del área hay reconocimiento del trabajo de cada uno, no tuvo una percepción positiva debido a que este reconocimiento no se da en otros niveles, es decir ni Talento Humano, ni los Directivos de la organización tienen en cuenta el trabajo bien hecho.

Equidad Tuvo una percepción neutral porque aunque los objetivos y el trato por parte del jefe directo son justos, se perciben favoritismos por parte de la Alta Dirección, despidos sin justa causa por tener opiniones diferentes o sin motivo aparente.

Apoyo Al igual que en el apartado anterior, aunque los líderes de proyecto apoyan a sus subalternos, no se percibe igual por parte de los directivos de la empresa quienes a veces toman decisiones basadas en los errores cometidos en determinado momento.

Comunicación Aunque los empleados cuentan con la información necesaria para realizar bien su trabajo, es necesario reforzar la comunicación entre empleados y jefes, fomentar la libertad de expresión y estar abiertos a recibir nuevas propuestas y nuevas ideas. Sería recomendable la programación de un taller o curso de comunicación asertiva como medida de acercamiento entre jefes y subordinados.

Innovación Es necesario replantear actividades que permitan buscar mejores maneras de hacer las cosas, y para lograr este objetivo se debe planear mejor el trabajo y estar abierto al cambio, pero para lograrlo es necesario el apoyo y el interés de la Dirección del área, de la Gerencia General y de la Presidencia de la compañía.

Es de suma importancia que en base a los resultados obtenidos se elabore un plan de trabajo para la implementación de estrategias para tratar las dimensiones áreas de oportunidad o dimensiones poco favorables, así como para fortalecer y mantener aquellas que si se perciben de forma positiva.

El conocimiento adquirido por la Dirección del área, la Gerencia General y la Presidencia acerca de las causas que afectan el clima organizacional, les permitirá realizar cambios planeados que impacten en forma positiva dentro de los trabajadores del área, logrando así conseguir más eficientemente los objetivos organizacionales y generando mayor productividad.

7.4 Implicaciones para futuros estudios

Es importante que se continúen realizando estudios de Clima Organizacional en el resto del área, así como en las demás áreas de la Organización con el fin de plantear medidas globales que mejoren la percepción de todo el personal sobre su ambiente de trabajo, su motivación, compromiso y desempeño dentro de la empresa.

El estudio en otras áreas nos permitirá identificar si el ambiente de trabajo es percibido de la misma manera o si hay diferencias nos permitirá conocer sus causas.

Referencias Bibliográficas

Alvarez, S (2001). La constitución y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de oftalmología. Tesis doctoral Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.

Campos Farfán y Asociados (2007). Evaluación y estudio del clima organizacional y la elaboración de un diagnóstico correspondiente a recursos humanos. Proyecto INP-CS/090/07. México, Distrito Federal.

Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Denison, D. (1991). Cultura corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Dessler, G. (1979). Organización y administración. Cali: Prentice-Hall

Gómez C (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología, 11, 97-113, 04.

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

Newstrom, J. (2007). Dirección gestión para lograr resultados. India: McGraw Hill.

Palomo, M. (2004). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editores, Mari España.

Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá.

Pérez de Maldonado, I. (2001). La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional. Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín..

Ramos Moreno Diana. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. UNAD. 2012.

Rodríguez M. Darío (2005). Diagnóstico del Clima Organizacional. México D.F. Alfaomega. Capítulo 9.

Sandoval Caraveo María del Carmen.(2004). Concepto y dimensiones del Clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). Diversitas: Perspectivas en Psicología.

Anexos

Anexo I. Cuestionario

Objetivo: El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los trabajadores en relación con el clima laboral de su área de trabajo, a fin de presentar al personal directivo competente, la información relacionada con las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del personal del área de Tecnología y presentar las sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de trabajadores y de la institución.

