

RAE

- 1. TIPO DE DOCUMENTO:** Trabajo de grado para optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
- 2. TÍTULO:** IMPACTO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DIAGNÓSTICO APLICADO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
- 3. AUTORES:** NATALIE CHAVISTA RODRIGUEZ; JOHANA RIAÑO ROMERO; DIEGO PEDRAZA GARZON
- 4. LUGAR:** Bogotá, D.C.
- 5. FECHA:** Junio de 2012
- 6. PALABRAS CLAVE:** Organización, capital humano, ventaja competitiva, cambio, elemento diferenciador, medición del clima.
- 7. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:** El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo la revisión de los diferentes instrumentos de medición del clima organizacional, aplicados en Colombia; con el fin de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de las variables utilizadas por cada uno de los instrumentos, además de validar ciertas variables que generen un mayor impacto en la medición del clima organizacional y en la creación de un instrumento de medición aplicable a cualquier tipo de organización.
- 8. LÍNEAS DE INVESTIGACION:** Línea de Investigación de la USB: trabajo de investigación básica. Sub línea de Facultad de Administración de empresas.
- 9. FUENTES CONSULTADAS:** Commings, Christopher (2007). "Desarrollo Organizacional y Cambio", Editorial Thompson, edición 8, capítulo 12: intervenciones en los procesos humanos. Arias, F y Heredia (2001). "Administración de recursos para el alto desempeño". Editorial Trillas, México. Fernández, Manuel, "Diccionario de recursos humanos: organización y dirección" Hall, Richard, (1996). "Organizaciones, estructura procesos y resultados", segunda edición, editorial Prentice Hall, México. Méndez, Carlos Eduardo, "El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención". Capítulo 1, Referentes para la definición del clima organizacional. Capítulo 2, Componentes del clima organizacional Pág. 40. Centro editorial Universidad del Rosario. Da Silva, Reinaldo. (2002). "Teorías de la administración". Editorial Thompson, México Govern, John. (2006).
- 10. CONTENIDOS:** Las organizaciones se encuentran formadas por personas, y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos. Es muy común encontrar dentro de las organizaciones el hecho de que se ocupe el tiempo en planear a corto, mediano y largo plazo los objetivos que se quieren alcanzar; pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente a actualización del potencial humano. En el mundo cambiante en que vivimos casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio. Este cambio constante requiere igualmente, un manejo adecuado del mismo y de los diferentes factores que facilitan el proceso normal de una organización. En la actualidad las organizaciones tienen un papel cada día más importante dentro de la sociedad. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos, que influyen directamente en su funcionamiento; de esta manera se necesitan organizaciones eficientes para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y emergido completamente en la globalización.
- 11. METODOLOGÍA:** La metodología utilizada se enmarca en una investigación aplicada de tipo descriptiva la cual se entiende ya que se analizara e interpretara un proceso cualitativo mediante una base teórica y el análisis de instrumentos implementados en Colombia para la medición del Clima Organizacional, sirviendo como referente para la creación de un nuevo instrumento aplicable a todo tipo de empresa que desee medir su C.O, con el fin de determinar estrategias y procesos de cambio dentro de la misma.
- 12. CONCLUSIONES:** El principal resultado fue la construcción de un método de diagnóstico del C.O como lo es el IMECO; aporte importante para el desempeño de todo administrador que tenga a su cargo un grupo de colaboradores y que tenga que sortear a diario con diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de las labores de los individuos. Por otro lado, la validación del instrumento de medición estándar del clima organizacional (IMECO), arrojó un deseo de introducción de un método de diagnóstico de las condiciones del capital humano en específico ,debido a la relación directa que tiene con el desarrollo, objetivos, gestión, cambio, toma de decisiones, formulación de estrategias y productividad de una entidad. Además cabe resaltar que no es común que una organización actual este implementando una metodología similar a la del instrumento IMECO ya que en muchos casos no es prioridad el estudio de los colaboradores por parte del staff de dirección, que no percibe el tema de C.O como influyente en las actividades diarias de las personas y del ente como tal.

IMPACTO DE LAS VARIABES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL
DIAGNÓSTICO APLICADO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

NATALIE CHAVISTA RODRÍGUEZ

JOHANA RIAÑO ROMERO

DIEGO PEDRAZA GARZÓN

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SEDE BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES-ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

MAYO 2012

IMPACTO DE LAS VARIABES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL
DIAGNÓSTICO APLICADO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

NATALIE CHAVISTA RODRÍGUEZ

JOHANA RIAÑO ROMERO

DIEGO PEDRAZA GARZÓN

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

ALEJANDRA CERÓN

BOGOTÁ

MAYO 2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Bogotá, Mayo 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien es el apoyo en el camino al éxito, que nos ilumina en las dificultades y nos da fortaleza para forjar una vida integra, como personas valientes y capaces de lograr lo que se proponen.

A nuestros padres quienes con anhelo y esfuerzo hicieron posible el alcance de este sueño, de convertirnos en profesionales, nuestros hermanos que fueron un apoyo para este proceso.

A nuestros profesores y en especial a la profesora Alejandra Cerón quienes con dedicación nos ayudó a culminar nuestro trabajo de la mejor manera, a esos profesores quienes nos brindaron sus enseñanzas para formarnos como profesionales íntegros y sobre todo como personas capaces de influir positivamente dentro de la sociedad.

A esos amigos incondicionales con lo que se vivieron momentos especiales y únicos que siempre estarán en nuestros recuerdos, porque gracias a ellos aprendimos el verdadero significado de esa palabra que llaman amistad.

Y por ultimo y no menos importante a nuestra universidad que nos abrió una puerta a un futuro promisorio y el alcance de oportunidades como profesionales Bonaventurianos al servicio de la sociedad.

PALABRAS CLAVE

Organización, capital humano, ventaja competitiva, cambio, elemento diferenciador, medición del clima.

KEY WORDS

Organization, human capital, competitive advantage, change, measurement of climate.

RESUMEN

En la actualidad las empresas Colombianas se enfrentan a una necesidad de cambio, reestructuración, creación tanto en sus procesos organizacionales como de nuevas y mejores ideas en cuanto al comportamiento del capital humano, dentro de las mismas. De esta forma el clima organizacional, se convierte en un factor predominante en la consecución de los objetivos, de un sostenimiento de largo plazo y la obtención de una mayor productividad. Esto lleva consigo un incremento en cuanto al valor de la organización se refiere, ya que los valores más preciados son las experiencias de la persona, descubrimientos, relación interpersonales, habilidades, espíritus laborales y comportamientos. Esto nos lleva a que la medición del CO se convierta en una herramienta útil y en pro de la organización y de sus trabajadores haciendo de la organización más flexible ante el cambio y la concientización de que el capital humano es el motor y el elemento diferenciador propio de cada organización.

ABSTRACT

Currently Colombian firms face a need for change, restructuring, creation both in its organizational processes as new and better ideas about the behavior of human capital within them. Thus, the organizational climate becomes a predominant factor in achieving the objectives of a long-term support and obtaining higher productivity. This leads to an increase in the value of the organization regards as the most valued are the experiences of the individual findings, interpersonal relationship, skills, working spirits and behaviors. This leads to CO measurement becomes a useful tool in support of the organization and its employees making the organization more flexible to change and the realization that human capital is the engine itself and the differentiator of each organization.

TABLA DE CONTENIDO

PALABRAS CLAVE	6
KEY WORDS.....	6
RESUMEN	6
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS PRELIMINARES.....	13
1.1 Importancia de los recursos humanos en la organización	14
1.2 Desarrollo Organizacional	15
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS	21
3.1 GENERAL.....	21
3.2 ESPECÍFICOS.....	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO TEÓRICO.....	23
5.1 Teoría clásica (Henry Fayol):	24
5.2 Teoría de las relaciones Humanas (Elton Mayo):	25
5.3 Teoría de la motivación humana (Litwin):	26
5.4 Clima Organizacional (CO):	27
5.4.1 Características del Clima Organizacional	29
5.4.2 Dimensiones del CO(Méndez, 2006):.....	30
5.5 Clima organizacional y otros conceptos:	35
5.6 Teoría del clima organizacional de Likert.	37
5.6.1 Tipos de clima organizacional:	40
5.7 Componentes del clima organizacional	41
6. MARCO CONCEPTUAL	43
6.1 Medición del clima organizacional	43
7. METODOLOGÍA.....	48
7.1 Instrumentos de medición en Colombia.....	49
7.2 Variables de medición (IMECO)	55
7.3 Validación Cualitativa	63
8. ANALISIS DE RESULTADOS	65

8.1 Recolección y análisis de los resultados	65
8.2 Incidencia de la medición del CO	69
8.3 Incidencia de la aplicación del IMECO	70
9. CONCLUSIONES	72
10. REFERENCIAS.....	75

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensiones del Clima organizacional.....	41
Gráfico 2: Aspectos positivos y mejora del IMECO.....	69
Gráfico 3: Incidencia de la medición del C.O.....	71
Gráfico 4: Incidencia de la aplicación del IMECO.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Evolución IMECO.....	78
Anexo 2: Formato de aceptación.....	79
Anexo 3: Evaluación AV.VILLAS.....	81
Anexo 4: Evaluación COMCEL.S.A.....	82
Anexo 5: Evaluación ECOPETROL S.A.....	83
Anexo 6: Comparativo de instrumentos.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Clima.....	40
Tabla 2: Instrumentos de medición en Colombia.....	49
Tabla 3: Instrumento de medición IMECO	52
Tabla 4: Comparativo resultados Entidades.....,	66

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo la revisión de los diferentes instrumentos de medición del clima organizacional, aplicados en Colombia; con el fin de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de las variables utilizadas por cada uno de los instrumentos, además de validar ciertas variables que generen un mayor impacto en la medición del clima organizacional y en la creación de un instrumento de medición aplicable a cualquier tipo de organización.

Para el logro de dicho objetivo se ha dividido el documento en tres partes: en una primera parte se precisan todos aquellos elementos que constituyen el clima organizacional desde una perspectiva teórica, que posteriormente se complementará con una aplicación práctica en cuanto a la creación de un instrumento útil, fácil y confiable, que permita a cualquier tipo de organización realizar un diagnóstico sobre su capital humano.

En la segunda parte del documento se realizará una evaluación de los instrumentos aplicados en Colombia, que permita determinar un esquema comparativo entre variables e inconvenientes en la aplicación y desarrollo de cada instrumento.

Posteriormente se aplicara un instrumento de tipo general que reúne las características y variables con mayor impacto, que se deberán tener en cuenta para la medición del clima organizacional, haciendo uso de las variables utilizadas por cada uno de los instrumentos que se consideran que tienen mayor impacto en la medición del clima organizacional.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

Las organizaciones se encuentran formadas por personas, y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos.

Es muy común encontrar dentro de las organizaciones el hecho de que se ocupe el tiempo en planear a corto, mediano y largo plazo los objetivos que se quieren alcanzar; pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente a actualización del potencial humano. En el mundo cambiante en que vivimos casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio. Este cambio constante requiere igualmente, un manejo adecuado del mismo y de los diferentes factores que facilitan el proceso normal de una organización.

En la actualidad las organizaciones tienen un papel cada día más importante dentro de la sociedad. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos, que influyen directamente en su funcionamiento; de esta manera se necesitan organizaciones eficientes para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y emergido completamente en la globalización.

La Universidad Nacional de Colombia (2000) define a la organización como una comunidad integrada por uno o varias personas que unen sus recursos, ya sean capital, mano de obra y tierra, con el fin de producir bienes y servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado.

De acuerdo con Henry Fayol, quien define a la organización como: Organizar un negocio debe estar dotado con todo lo necesario para su funcionamiento, como materia prima,

herramientas, capital y personas. Este autor reconoce que la organización se divide en dos partes: Organización material y organización humana.

Por qué hablar de una organización humana, cuando el fin es producir, aumentar la productividad y generar mayores utilidades. Porque es ahí donde la organización tiene su mayor riqueza; si se sabe administrar el capital humano, con procesos de gestión adecuados, y lineamientos estructurales enfocados al bienestar del personal, el resultado será un equipo eficiente, y con mejores índices de productividad, lo cual es beneficioso para organización. De esta manera es importante hablar de ciertos elementos que conforman a la organización y que para esta investigación se encuentran relevantes para el desarrollo de misma.

1.1 Importancia de los recursos humanos en la organización

La necesidad de administrar de forma adecuada los recursos de la empresa se está convirtiendo en una realidad tangible. Sin embargo, existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen, este es el recurso humano. Los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de competitividad y productividad de la organización (Commins, 2007)

Las personas desempeñan un papel cada vez mas importante dentro de la organización, por esta razón ha aumentado la atención en los recursos humanos, es decir, que las empresas están enfocando en entender la conducta de sus empleados; buscando mecanismos de bienestar y mejoramiento de la calidad del capital humano con el que cuentan y sobre todo entendiendo el capital humano es un factor determinante para el alcance de los logros de la organización.

1.2 Desarrollo Organizacional

El cambio se ha convertido en un elemento determinante para el progreso de las organizaciones, por lo tanto, estas deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En este escenario cambiante y dinámico, se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias.

El Desarrollo organizacional es un proceso planificado en el que se desarrollan conocimientos de ciencias de la conducta y se da respuesta al cambio en las organizaciones. Este desarrollo pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización (Commins, 2007)

Específicamente el desarrollo organizacional busca cambios en factores como la comunicación, procesos de gestión y dirección o cuestiones de eficiencia organizacional. Sin embargo, todos estos factores están centrados en las personas, en su bienestar y en los determinantes que son para el progreso de la organización.

Se debe tener en cuenta que no se quiere que el recurso humano modifique sus costumbres, creencias y pareceres, para tener una sinergia con la organización perdiendo su identidad como individuo; lo que se quiere es que exista una relación del individuo con la empresa, permitiendo de esta alcanzar los objetivos de la misma, sin dejar de lado la importancia del recurso humano, sino buscar que las organizaciones hagan especial énfasis en la importancia que este recurso tiene dentro de la organización, debido a que sin ellos los objetivos y metas presentados por la organización no podrían ser logrados. El recurso humano es la pieza fundamental para el funcionamiento y es la parte fundamental para la existencia de cualquier organización.

Es importante mencionar que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización funcionara adecuadamente (Arias, 2001).

El concepto de clima organizacional ha sido debatido por diferentes autores como Litwin y Stringer, que lo han definido como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Fernández, 1999). También es definido como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que son la fuerza que influye en la conducta del mismo. (Hall, 1996)

En las organizaciones actuales y sobre todo en los lugares de trabajo, es primordial el ambiente en el que se desenvuelven los diferentes procesos y actividades, por tal razón es necesario tener en cuenta la forma como intervienen los diferentes aspectos del contexto laboral en el desarrollo de la creatividad. (Fernández, 2005)

El capital humano es el principal recurso que tienen las organizaciones para promover, desarrollar e implantar estrategias de mejora e innovación. Por lo tanto es necesario fortalecer el clima organizacional, donde los objetivos individuales se encuentren alineados con el alcance de los objetivos organizacionales. Una manera de lograr un clima organizacional adecuado es, en primer lugar, realizar una evaluación del factor humano, para identificar las fortalezas y debilidades que afectan la productividad y la efectividad y eficiencia de la organización.

En segundo lugar, se debe desarrollar procesos al alcance del bienestar de sus trabajadores proporcionando espacios creativos e innovadores dentro de la organización, proporcionando ambientes favorables en los que se promueven activamente la formación y el desarrollo de los miembros.

La formación profesional dentro y fuera de la empresa son cuestiones que se deben abordar desde una perspectiva contextualizada en la sociedad actual. Las nuevas necesidades organizacionales y su adaptación a un mercado económico y laboral cambiante; En este sentido la sociedad industrial avanzada depende del conocimiento y del aprendizaje porque el reto es la complejidad. El cumplimiento del requisito formativo de un talento humano flexible y adaptado a esta evolución permanente, depende en gran medida de un clima organizacional ideal y de la motivación del personal que lleven al alcance de las perspectivas individuales e indirectamente al alcance de las metas de la organización.

El clima organizacional al ser estudiado y tener reconocimiento del mismo, nos proporciona una detallada información sobre los procedimientos y funcionamientos, para lograr introducir cambios y mejoras a los procesos y participes de la misma.

Lo anterior nos permite identificar cuan complejo es el clima organizacional en relación al entorno, el recurso humano y los procesos que se siguen dentro de una organización. Por tal motivo se debe mantener un control constante de del CO para asegurar la estabilidad del recurso humano, para que de esta manera se cree una motivación para los mismos y pueda verse directamente relacionado al desempeño y comportamiento laboral.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los valores, las actitudes, el ambiente y las prácticas empresariales que se viven en cada organización. (Likert 1986). Cuanto más favorables sean esas percepciones por parte del individuo, mayores y mejores será su disposición y compromiso con la organización.

Actualmente ya el proceso de generar un elemento diferenciador no está completamente ligado a la capacidad productiva y a los mercados. Sin embargo, es pertinente, observar qué incidencia tiene el clima organizacional como uno de los elementos que potencia el capital humano y por ende contribuye a una gestión empresarial óptima.

Uno de los retos actuales con mayor complejidad es el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, generando preocupación por parte de las empresas y en especial para la gerencia. En este sentido, se puede decir que existe cierto consenso contextualizado que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse a la nueva contextualización empresarial.

De esta manera es importante la conceptualización y desarrollo del clima organizacional ameno y de calidad como causa de una satisfacción y bienestar del capital humano, en pro de la eficiencia en los procesos de una organización y éxito de la misma.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima organizacional en una organización son diversas y en ciertos puntos subjetivos; de esta manera es necesaria la utilización de instrumentos de gestión que permitan evaluar y diagnosticar el estado de dichas variables.

El clima organizacional sobre el desempeño de la organización ejerce una influencia en cuanto a su alcance; debido a esto es importante implementar planes y metodologías que

permitan diagnosticar, medir, intervenir, y mejorar el clima organizacional. Si bien hay organizaciones que como resultado de los estudios del CO, que se han aplicado dentro de las mismas, han podido hacer intervenciones de manera exitosa para su mejoramiento; existen otras que se han quedado en un nivel estratégico descriptivo de la medición, situación que no trasciende en los procesos de intervención y mejora en pro del bienestar de la organización.

Son varios los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima organizacional, al igual que las numerosas variables que se toman para medir. Sin embargo, no muchas de ellas son relevantes al momento de evaluar el CO.

De esta manera es importante hacer un diagnóstico del clima organizacional que refleje la percepción de los individuos respecto a sus diferentes variables, siendo esta información fundamental al momento de valorar la eficiencia del método, el tipo de variables que evalúa y resultado de cada uno de los instrumentos de medición existentes. De esta manera resulta relevante conocer qué tipos de instrumentos están siendo utilizados, la efectividad de sus resultados, así como la validez de las variables que utiliza en pro de las necesidades de la organización; con el fin de proporcionar una herramienta práctica, confiable y de calidad, aplicable a cualquier tipo de organización que requiera medir el estado de su clima organizacional.

En Colombia se ha visto la necesidad de intervenir dentro de las organizaciones, para generar resultados es por esto que universidades como el Rosario, los Andes, la Nacional y la Universidad Católica, han iniciado diferentes investigaciones en cuanto a la gestión organizacional encaminada en la influencia que tiene el capital humano dentro de las organizaciones.

Tomando como objeto de estudio a la persona y a su comportamiento en un ambiente laboral en pro del alcance de los objetivos de la organización. De esta manera consideran importante el diagnóstico del CO para la obtención de resultados que permitan generar mejoras,

gestionar procesos y situaciones de cambio desde los diferentes componentes de la organización.

Ante su preocupación de generar un diagnóstico del Clima Organizacional nacen a partir de muchos componentes teóricos unos instrumentos de medición aplicados a un tipo de organización principalmente instituciones educativas, y en el transcurso del tiempo se han ido adecuando a otras organizaciones.

Entre estos instrumentos encontramos el IMCOC (clima organizacional en Colombia), desarrollado por la universidad del Rosario, liderado por el señor Carlos Eduardo Méndez (2006), aplicado en principio dentro de la institución educativa a estudiantes de pregrado y posteriormente se extendió su aplicación a diferentes tamaños y tipos de empresa en Colombia.

Un segundo instrumento que se considera relevante para nuestra investigación es el TECLA (test del clima organizacional), desarrollado por la Universidad de los Andes, liderado por el Señor John Sudarsky (1977) que luego fue retomado para su actualización por los señores Fernando Gómez y Andrés Cols (2001), de la universidad Católica, quienes decidieron retomarlo debido a su relevancia en el desarrollo del diagnóstico del CO por su enfoque en cuanto a la orientación del desarrollo organizacional y la identificación de las necesidades de afiliación, poder y logro.

Y por ultimo tenemos ECO (evaluación del clima organizacional) por Fernando Toro, desarrollo en la Universidad Nacional. El cual se enfoca en aspectos más generales de la organización, proporcionando información acerca de los índices de calidad de la imagen gerencial, de la calidad de vida de los empleados y su relación con la organización.