Sección I. Datos Generales

Instrucciones:

Por favor, marcar con una X solo el recuadro de la respuesta que corresponde a su situación. Como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

Sexo: [X] Masculino [ ] Femenino

1. Sexo

Sexo: [ ] Masculino [ ] Femenino

2. Tipo de contrato

[ ] Definido [ ] Indefinido

3. Nivel

[ ] I [ ] II [ ] III [ ] IV [ ] V [ ] Otro

4. Antigüedad en el trabajo

☐ Hasta 1 año ☐ 1-5 años ☐ 6-10 años ☐ 11-15 años

☐ 16 o más años

5. Rango de edad

☐ 21-30 años ☐ 31-40 años ☐ 41-50 años ☐ 51 o más años

6. Nivel máximo de estudios

☐ Universitarios incompletos ☐ Profesional ☐ Profesional Especializado

☐ Magister ☐ Otro

7. Estado civil

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otro

Sección II. Dimensiones del Clima Organizacional

Instrucciones:

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que sólo se reportarán resultados globales de las diversas áreas.

Se le solícita responder con una "X" en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala del 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

1. Mi trabajo es aburrido:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
	X			

II.1.

DIMENSION	ITEM	CARACTERISTICAS	1	2	3	4	5
Autonomía	II.1	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
	II.2	Propongo mis propias actividades de trabajo					
	II.3	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
	II.4	Organizo mi trabajo como mejor me parece					
	II.5	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente					
	II.6	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo					
	II.7	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente.					
Trabajo en equipo	II.8	La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros					
	II.9	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanente					
	II.10	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.					
	II.11	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
	II.12	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo					

	II.13	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos					
	II.14	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa					
Apoyo	II.15	Mi jefe me motiva a superarme cada día más					
	II.16	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir					
	II.17	Mi jefe logra que mis compañeros de trabajo y yo trabajemos como un verdadero equipo					
	II.18	En esta empresa los jefes cuidan a su personal					
	II.19	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda da mis errores					
	II.20	Mi jefe me trata con respeto					
	II.21	Mi jefe me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo					
Comunicación	II.22	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados					
	II.23	En esta empresa hay buena comunicación entre todos					
	II.24	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo					
	II.25	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
	II.26	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
	II.27	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara					
Presión	II.28	En casa, a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo					
	II.29	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
	II.30	Mi institución es un lugar relajado para trabajar					
	II.31	Me siento como si nunca tuviese un día libre					
	II.32	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
	II.33	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo					
Reconocimiento	II.34	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
	II.35	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error					
	II.36	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución					
	II.37	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
	II.38	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo					
	II.39	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
Equidad	II.40	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe					
	II.41	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
	II.42	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos					
	II.43	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece					
	II.44	Mi jefe no tiene favoritos					
	II.45	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa					
Innovación	II.46	En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo					
	II.47	En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas					
	II.48	En el departamento todos estamos abiertos al cambio					
	II.49	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas					
	II.50	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					

	II.51	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas					
Percepción de la organización	II.52	Si pudiera irme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría					
	II.53	Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto					
	II.54	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad					
	II.55	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos					
	II.56	No me siento identificado con los valores de la institución					
	II.57	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución					
Motivación intrínseca	II.58	En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo					
	II.59	Mi trabajo en esta empresa es muy importante					
	II.60	Mi trabajo es interesante					
	II.61	En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien					
	II.62	En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo					
	II.63	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido					
Sueldos y salarios	II.64	En esta empresa me pagan un salario justo					
	II.65	Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias					
	II.66	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa					
	II.67	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país					
	II.68	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional					
	II.69	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución					
Promoción y carrera	II.70	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inexistentes					
	II.71	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido					
	II.72	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución					
	II.73	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso					
	II.74	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme					
	II.75	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución					
Capacitación y desarrollo	II.76	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos					
	II.77	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación					
	II.78	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta					
	II.79	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero					
	II.80	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico					
	II.81	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal					
Ambiente físico y cultural	II.82	El espacio físico en que laboro siempre está limpio					
	II.83	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado					
	II.84	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución					
	II.85	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas					
	II.86	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores					

	II.87	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual					
Visión	II.88	Los objetivos de mi departamento son claros					
	II.89	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi departamento					
	II.90	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente					
	II.91	Está empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
	II.92	Sé muy bien lo que la empresa espera de mí					
	II.93	Existe planeación en la institución					
Satisfacción general	II.94	Estoy satisfecho con mi trabajo					
	II.95	Estoy satisfecho de la relación con mi jefe					
	II.96	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo					
	II.97	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa					
	II.98	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros					
	II.99	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa					

Sección III. Por favor, de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima laboral (ambiente de trabajo) que prevalece en su institución.

1. ¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral de su institución?

_____

_____

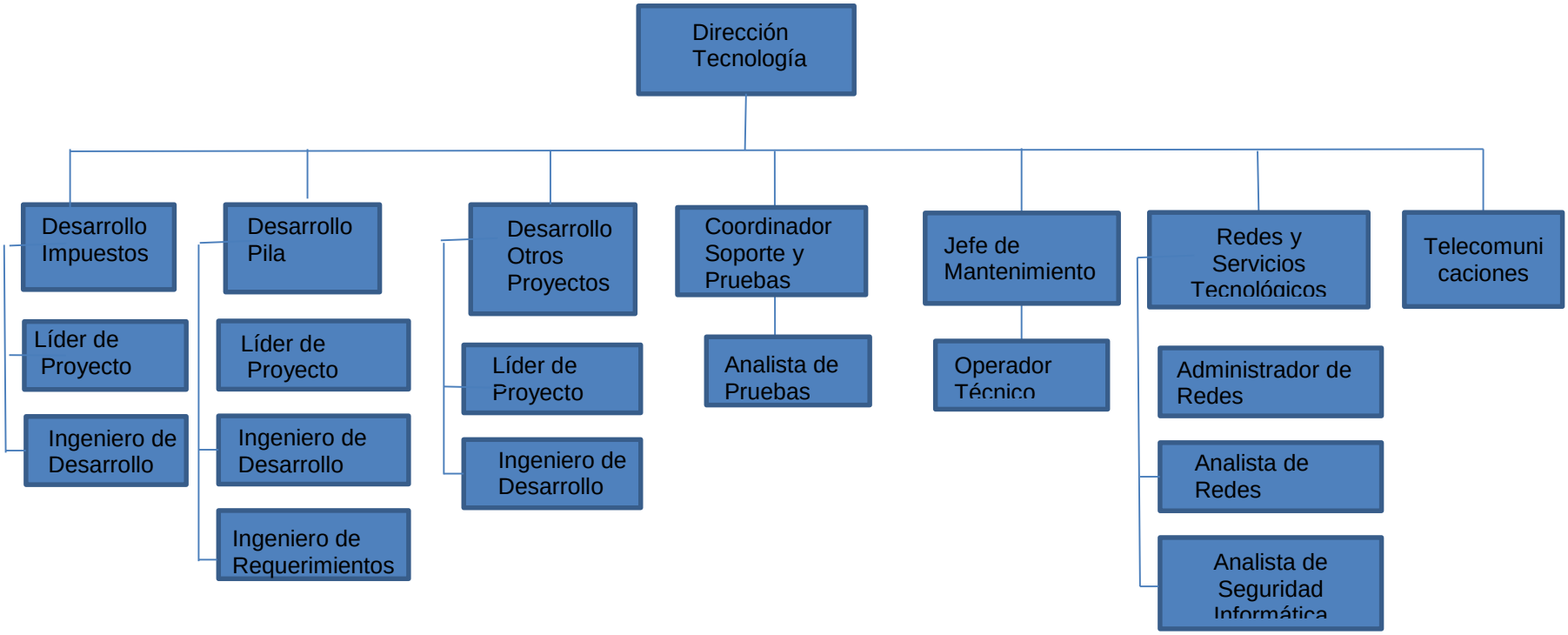
_____

_____

_____

_____

_____

Muchas gracias por su participación

Anexo II. Organigrama del área de Tecnología de Jaime Torres y Cía. S.A.