Al revisar cada uno de los instrumentos nombrados anteriormente, además de sus técnicas y variables para generar un diagnóstico del clima organizacional consideramos que las técnicas utilizadas son útiles y generan los resultados esperados de acuerdo a la organización donde se

han implementado. Sin embargo; en el momento de sus aplicación y las variables a tener en cuenta no son las suficientes para generar un diagnóstico preciso y confiable de todos los componentes organizacionales; a demás de eso, estos instrumentos no son aplicables a todo tipo de organización, por lo que obliga a la organización a ajustarlo a sus necesidades con uno o más instrumentos a la vez. Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿QUÉ VARIABLES DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICADOS EN COLOMBIA GENERAN MAYOR IMPACTO, DENTRO DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Analizar las variables utilizadas por los instrumentos de medición del CO en Colombia, para identificar aquellas variables que ejercen mayor impacto en los resultados de la evaluación del clima organizacional, con el fin de construir un instrumento dirigido a todo tipo de organización para el alcance a de una mayor productividad.

3.2 ESPECIFICOS

- Comprender la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral como factores incidentes en el proceso estratégico de la organización.

- Identificar los conceptos de Clima Organizacional, los parámetros de medición y demás conceptos relevantes para la conceptualización de su aplicación.
- Generar un análisis demostrativo de las ventajas, técnicas y variables que desarrollan los diferentes instrumentos de medición aplicados hasta el momento en Colombia para determinar la confiabilidad de sus resultados.
- Proponer un instrumento con variables determinantes en la medición del clima organización aplicable a todo tipo de organización.

4. JUSTIFICACION

El concepto de clima organizacional ha dejado de ser un elemento considerable en las organizaciones para convertirse en un elemento importante a nivel estratégico. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la eficiencia y el éxito. Es claro que para mantener un clima laboral óptimo es importante garantizar la estabilidad del personal en pro de la organización.

Por tanto, este trabajo pretende analizar críticamente las técnicas habituales con las que se ha venido midiendo el clima organizacional, dentro de los diferentes tipos de organizaciones en Colombia; para determinar la confiabilidad y veracidad de los resultados en pro de la organización. Esto nos lleva a la conclusión de que es importante contar con herramientas adecuadas que impacten directamente en la capacidad de cada organización para satisfacer las necesidades del cliente interno, responder eficazmente a los cambios del entorno, producir valor y generar en el personal mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Es importante como profesionales en administración dirigir, organizar y controlar los recursos, que en este caso se refiere a recursos humanos, gestionando elementos que permiten su desarrollo y calidad del mismo, como lo es el clima organizacional. Es claro que este ha sido y es uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa; en todas las áreas que la componen: administrativo, estructural, productivo y evolutivo. Por este motivo, se ha decidido profundizar, analizar y construir un aspecto tan importante como el anteriormente nombrado y poco relacionado en la actualidad con el desempeño de toda organización, ya que se identifica que para generar una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar del capital humano en cada entidad, pues son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito de todo administrador de empresas que aplique este concepto de forma adecuada y oportuna; entonces se espera que las propuestas presentadas y desarrolladas a lo largo de este estudio constituyan un aporte significativo para la aplicación coherente y efectiva del clima organizacional por parte de directivas, áreas de talento humano y en gran parte por todo aquel administrador de empresas.

5. MARCO TEORICO

El capital humano es importante considerarlo como un elemento incidente en la productividad de las economías modernas, debido a que la productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento en diferentes espacios de interrelación social; se difunde por distintos medios que permiten su crecimiento y utilización en el proceso de innovación y creación de nuevos elementos y comportamientos útiles para la sociedad. Hace un tiempo, la prioridad era el desarrollo económico, la educación y el

conocimiento. Pero poco a poco la competencia, la económica, los nuevos mercados, la globalización, han hecho que eso cambie, donde la vinculación entre educación y el conocimiento generen un progreso económico sostenible y esencial, puntualizándolo de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo” (Méndez, 2006, pág. 32)

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente cabe destacar que existen factores claves para el surgimiento de una organización, dentro de los cuales el recurso humano y la productividad deben ser parte primordial para la misma; de tal manera se debe motivar, dar una dirección y permitir un punto de satisfacción del personal, haciendo de estos aspectos, especial énfasis dentro de los procesos administrativos, entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

Es importante también mencionar diferentes teorías que enmarcan y sustentan el estudio del clima organizacional, fundamentada en las teorías de administración, el comportamiento y las relaciones humanas.

5.1 Teoría clásica (Henry Fayol):

En la teoría clásica de la administración, el énfasis de la estructura, que parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas sean órganos o personas. Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración, dentro de estos se destacaran a continuación aquellos que centran en la discusión presentada en este trabajo. (Da Silva, 2002)

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada, retribución para los empleados y para la organización.
3. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
4. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
5. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Es importante mencionar que el estudio del clima organizacional prácticamente en su totalidad, está fundamentado en las teorías de las relaciones humanas, sin embargo esta teoría Clásica de Henry Fayol, que a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico se puede ver que en algunos de sus principios mencionados anteriormente demuestran un trato equitativo, en busca del bienestar de los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen como trasfondo un beneficio económico.

5.2 Teoría de las relaciones Humanas (Elton Mayo):

Esta teoría se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción, dentro de una armonía laboral entre el trabajador y la organización, buscando contrarrestar la

fuerte tendencia a la deshumanización de un trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

(Da Silva, 2002)

Esta nueva visión, hace ver al trabajador como un ser social y no como normalmente se consideraría un ente económico, pues al considerarse como un ser social, se deben tener en cuenta aspectos como: los sentimientos, percepciones, necesidades y deseos que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos; que a través de los estilos de liderazgo y las normas de grupo, se determina, de manera informar, los niveles de producción.

5.3 Teoría de la motivación humana (Litwin):

En este sentido se pretende la teoría de la motivación de Elton Mayo, la cual trata de explicar tanto factores económicos como factores que motivan a los empleados que influyen en su comportamiento. Sin embargo, Litwin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, creando un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; esto quiere decir que las necesidades motivan el comportamiento humano, el cual orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. (Govern, 2006)

Es claro que todas las teorías de la administración aunque con enfoques diferentes, coinciden en que es importante darle un papel al trabajador dentro de la organización, reconociendo que es un factor importante para el desarrollo exitoso de los procesos organizacionales. De igual manera cabe resaltar que la organización debe perseguir el logro de los objetivos contando para ello con una estructura sólida y a través de la coordinación del esfuerzo humano, lo cual resulta vital para el funcionamiento de la misma.

5.4 Clima Organizacional (CO):

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Martínez, 2003)

Este concepto se hace relevante debido a que el comportamiento del personal depende de la percepción que este tenga de los factores mencionados, además se debe tener en cuenta que estas percepciones pueden verse relacionadas con las actividades que el personal desempeñe y por experiencias que cada individuo tenga en cuanto a su proceso en la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (desempeño, 2003). De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

El clima organizacional se puede ver reflejado directamente en el comportamiento, sentimientos y aspectos psicológicos del personal, por tal motivo las organizaciones se deben asegurar de propiciar un ambiente de seguridad, comodidad, confianza; ya que la manera en

que los individuos se comportaran en el trabajo no se ven relacionadas únicamente con de los aspectos personales, sino de cómo ven y perciben el clima de trabajo y los componentes de la misma.

Existen varias consideraciones en cuanto al término, entre ellas se plantea, que no todas las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo . En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

El capital humano es por el cual el concepto de clima organizacional aparece en la vida de las organizaciones actuales, el funcionamiento óptimo de los individuos depende básicamente de las condiciones que se les da para que estos realicen sus actividades. El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, motivación. De esta forma se evidencia el tipo de cultura organizacional practicada dentro de la organización. (Martinez 2003).

El clima organizacional es clave para el desarrollo y el éxito de una organización, si existe un ambiente agradable de igual forma los trabajadores van a realizar sus funciones de forma correcta y esto generara buenos resultados. Este podría referirse como problema de varias empresas que no piensan en el bien común si no por el contrario solo interesa el enriquecimiento individual, sometiendo a sus empleados a condiciones laborales, en muchos casos inhumanas y sin buena retribución, por lo general este tipo de empresas terminan en quiebra o con serios problemas jurídicos. Es importante tener un ambiente de trabajo agradable para el buen desarrollo de la organización.

5.4.1 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional (Martínez 2003).

- El clima tiene cierta permanencia en las organizaciones. Se puede contar con una excelente disposición interna pero puede sufrir perturbación con el tiempo dependiendo de decisiones que se toman o cambios drásticos que sufre la empresa.
- Afecta los comportamientos individuales y grupales de la organización. Un buen clima dispone a trabajar mejor y da como resultado productividad y desarrollo, pero por el contrario, un mal clima indispone a los trabajadores y no hay respuesta a excelentes resultados.
- Repercute en el compromiso de la organización y afecta el sentido de pertenencia. Una empresa con buen clima propicia las posibilidades de aumentar la confianza de los trabajadores y hacerlos sentir parte de la organización.
- El ausentismo y rotación excesiva indican mal clima organizacional. Cuando se sufre de ausentismo perjudica todo el desempeño laboral personal.
- Un comportamiento negativo significa insatisfacción por el clima y se percibe con actitudes de descontento tales como la desmotivación, falta de interés en el trabajo y

críticas. Igualmente es afectado el clima por mala dirección, políticas, valores morales, despidos e incertidumbres.

5.4.2 Dimensiones del CO(Méndez, 2006):

El comportamiento de los individuos dentro de la organización está bajo la influencia de factores que provienen del medio organizacional. La organización considerada como un sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Estas dimensiones podemos encontrar cuatro grandes grupos que a su vez están compuestas por unos subgrupos que complementan su ejecución dentro de la organización.

1. Liderazgo: Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. De este se desprenden:

- Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estimulo de la excelencia: Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

- Estimulo del trabajo en equipo: Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- Solución de conflictos: Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

2. Motivación: Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- Realización personal: Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador.
- Responsabilidad: Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los

recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

3. Reciprocidad: Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- Aplicación del trabajo: Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
- Retribución: En cuanto a beneficio de los empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- Equidad: Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

4. Participación: Contribución de los diferentes individuos y grupos en el logro de objetivos de la organización.

- Compromiso por la productividad: Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las

reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- ✓ Parámetro de referencia de la productividad
 - ✓ Parámetro de referencia del rendimiento
 - ✓ Aceptación de metas comunes
 - ✓ Responsabilidad común
 - ✓ Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento
-
- Compatibilidad de intereses: Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
 - ✓ Competencia para obtener recursos limitados
 - ✓ Distribución del poder
 - ✓ Tendencias a la autonomía

 - Intercambio de información: La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

 - Involucramiento en el cambio: Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

El clima organizacional es un filtro por el cual se estudian los diferentes procesos de la empresa (Estructura, liderazgo, toma de decisiones); analizando el clima puede accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus empleados y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento y estas relaciones tienen obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo productividad, satisfacción, rotación, competitividad (a nivel individual, colectivo, y organizacional), adaptación, etc.

Litwin y Stringer, proponen la existencia de nueve dimensiones a medir que diagnosticarían el clima organizacional de una determinada empresa (Fandos, 2007).

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: Es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
3. Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empelados del grupo.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto como pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.5 Clima organizacional y otros conceptos:

En muchas ocasiones se tiende a confundir o a considerar como sinónimos algunos conceptos que son propios para contextualizar el clima organizacional desde diferentes aspectos que se encuentra directamente relacionados pero medidos y vistos desde diferentes puntos de vista que igualmente que el CO están enfocados a la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones.

Estos conceptos cabe mencionarlos dado a su importancia en lo que concierne especialmente en el diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional que permitan una aproximación global a concepto de clima organizacional.

- Cultura:

La cultura organizacional es un conjunto de principios, normas, creencias y acciones, que se generan de manera consciente o inconsciente; las cuales son compartidas, construidas y

aprendidas por los integrantes de una organización, a partir de su interacción social con el fin de unificar una actuación colectiva, generando pertenencia dentro de la organización.

La diferencia entre el clima organizacional y la cultura radica en que el clima son las características que los individuos perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas.

- Satisfacción:

Es el estado afectivo de agrado que una persona experimente acerca de su realidad laboral. El nivel de satisfacción o insatisfacción surge de la comparación entre lo que la persona desea y lo que puede llegar a obtener.

Se puede decir que el grado de satisfacción se ve afectado el clima organizacional ya que debido a que al tener una buena percepción del clima genera mayor satisfacción laboral.

- Liderazgo:

El objetivo de un liderazgo eficaz es la creación y desarrollo de un clima óptimo dentro de la organización, posibilitando el alcance del rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

El clima es indispensable para la motivación y el comportamiento de las personas, este influye bastante en el resultado y el rendimiento de cada uno de los integrantes. Cada organización debe tener como prioridad el mantenimiento de un buen clima, para esto necesita analizar y capacitar a su personal empezando por los líderes, lograr que estos transmitan buena energía y entusiasmo, que se preocupen por llevar una buena relación con los demás empleados, que su interés no sea manejar barreras “jerárquicas” que solo general mal ambiente, claro está sin que se pierda la autoridad. Este líder debe estar capacitado para

delegar responsabilidades con metas realistas pero que generen un sentimiento retador que impulse al empleado a tomar riesgos y realizar su trabajo cumpliendo con los objetivos. Estar abierto para sugerencias y aportes de los demás integrantes, que existe una buena comunicación tanto ascendente como descendente para que todo el personal este enterado de cualquier asunto, evento o noticia de la organización.

- Motivación:

Puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades individuales.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que el que no lo está, si bien la causa no es el clima organizacional sino la productividad misma, pues esta juega un papel catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo logra afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia aumentan su productividad. Por ello si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando un mayor rendimiento en la productividad.

5.6 Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

En cuanto a las variables del clima organizacional, (Fandos Igado 2007); Rensis Likert formula un modelo de estudio del clima partiendo de tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

1. *Variables causales*: Estas se definen como variables independientes y están dirigidas a indicar el estado en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentra la estructura organizacional, administrativa, decisiones y las actitudes.
2. *Variables intermedias*: Ese tipo de variables están orientadas a realizar un diagnóstico interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación, y toma de decisiones.
3. *Variables finales*: Estas variables surgen como el resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como la productividad, ganancia y pérdida.

(Fandos, 2007); Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría de Likert, su autor diseño un instrumento que permite visualizar el clima actual de una organización con el clima ideal teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Método de mando: Manera en que se influye a los empleados.
- b) Características de las fuerzas motivacionales: Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

- c) Características de los procesos de comunicación: Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa.
- d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Características del proceso de toma de decisiones: Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control de los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a las planificación y formación deseada.
- i) El ambiente que existe en cada categoría.
- j) El que debe prevalecer.
- k) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

5.6.1 Tipos de clima organizacional:

Según Likert en su teoría de clima organizacional determina 4 tipos de clima organizacional como referencia que permite examinar la naturaleza del clima organizacional y su papel en la eficacia organizacional.

Tabla 1. Tipos de clima

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	
Sistema 1: Autoritarismo Explotador	<ul style="list-style-type: none"> + No hay comunicación entre los miembros de la organización. + Existe una insatisfacción por parte de los empleados con el trabajo y la organización. + No existe trabajo en equipo. + La toma de decisiones es de carácter individual, desalentando el trabajo en equipo. + Los empleados son considerados como esclavos, por lo que no existe confianza entre empleados y empleadores.
Sistema 2: Autoritarismo Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> + Existe poca relación de confianza entre los empleados y empleadores. + Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos organizacionales. + Existe poco trabajo de equipo. + hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. + Muy rara vez hay satisfacción con el trabajo.
CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema 3: Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> + Existe una relación de confianza elevada entre superiores y subordinados. + La mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. + Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes y con la organización. + La comunicación es más frecuente + Las recompensas se utilizan para motivar a los empleados.
Sistema 4: Participación de grupo	<ul style="list-style-type: none"> + Delegación de responsabilidad, con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados + Empleados trabajan en equipo, con la dirección y tienen bastante influencia + Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. + El proceso de toma de decisiones es dinámico e integrado con todos los miembros de la organización.

5.7 Componentes del clima organizacional

En la actualidad se está implantando un nuevo estilo que no se basa en el poder o el dinero, este sistema se centra específicamente en crear un ambiente que sirva de apoyo para los empleados y los guíen en la dirección correcta y así obtener buenos resultados de manera más sencilla, el líder se encarga de delegar responsabilidades individuales o en equipo y su intención es lograr que los empleados sientan que su trabajo es útil para la organización. El estilo depende de la situación de cada empresa, es claro que todas necesitan de buenos líderes y existen situaciones que requieren de determinadas formas de dirección, hay que realizarse un análisis de las condiciones para así poder determinar cuál es el mejor estilo que contribuya con el clima organizacional, aunque pueden existir casos donde ningún estilo es adecuado para la solución de algunos problemas, en algunas ocasiones la preocupación por querer brindar lo mejor a los trabajadores puede dejar de lado la importancia de los actividades y hasta la de los clientes y pone en riesgo el futuro de la empresa. Hay que luchar por lograr alcanzar un equilibrio de todo en clima, calidad de vida, actividades y responsabilidades sin pasar por alto la misión y la visión de la organización.

Relacionado con lo anterior (Martínez 2003), ilustra de forma esquemática los principales componentes del clima organizacional:

Gráfico 1. Dimensiones del Clima Organizacional

Fuente: Autores (2012)

En el
1, se
las

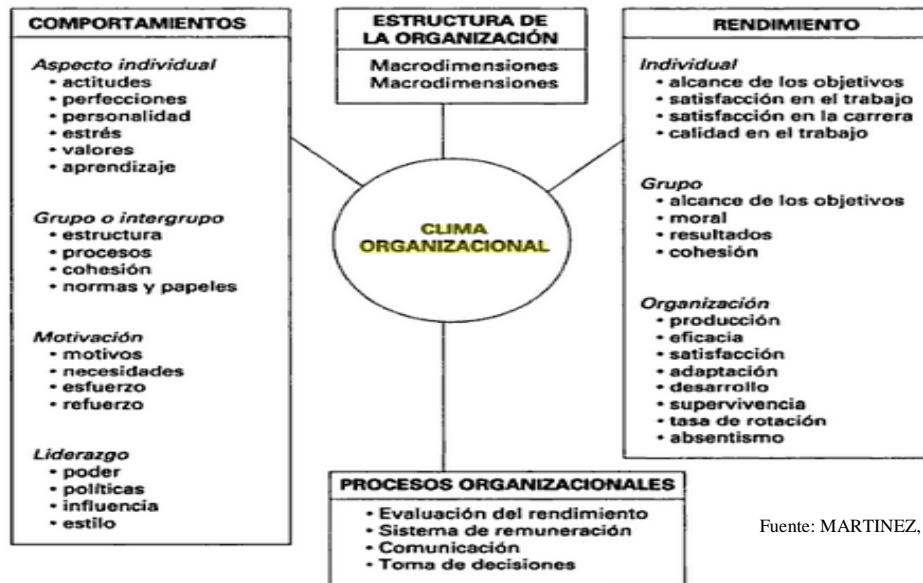


Gráfico
específica

Fuente: MARTINEZ, (2003).

dimensiones del Clima organizacional, mediante él se refleja la importancia no solo organizacional si no grupal e individual en la evaluación del rendimiento como factor de indicador de gestión. Cada uno de estas dimensiones contiene elementos que influyen en la creación de un ambiente optimo y los cuales son generadores de un diagnóstico global que permite identificar en cada uno de los elementos que componen cada dimensión los efectos positivos y negativos sobre las percepciones de los individuos acerca de la organización. En muchos casos las organizaciones actuales solo centran la atención en la consecución de objetivos de la organización dejando de lado el factor predominante de un ente como lo es el capital humano. Este capital humano se compone por un comportamiento según su nivel en la jerarquía organizacional y según sus actividades. Por esto se resalta la motivación, liderazgo, actitudes individuales, relaciones interpersonales como dimensiones que principalmente están ligadas a los indicadores de rendimiento, tipo de estructura organizacional y obviamente en los procesos organizacionales.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 Medición del clima organizacional

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión dentro de la organización; que siendo este un fenómeno intangible es posible medirlo. De esta manera es un claro diagnóstico de cómo están impactando los procedimientos, las estrategias y los cambios que la organización implementa para su mejoramiento y cómo los observan los colaboradores. Por lo tanto es importante la medición del CO, ya que genera una herramienta significativa y útil a la hora de llevar a cabo planes de acción, mejorar la productividad y el desarrollo de la Organización; que a su vez influye directamente en sus resultados.(MALONE, 1998)

Las técnicas para recopilar información son las siguientes:

- Aplicación de cuestionarios.
- Ejecución de entrevistas a los trabajadores.
- Observación directa del comportamiento
- Dinámicas de grupo, juegos proyectivos y sociogramas.
- Debates y reuniones formales e informales.

La definición de clima abarca un conjunto de significados que brindan una visión global a la organización y trata a una serie de aspectos multidimensionales propios de la empresa. Este constituye la personalidad de la empresa y las características que la rodean y comprende a todos los factores internos que se viven en la organización. El estudio de clima se enfoca básicamente en los comportamientos que se desarrollan en el individuo de la empresa y cómo ese repercute en ella.(Gan, Berbel 2007)

Existen variables que benefician el clima y entre estas podemos enunciar:

- Variables de ambiente físico: Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan.
- Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores.
- Variables de ambiente social: Compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos.
- Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivo.
- Variables propias del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación.

El beneficio que ofrece la herramienta de medición y las variables que se toman dentro de las mismas, es permitir la identificación del tipo de clima que se tiene o debería tener la organización, además de facilitar la formulación de estrategias de mejora y el cambio.(Gan, Berbel 2007)

Las dimensiones de mayor interés en los estudios del CO de carácter general son:

- Actitudes hacia la Organización.
- Actitudes hacia la dirección de la Organización.
- Actitudes hacia la promoción y oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia las funciones establecidas para un cargo.
- Actitudes de supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Otro enfoque es a partir de cuestiones relativas de la gestión interna:

- Higiene y seguridad industrial.
- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación, delegación y empoderamiento.
- Comunicación.
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación.

Así como sobre aspectos de perfiles personales:

- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño laboral

A partir de estas agrupaciones, en las cuales las variables y aspectos importantes, se distribuyen en grupos de acuerdo a su naturaleza; lo que permite una facilidad para la clasificación e identificación de los niveles de importancia para tener en cuenta cuando se requiera medir el CO. De igual forma, dentro de la teoría del Clima organizacional trabajada por Likert, quien trabajó en ocho dimensiones a nivel general que constituyen para este autor el perfil de las características organizacionales que se anuncian a continuación: (Berbel, 2007)

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

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

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

En Colombia se han realizado varios estudios del Clima organizacional dentro de las diferentes organizaciones que existen. Inicialmente esta medición se han llevado a cabo en base del modelo expuesto por en la teoría de Likert; y que con el paso del tiempo se han venido implementando muchos más, los cuales se han construido desde lo que cada uno

entiende por clima y sus variables; esfuerzos importantes en el contexto particular de cada organización.

Si bien existen organizaciones que como resultado de los estudios del CO han hecho intervenciones exitosas para su mejoramiento, otras se han quedado en el nivel estadístico descriptivo de dicha medición, situación que no trasciende positivamente dentro de la organización. Sin mencionar que algunas organizaciones no cuentan con un sistema de medición eficiente y confiable, lo cual tampoco les permite generar grandes cambios, ni mejoramientos estratégicos en los puntos críticos que afectan su organización (Méndez, 2006).

Para identificar o medir el clima de una organización usualmente se diseña un procedimiento que consiste en realizar una encuesta o hablar con cada empleado y recoger la mayor cantidad de información que permita desglosar datos o comentarios respecto a la empresa que estén afectando el funcionamiento de esta y que puedan dejar una clara visión de la parte interna, pero para que esta encuesta resulte útil se necesita que sea clara para que así mismo los empleados sean muy sinceros al responder. La idea con esta es que con sus resultados se haga una comparación con el clima que presenta la organización para que sea más fácil identificar y centrarse en las cosas que estén fallando para su respectiva solución. Por otro lado está la observación directa puede evaluar y descubrir aspectos que afectan las actividades de los trabajadores y que no fueron identificadas en la encuesta, para que esta sirva, necesita realizarse periódicamente para observar el desarrollo de estos factores y su evolución.

7 METODOLOGIA.

El diseño metodológico de esta investigación está dada por el tipo de investigación Descriptiva, la cual busca describir situaciones o acontecimientos, está no se interesa en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis ni hacer predicciones, por el contrario sirve para poner a prueba las explicaciones o afirmaciones.(Hernández, 2006)

La metodología utilizada se enmarca en una investigación aplicada de tipo descriptiva la cual se entiende ya que se analizara e interpretara un proceso cualitativo mediante una base teórica y el análisis de instrumentos implementados en Colombia para la medición del Clima Organizacional, sirviendo como referente para la creación de un nuevo instrumento aplicable a todo tipo de empresa que desee medir su CO, con el fin de determinar estrategias y procesos de cambio dentro de la misma.

Tomando como referencia el libro de Carlos Méndez, En Colombia, IMCOC: un método de análisis para su intervención; que aparte de ser un instrumento contiene una base teórica mu completa sobre el desarrollo del concepto de clima Organizacional, lo cual permite generar un conocimiento y una capacidad explicativa transformándose en una herramienta esencial para la acumulación de conocimiento y su efecto en la práctica, para nuestro caso la creación de un instrumento útil y confiable en sus resultados.

Es entonces que presenta algunos de los instrumentos realizados y destacados en Colombia, que han implementado dentro de algunas organizaciones, con el fin de diagnosticar situaciones negativas para generar grandes cambios estratégicos a partir de los resultados de dicha medición. Se exponen de forma clara, donde se evidencia el nombre del instrumento, las variables que mide, la técnica que utiliza para diagnosticar y generar los

resultados y por último se valida desde el punto de vista del grupo investigador las ventajas que tienen cada uno de estos instrumentos.

7.1 Instrumentos de medición en Colombia

Tabla 2. Instrumentos de medición

Instrumento de medición	Generalidades		
	Variables	Técnica	Ventajas
<p>IMCOC</p> <p>Clima Organizacional en Colombia</p> <p>Por: Carlos Méndez</p> <p>U. Rosario</p> <p>2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Relaciones Interpersonales • Toma de decisiones • Liderazgo • Objetivos • Motivación • Control 	<p>Cuestionario de 45 preguntas con selección múltiple.</p> <p>Maneja escalas de calificación de (1 a 7).</p> <p>8 Comportamiento</p> <p>9 Calidad</p> <p>10 Actitudes</p> <p>11 Satisfacción</p> <p>12 Información</p> <p>La escala se adecua según la información que se desea obtener</p>	<p>Maneja un software para la tabulación y manejo de datos estadísticos.</p> <p>Actualización de preguntas complementarias sin afectar la validez del instrumento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora la cultura organizacional de las empresas • Explica y predice • Aplicabilidad • Comprensible por todo tipo de personas • Permite verificar el marco variable propuesto • Permite conocer la percepción del clima que tienen los empleados • Implementa acciones, para el mejoramiento del C O
<p>TECLA</p> <p>Test del Clima Organizacional</p> <p>1</p> <p>Por: John</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Excelencia • Claridad Organizacional • Calor y apoyo • Conformidad • Recompensa 	<p>Cuestionario de 90preguntas de Falso y verdadero con algunas preguntas de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades de afiliación, poder y logro. • Orienta El desarrollo organizacional de la empresa.

Sudarsky			
U. Andes			
1977			
ECO Evaluación del Clima Organizaciona l Por: Fernando Toro	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Interpersonales • Estilo de dirección • Sentido de pertenecía • Retribución • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad y coherencia en la Dirección • Valores Colectivo (Responsabilidad , respeto y la cooperación), 	<p>Cuestionario de 49 ítems.</p> <p>Evalúa a una escala de (4 a 0)</p> <p>4. Totalmente de acuerdo</p> <p>3. En parte de acuerdo</p> <p>2. En parte en desacuerdo,</p> <p>1.Totalmente en desacuerdo,</p> <p>0. No estoy seguro del asunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite obtener información de: los Índices de Calidad de la Imagen Gerencial, Índice de Calidad de la Vida de Relación y Coeficiente de Consistencia • Identifica el nivel de satisfacción que tienen los empleados según la motivación recibida. • La agrupación de los factores, pueden ayudar al análisis de la dirección, identificando Estilo de dirección, disposición de recursos, claridad y coherencia de la misma.

Fuente: Autores

Al medir los aspectos individuales, estos representan una definición deductiva del clima organizacional, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización. Por último, la medida de los aspectos de los organizacionales, dan un enfoque integral ya que se tiene en cuenta las características que son percibidas de una organización y la gestión de sus procesos que pueden ser deducidos según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan diferentes componentes

como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Es entonces que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Otro reto que se plantean los estudios de clima y que aun las herramientas no resuelven es, en qué medida el clima afecta la productividad de la organización, sin embargo, cuando se realiza un estudio de clima, se analiza la disposición y aceptación de las personas hacia la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, el estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos.

Se considera importante la generación de un nuevo instrumento que permita un diagnóstico más eficiente y confiable para las organizaciones donde se ha implementado, debido a que los instrumentos mencionados anteriormente dejan por fuera muchas variables que son importantes y determinan las verdaderas necesidades de la organización que busca mejorar sus procesos y la gestión de los mismos en pro del bienestar de los empleados, de su desempeño y su aporte en la productividad de la organización.

Con el fin de realizar la construcción del instrumento que permitirá generar un diagnóstico más cercano y acertado sobre la situación de la organización en cuanto a niveles de

satisfacción , cumplimiento de objetivos organizacionales y demás aspectos que conforman el clima laboral dentro de una organización. En este orden de ideas y para la efectiva validez del instrumento, basando su realización en ocho variables que se encuentran compuestas por un número de ítems que miden la efectividad y la percepción de la misma. Igualmente fue necesario la construcción una base teórica en autores que desarrollaron el concepto, su importancia dentro de la organización y la efecto que tiene la medición del clima laboral sobre los componentes y la gestión de la misma.

Se presenta a continuación los aspectos preliminares en cuanto a la explicación de cada una de las variables a medir, y los ítems que contextualizan la validez de la misma. El instrumento el cual se nombró (IMECO) Instrumento de medición estándar del clima organizacional.

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)					
No.	ITEM	TD	D	A	TA
1	Tengo conocimiento de la Mision y Vision de la entidad a la cual pertenezco				
2	Me siento identificado con esta Mision y Vision				
3	Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.				
4	La entidad me tiene en cuenta para la planeacion de sus actividades				
5	Siento que desempeño un gran papel en la consecucion de los objetivos de mi entidad				
6	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo de forma eficiente				
7	Los empleados de mi entidad ponen en practica los valores institucionales al desarrollar sus actividades				
8	Cuento con las condiciones fisicas adecuadas de infraestructura para desarrollar mi labor				
9	En mi equipo de trabajo nos enfocamos en las prioridades para el desarrollo del trabajo				
10	Los procedimientos de mi área de trabajo son planificados de forma adecuada				
11	Mis funciones estan claramente determinadas				
12	Entiendo cual es mi papel dentro del area a la cual pertenezco				
13	Mi jefe tiene los conocimientos adecuados para dirigir mi area				
14	Me siento influenciado de buena manera por parte de mi jefe				
15	Mi jefe es coherente con su argumentos y desiciones				
16	La delegacion de trabajo se realiza de forma equitativa por parte de mi jefe				
17	Teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y conocimientos; Mi jefe asi el trabajo de cada uno de sus colaboradores				
18	El trato que recibo por parte de mis superiores es respetuoso				
19	Mis sugerencias son tenidas en cuenta por parte de mi jefe para la solución de alguna problemática				
20	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe cada vez que finalizo una actividad designada				
21	Cuando se realizan tareas importantes para el desempeño de la entidad, mi jefe me tiene en cuenta				
22	No tengo la obligacion de informarle a mi jefe la metodología con la que desarrollo mi labor				
23	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
24	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, según mis conocimientos, habilidades y destrezas				
25	Generalmente a toda persona que ingresa a la entidad, se le realiza una capacitacion antes de iniciar sus actividades				
26	La capacitación continua es una prioridad de la entidad a la que pertenezco				
27	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional que se realizan en mi entidad				
28	Estoy a gusto con la cantidad de actividades de bienestar institucional programadas				
29	Existe algún tipo de incentivo cuando alcanzo mis objetivos y metas				
30	La entidad da la posibilidad de ascender a las personas que con su esfuerzo en su labor lo merecen				
31	Estoy en la capacidad de aportar sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización				
32	La entidad realiza actividades que permitan ambientar el proceso de cambio				
33	La entidad brindó la orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas a los cargos				
34	Soy conciente de que dada una situación de cambio permanente se verá afectada mi vida laboral y personal.				
35	Me siento satisfecho con las responsabilidades asignadas				
36	Tengo las capacidades para abordar las responsabilidades asignadas				
37	MI estado de ánimo producto de una posible reestructuración me impediria asimilar los cambios implementados en la entidad				
38	Los programas de inducción y reinducción brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional				

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)

No.	ITEM	TD	D	A	TA
39	Las responsabilidades que me han asignado corresponden a mis expectativas				
40	Aplico mis capacidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas				
41	Participo activamente en el logro de las metas de mi área de trabajo				
42	Comparto las orientaciones y políticas de la entidad				
43	Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de las responsabilidades del área de trabajo				
44	Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado				
45	Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.				
46	La buena comunicación que he logrado con mis compañeros ha facilitado el logro de mis resultados.				
47	La comunicación oficial es más efectiva en mi entidad, por medio de ella es más sencillo enterarse de cualquier suceso que se presente que por medio de la comunicación informal.				
48	Entre las diferentes áreas de trabajo se evidencia una buena comunicación.				
49	En mi área existe un nivel alto de apoyo y compromiso entre todos al momento de realizar el trabajo.				
50	La relación y la comunicación con mis compañeros es la adecuada				
51	Cuando se presenta un problema, existe el apoyo adecuado del líder para solucionarlo.				
52	El trabajo en grupo es indispensable en mi área de trabajo				
53	Para los grupos de trabajo es importante que cada integrante conozca los objetivos y participe en logro de estos.				
54	Los grupos de trabajo están conformados por personas capacitadas que aportan para el desarrollo de las diferentes tareas.				
55	La autonomía sobresale en mi grupo de trabajo a comparación de otros.				
56	El jefe está siempre presente en la toma de decisiones de cada grupo de trabajo.				
57	Mis conocimientos son claves para realizar todas las tareas.				
58	Puedo hacer uso pleno de mi conocimiento y mis capacidades en mi trabajo.				
59	Puedo con el nivel de trabajo que se me designa.				
60	Siempre me esfuerzo por destacarme en todas las labores ante mi jefe.				
61	Cuando la entidad lo requiere no tengo problema por realizar labores extras.				
62	El deseo de ser mejor me motiva a tener un mejor desempeño en mis actividades.				
63	Siempre tengo plena claridad de la actividad que tengo que realizar.				
64	Siento satisfacción al ver el resultado de mi trabajo.				
65	La infraestructura de mi área de trabajo es adecuada para sentirme seguro.				
66	El orden es una parte importante en mi área de trabajo.				
67	Existe un ambiente limpio y cálido en mi área de trabajo.				
68	Siempre hay una respuesta rápida cuando se requiere de algún mantenimiento.				
69	Mi área de trabajo tiene un ambiente agradable sin ruidos molestos que interrumpen o hagan difícil la concentración.				
70	Mi área de trabajo cuenta con una buena iluminación.				
71	La ventilación es la adecuada en mi área de trabajo.				

Fuente: Autores

7.2 Variables de medición (IMECO)

Este instrumento que se presenta a continuación para medir el Clima organizacional, fue construido en base teórica propuesta por Rensis Likert, la cual ha mostrado ser apropiada para la medición de actitudes frente a los fenómenos sociales que viven los empleados en el día a día de su labor. Este instrumento es de aplicación estándar, es decir, que todo tipo de organización puede implementarlo sin importar su tamaño, actividad, gremio, sector, Etc.;

Con el fin de proporcionar una herramienta de análisis de variables destinadas a importantes aspectos en el desempeño, rendimiento, productividad de una organización, además tal análisis obtenido de la aplicación del instrumento e interpretación de los resultados, pueden servir a la alta gerencia y a las áreas de gestión del talento humano para tomar decisiones destinadas a un óptimo clima laboral. Tales Variables son:

- Identidad y orientación
- Estilo de Dirección
- Control al talento humano
- Preparación y adaptación al Cambio
- Comunicación Interpersonal
- Trabajo en Grupo
- Comportamiento Profesional
- Medio ambiente físico

Dichas variables están compuestas por los siguientes ítems:

1. Identidad y Orientación

Los ítems que la componen son:

- Tengo conocimiento de la misión y visión de la entidad a la cual pertenezco.
- Me siento identificado con esta misión y visión.
- Los objetivos de mi entidad son oportunos, pertinentes y claros.
- La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.
- Siento que desempeño un gran papel en la consecución de los objetivos de la entidad.
- Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo de forma eficiente.
- Los empleados de mi entidad ponen en práctica los valores institucionales al desarrollar sus actividades.
- Cuento con las condiciones físicas adecuadas de infraestructura para desarrollar mi labor.
- En mi equipo de trabajo no enfocamos a las prioridades para el desarrollo del trabajo.
- Los procedimientos de mi área de trabajo son planificados de forma adecuada.
- Mis funciones están claramente determinadas.
- Entiendo cuál es mi papel dentro del área al cual pertenezco.
- Comparto las orientaciones y políticas de la organización.

En esta variable se evidencia la relación de los individuos con la misión, visión, objetivos, valores, funciones, y dotación de recursos.

- Estilo de Dirección

Son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes. Es muy importante el estilo de dirección, porque de ello va a determinar mucho el funcionamiento de la empresa.

Los ítems que la componen son:

- La persona quien dirige mi área tiene los conocimientos adecuados.
- Me siento influenciado positivamente por parte de mis superiores.
- Mi jefe es coherente con sus argumentos y decisiones.
- La delegación de trabajo se realiza de forma equitativa.
- Se tiene en cuenta mis habilidades, destrezas y conocimientos.
- El trato que recibo por parte de mis superiores es respetuoso.
- Mis sugerencias son tenidas en cuenta por parte de superiores para la solución de problemas.
- Recibo retroalimentación adecuada al terminar una actividad designada.
- Soy tenido en cuenta por superiores para la realización de tareas importantes para el desempeño de la organización.
- Cuanto con la libertad de organizarme para realizar mis labores.
- Recibo reconocimientos por mi trabajo.

A esta variable pertenecen los conocimientos, habilidades, y métodos para guiar el desempeño de las funciones del área.

- Aprendizaje y desarrollo

Los ítems que la componen son:

- Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, según mis conocimientos, habilidades y destrezas.
- Generalmente a toda persona que ingresa a la entidad, se le realiza una capacitación antes de iniciar sus actividades.
- La capacitación continua es una prioridad para la entidad.
- Estoy satisfecho con las actividades de bienestar institucional programadas.
- Existe algún tipo de incentivo cuando alcanzo mis objetivos y metas.
- La entidad da la posibilidad de ascender a las personas que con esfuerzo en su labor lo merecen.
- Se brinda orientación necesaria para asumir las responsabilidades asignadas en el cargo.

En esta variable se mide el nivel de percepción de los individuos hacia sus funciones en los cargos delegados, su respectiva capacitación, programas de bienestar institucional y el crecimiento profesional.

- Preparación y adaptación al Cambio

Poner en marcha con éxito un plan estratégico de gestión de cambio requiere una planificación integrada en los procesos antes, durante y después del cambio. Si la preparación previa al cambio es crucial, las acciones de implementación del cambio y de seguimiento del mismo son también muy importantes.

Los ítems que la componen son:

- Estoy en la capacidad de aportar sugerencias para identificar posibilidades de cambio en la organización.
- Se realizar actividades que permitan ambientar los procesos de cambio.
- Soy consciente del cambio dentro de la organización se verá reflejado en mi cargo y responsabilidades.
- Me siento satisfecho y cuento con las habilidades para adoptar las responsabilidades asignadas.
- Los programas de inducción brindan la información suficiente para afrontar un cambio organizacional.
- Participó activamente en el logro de los objetivos propuestos en mi área.
- Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros en el logro de los objetivos.
- Busco que el resultado de mi trabajo supere el desempeño esperado.
- Estoy dispuesto a trabajar por el fortalecimiento de la imagen de la organización.

Esta variable identifica el nivel de información que tienen los individuos acerca de los cambios que podrían llegar a dar con el pasar de alguna situación inesperada, además se evalúa el nivel de flexibilidad que tiene el individuo hacia el aspecto de cambio.

- Comunicación Interpersonal

Los ítems que la componen son:

- La buena comunicación que he logrado con mis compañeros ha facilitado el logro de mis resultados.
- La comunicación oficial es importante para buen funcionamiento de la organización y la realización adecuada de las actividades.
- Se evidencia una buena comunicación entre las diferentes áreas de la organización.
- Existe un buen nivel de apoyo y compromiso para la realización de actividades dentro del área.
- La relación y la comunicación con mis compañeros es adecuada.
- Cuando se presenta un problema, existe el apoyo adecuado del líder para solucionarlo.

En esta variable se analiza el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre los individuos, así como la relación entre ellos, con el fin de discrepar cualquier conflicto o interrupción en los canales de comunicación.

- Trabajo en Grupo

Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.

Los ítems que la componen son:

- El trabajo en grupo es indispensable para mi área.
- Para los grupos de trabajo es importante que cada integrante conozca y participe en el logro de estos.
- Los grupos de trabajo están conformados por personas capacitadas que aporten para el desarrollo de diferentes tareas.
- La autonomía sobresale en mi grupo de trabajo a comparación de otros.
- Los superiores se encuentran presentes a la hora de tomar decisiones importantes para el grupo de trabajo.

En esta variable se evalúa el nivel de trabajo en equipo, autonomía en procesos, y la supervisión de estos mismos.

- Comportamiento Profesional

Los ítems que la componen son:

- Mis conocimientos son claves para realizar todas las tareas propuestas.
- Puedo hacer uso pleno de mis conocimientos y capacidades dentro mi trabajo.
- Me encuentro en la capacidad de realizar mi trabajo y proponer nuevas ideas.

- Siempre me esfuerzo por obtener los mejores resultados al realizar mi trabajo.
- No tengo problema al realizar actividades extras cuando la organización así lo requiera.
- El deseo de ser el mejor me motiva a tener un mejor desempeño en mis actividades.
- Siento satisfacción a ver el resultado de mi trabajo.
- Me esmero por mejorar mis errores y trato de superarme laboralmente.

En esta variable se analizan aspectos como la autoestima, confianza, motivación, planeación de actividades, tanto a nivel organizacional como personal. Es importante que la persona sea consciente de sus capacidades y habilidades que tiene; destacándose cada momento y se esmere por desarrollar el trabajo de la mejor manera, contribuyendo a la mejora continua de su desempeño individual, grupal y por ende al nivel organizacional.

- Medio ambiente físico

Los ítems que la componen son:

- La infraestructura del área de trabajo es adecuada para sentirme seguro y cómodo.
- El orden es un elemento importante en el área de trabajo.
- Existe un ambiente limpio y cálido para el desarrollo de mis actividades.

En esta variable aparecen las condiciones físicas que tiene el individuo tanto a nivel grupal como personal para desempeñar su labor diaria. Además de la infraestructura como tal, se tiene en cuenta la iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden,

seguridad. Estos aspectos inciden en forma positiva o negativamente en el desempeño, rendimiento y productividad de los individuos.

Este instrumento consta de un conjunto de afirmaciones que se formulan a los empleados que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de aprobación a dichas situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Este modelo se presenta a través de 8 variables, las cuales comprenden un número determinado de ítems ante los cuales las personas deberán responder según la siguiente escala para el grado de aprobación en cada uno de dichos ítems:

- Totalmente en Desacuerdo (TD)
- Desacuerdo (D)
- De acuerdo (A)
- Totalmente de Acuerdo (TA)

7.3 Validación Cualitativa

Para obtener el mayor éxito, es importante que la línea staff, esté claramente identificando y desarrollando las conductas de gestión de cambio dentro de los equipos de trabajo. Poner en práctica un proceso que incluya el apoyo al liderazgo, el desarrollo, la comunicación efectiva y medidas de éxito generando un apoyo e iniciativas que impulsen el cambio dentro de las organizaciones.

De esta manera los recursos humanos tienen que demostrar a la organización y a quienes los dirigen que gestionar el cambio no va a ser siempre agradable, pero sí necesario para garantizar la alineación entre la gestión del talento de la organización y la estrategia del negocio. De esta forma, la organización tendrá la agilidad necesaria para satisfacer las

demandas del cambio, asegurando los niveles que necesita para que siga siendo competitiva y alcance los objetivos estratégicos.

Pero como apoyar este proceso de cambio, donde los líderes entiendan la importancia que tiene recursos humanos para su organización, entendiendo que el clima organizacional es un elemento fundamental e incidente en todos los procesos y gestión de cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera resulta relevante para el trabajo de investigación saber que piensan directivos o personas líderes en un equipo de trabajo, pues son ellos quienes se benefician con los resultados a la hora de diagnosticar el CO de dentro área o departamento, permitiéndoles mejorar su gestión encaminada a responder a las necesidades de los miembros de la organización, mejorando procesos, ambientes, estructuras de control y dirección para el bienestar de su equipo de trabajo, ellos contribuyan con mejores índices de desempeño, resultados rápidos y eficientes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como parte complementaria y soporte de la investigación, se realizó una apreciación cualitativa la cual fue realizada en empresas como Banco Av. villas Comcel y Ecopetrol, donde personas que tienen a su cargo la dirección de un área específica, revisaron, evaluaron y una observación cualitativa, donde expresan su punto de vista sobre la metodología y términos a evaluar en cuanto al clima organizacional dentro del instrumento (IMECO). Permitiendo obtener una apreciación real en el entorno empresarial y la utilidad y confiabilidad de nuestro instrumento.

8. ANALISIS DE RESULTADOS

8.1 Recolección y análisis de los resultados

Luego de construir el instrumento IMECO, se realizó la validación de este por medio de entrevistas al staff de organizaciones como Banco Av. Villas, Comcel y Ecopetrol. Consideradas como organizaciones con alto número de recursos humanos, lo cual permite analizar dentro de un marco operativo sus procesos en cuanto al manejo del mismo. Con fin de observar aspectos referentes al desarrollo, composición, cobertura, pertinencia, y claridad del instrumento de medición IMECO, los cuales entrarían a una validación que permita identificar si el instrumento es el adecuado para medir el impacto de estos elementos dentro de la organización para obtener los resultados necesarios para un verdadero diagnóstico del Clima Organizacional.

Es por esto y para facilitar el grupo investigador en la toma de resultados y análisis de los mismos; se realizó un formato de evaluación (ver anexo 1), el cual permitirá observar cual es la importancia del Clima organizacional para cada una de las empresas evaluadas, además de eso una validación cualitativa en cuanto a la forma y metodología utilizada en la creación del instrumento (IMECO). Este está dirigido al staff quienes son los responsables de un equipo de trabajo y están en busca de herramientas que permitan mejorar sus procesos internos y la calidad de los mismos. De esta manera, se presentó el instrumento que mida el Clima Organizacional, ya que se ha mencionado anteriormente que el Clima Organizacional es una fuente de información confiable y es la clave para el alcance de un éxito sostenible, el cual se convierte en una herramienta útil para generar cambios óptimos y estrategias de gestión para procesos de calidad.

Debido a esta evaluación, se generó un comparativo (tabla 3) entre las empresas encuestadas.

Tabla 4. Comparativo de resultados empresas

ENTIDAD	¿Considera usted que la medición del clima organizacional es importante para la organización?	De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos positivos que considere importantes.	De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos que usted considere a mejorar.	Aplicaría usted este instrumento en su empresa	SUGERENCIAS
BANCO AV VILLAS	<i>Considero que es muy importante medir el clima organizacional en las empresas, ya que una base fundamental para lograr una buena gestión de las personas, se desprende del grado de motivación que los empleados sientan para desempeñar su labor. Cuando existe un buen líder, compañeros colaboradores y en general un buen equipo de trabajo el resultado se traduce en mayor productividad, procesos más eficientes y finalmente en lo que cualquier empresa busca en su rentabilidad.</i>	<i>-Permite identificar el grado de aprobación de los empleados hacia la organización. -Permite evaluar el enfoque que utiliza el líder del equipo para motivar. -Identifica las expectativas de capacitación del equipo.</i>	<i>La variable de trabajo en grupo es fundamental para el clima organizacional y en este instrumento se mide que tan importante es para la organización, pero no se evalúa el sentir del empleado, respecto a trabajo en equipo, esto permitiría definir perfiles. Para determinados cargos.</i>	<i>Lo aplicaría en mi empresa, ya que con este resultado tomaría decisiones en pro de fortalecer mi equipo de trabajo, aplicando acciones correctivas o redistribuyendo funciones, para sacar lo mejor de cada persona y así lograr mi objetivo como Líder.</i>	<i>Ninguna.</i>
COMCEL S.A.	<i>Totalmente, pienso que la medición y evaluación a nivel interno es la primera que debe realizarse para tener cambios e impacto como compañía en el exterior.</i>	<i>Al trabajar con distribuidores se les asigna una tarea muy importante y es representar a Comcel a nivel nacional, por este motivo es necesario tener estas medidas; del instrumento tomaría para mi área: el ítem de identidad, control al talento humano, comunicación interpersonal y medio ambiente físico.</i>	<i>Creo que como instrumento estándar está bien, pero podría darse una profundización de acuerdo a las diferencias percibidas, con el fin de identificar el problema y poder darle solución.</i>	<i>Dentro de Comcel es muy importante el personal directo e indirecto. Por esto trabajamos con el texto de Mario Benedetti "La gente que me gusta" y creo que esto sería el instrumento adecuado para la evaluación del clima organizacional.</i>	<i>Me gustaría que en el instrumento existiera el campo: "Observaciones", con el fin que el trabajador exprese inconformidades, sugerencias u otros que nos ayudaran a mejorar.</i>
ECOPETRO	<i>Sí, teniendo en</i>	<i>Considero que los</i>	<i>Buscar que no sean</i>	<i>Sí, es un método</i>	<i>Ninguna.</i>

<i>L.S.A.</i>	<i>cuenta que considero que el clima organizacional puede reflejar la satisfacción del trabajador, su motivación y por ende su productividad.</i>	<i>ítems, de medición con los adecuados. Están bien distribuidos y establecen claramente lo que se busca conocer sobre el clima organizacional.</i>	<i>demasiadas preguntas, las personas tienden a aburrirse contestando documentos muy extensos.</i>	<i>fácil de entender para cualquier persona.</i>	
---------------	---	---	--	--	--

Fuente: Autores (2012)

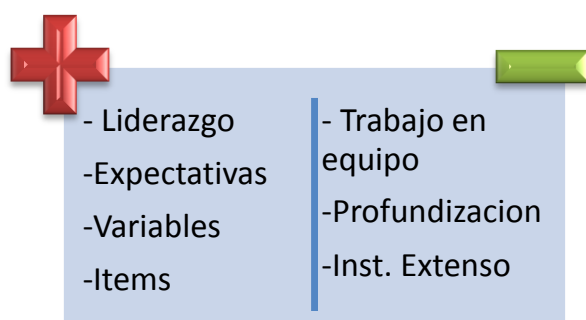
Al analizar los resultados en cuanto las opiniones expuestas por cada empresas con respecto a la claridad, confiabilidad, variables y efectividad del instrumento (IMECO), se evidencia claramente la aceptación y los aspectos positivos, coincidiendo en la importancia de implementar instrumentos de medición para el diagnóstico del Clima Organizacional y con una acogida a implementar IMECO como herramienta de diagnóstico CO de cada una de estas organizaciones. Como empresas saben que uno de los recursos más importantes e incidentes en el progreso de la organización es el recurso humano siendo este prescindible para la toma de decisiones, gestión de estrategias adecuadas que tendrán un principal impacto en la productividad, procesos, rentabilidad y consecución de objetivos organizacionales a un determinado tiempo.

Por los resultados obtenidos durante la realización y validación del instrumento no se identifica que las organizaciones actuales estén aplicando algún método que indique la situación de clima organizacional dentro de sus actividades, con esto es importante resaltar que al construir este instrumento de medición estándar del clima organizacional se puede proporcionar a cualquier tipo de ente una herramienta de diagnóstico que facilitara tener un conocimiento comportamental de su capital humano y las incidencias que este tiene directamente en la productividad.

De acuerdo a los resultados de la validación de IMECO se encontraron aspectos positivos como aspectos a mejorar, los cuales proporcionan oportunidades y elementos de mejora en la calidad y efectividad de los resultados que arrojará el instrumento en cuanto el diagnóstico del CO en el momento de implementación dentro una organización que requiera la utilización de esta herramienta.

Los resultados fueron:

Grafica 2. Aspectos positivos y de mejora del IMECO



Fuente: Autores (2012)

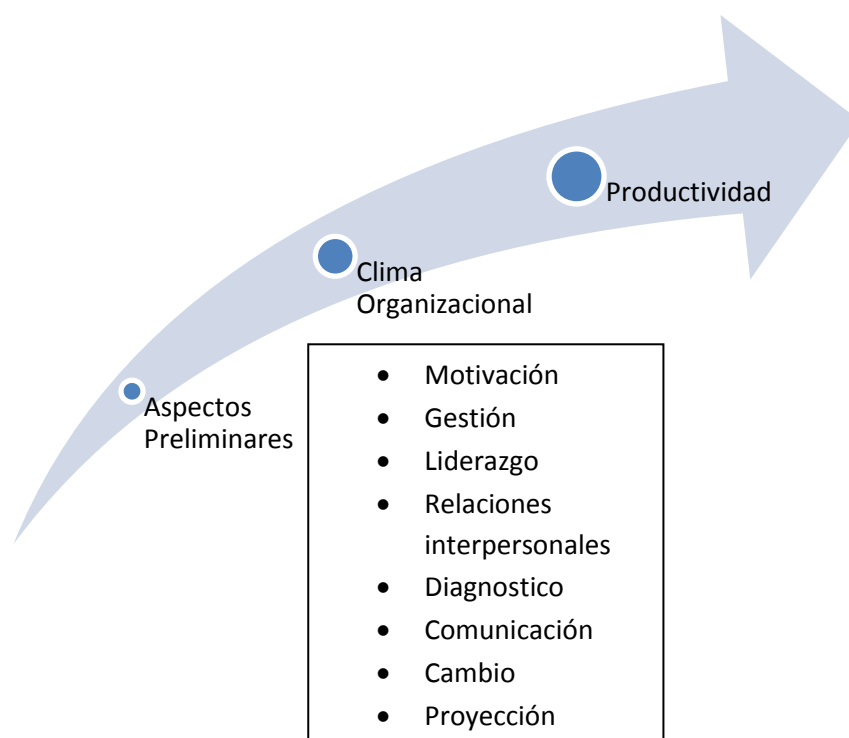
En los aspectos positivos se resalto la importancia que al implementar este instrumento trae consigo, debido a que conocer el nivel de percepción por parte de las directivas es vital para el desarrollo de la actividad diaria del empleado. Así como el liderazgo que se practica, las expectativas grupales e individuales en cuanto a capacitación y autorrealización dentro de la entidad, y las variables de identidad, control al talento humano, comunicación interpersonal y medio ambiente físico son puntos determinantes que se identificaron como aspectos favorables y convenientes a medir dentro del instrumento.

En cuanto a los aspectos por mejorar se recomienda un instrumento un poco más corto, que se evidencia de forma más clara los ítems a nivel grupal y una profundización según lo que puntualmente se desee medir dentro de las entidades. Para lo cual, se expresa en primer lugar que al querer proporcionar una herramienta estándar a todo tipo de organización se tiene que abarcar la mayoría de situaciones que se presenten a nivel individual, grupal u

organizacional; Por este motivo el instrumento se realizo de modo individualizado con el fin de que el empleado no sienta que el método que está contestando es muy denso y/o extenso. Para los directivos es de total importancia llegar a un diagnóstico para cada una de las variables ya que con esto se implementaran nuevas estrategias de manejo del talento humano, se tomaran decisiones a nivel organizacional, se implementaran correctivos en los procesos, y lo que más se resalta, es que se tendrá conocimiento del capital humano de la que está compuesta y finalmente lo que caracteriza una entidad a los ojos de una persona o entidad externa. En segundo lugar, todo lo relacionado con el equipo de trabajo se encuentra ubicado en la variable de “Trabajo en grupo”, donde se genera un índice de equipo de trabajo, identidad y conocimiento con los objetivos del grupo, autonomía para desarrollar la labor, y supervisión. Y finalmente, al generar un instrumento estándar de medición de clima organizacional se trata de abarcar la mayoría de situaciones que se le pueden presentar al individuo con el fin de lograr un índice completo y de mayor impacto, sin necesidad de crear un método y metodología para la aplicación de cada variable.

8.2 Incidencia de la medición del CO

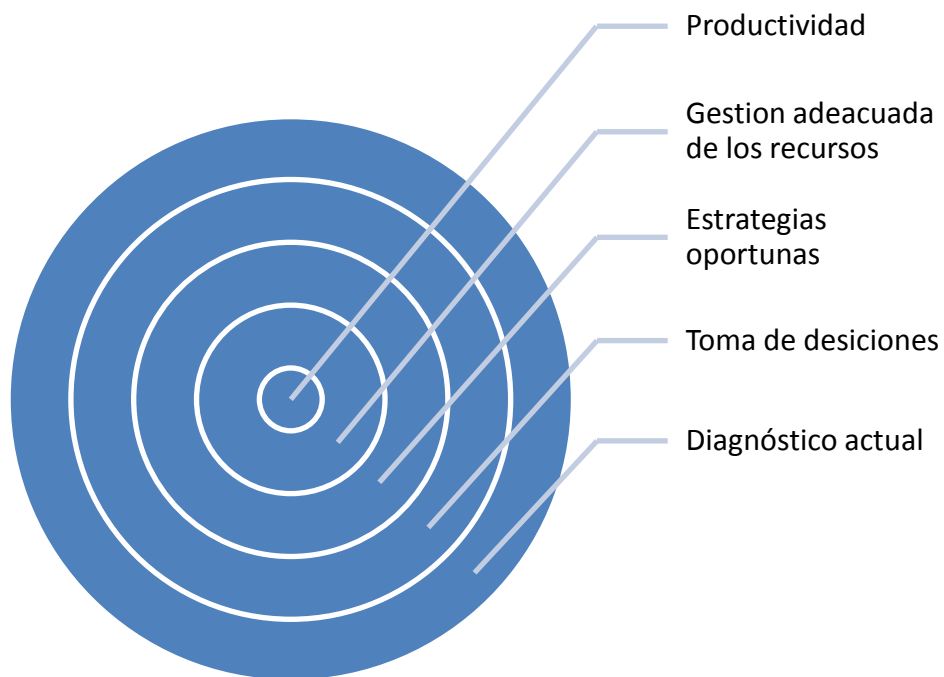
Grafica 3. Incidencia de la medición del CO



Fuente: Autores (2012)

8.3 Incidencia de la aplicación del IMECO

Gráfico 4. Incidencia de la aplicación del IMECO



Fuente: Autores (2012)

Las personas entrevistadas identificaron que el IMECO determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Generando así una gran relación con el concepto y con la base teórica referente al clima organizacional. Además señalan, que para una organización es primordial conocer el impacto que los individuos que componen las entidades. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, como está constituido el factor del comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones ya que es que se relacionen las necesidades, responsabilidades, jerarquías, procesos, toma de decisiones, estrategias, delegación, condiciones de infraestructura, entre otras; y que directamente influyen en las personas, por lo tanto, todo lo que se quiere generar con la implementación de un método como el IMECO es hacer aumentar el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar la capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones interpersonales en el mismo.

En esta investigación se identifico que en la actualidad una herramienta de diagnóstico es deseable pero en los planes de proyección presupuestal de una entidad no entra como viable en muchos casos, ya que se tiene el desconocimiento en cuanto a que genera la implementación de un instrumento de medición que valorara el clima organizacional que directamente influye en el desarrollo de actividades de los individuos y también existe un grado de desconocimiento en cuanto a herramientas existentes con un enfoque estándar que puedan llegar a proporcionar un diagnóstico de mediar entre los factores del sistema de la organización y las tendencias motivacionales producen consecuencias de productividad y satisfacción.

10. CONCLUSIONES

- El principal resultado fue la construcción de un método de diagnóstico del C.O como lo es el IMECO; aporte importante para el desempeño de todo administrador que tenga a su cargo un grupo de colaboradores y que tenga que sortear a diario con diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de las labores de los individuos.

- De acuerdo con al análisis realizado se puede decir que para una organización es muy importante que todos sus empleados realicen sus debidas tareas de forma efectiva y para que esto sea así, la organización tiene la obligación de brindarle a su personal un ambiente sano y bueno de trabajo, ya que todo esto influirá en los resultados, por esto es importante conocer como es la relación entre los diferentes tipo de empleados que hallan en la empresa logrando un equilibrio lo que se denominaría clima organizacional. El clima organizacional es clave en el desarrollo de una organización, es tan fundamental que tiene la capacidad de analizar y mejorar cualquier aspecto que se refiera a un trabajador o a la organización en general.

- La validación del instrumento de medición estándar del clima organizacional (IMECO), arrojó un deseo de introducción de un método de diagnóstico de las condiciones del capital humano en específico, debido a la relación directa que tiene con el desarrollo, objetivos, gestión, cambio, toma de decisiones, formulación de estrategias y productividad de una entidad. Además cabe resaltar que no es común que una organización actual este implementando una metodología similar a la del instrumento IMECO ya que en muchos casos no es prioridad el estudio de los colaboradores por parte del staff de dirección, que no percibe el tema de C.O como influyente en las actividades diarias de las personas y del ente como tal. A razón de esto, se generó una herramienta de diagnóstico (IMECO), con el fin de aportarle a todo profesional que tenga a su cargo un grupo de personas una metodología direccionada a una óptima gestión del talento humano enfocada a la productividad y consecución de los objetivos como factores incidentes del cumplimiento de la visión establecida dentro de una organización.

- En la actualidad el capital humano es aquel aspecto de sustento de toda organización en su diario vivir, de aquí la importancia que ha obtenido el tema de clima organizacional dentro de un margen del diagnóstico de percepción del empleado hacia el ente con el fin de la gestión adecuada de este y la consecución de los objetivos establecidos. Al comparar la base teórica de la investigación con los resultados del IMECO obtenidos principalmente por la evaluación de este por parte de profesionales de importantes entidades como BANCO AVVILLAS, COMCEL S.A., ECOPETROL S.A.; se resalta un grupo de conceptos que son primordiales para evaluar el C.O dentro de estos entes, dichas variables son: Liderazgo, recompensas, motivación, estilos de dirección, identidad organizacional, capacitación continua, trabajo en equipo, responsabilidades, y delegación de tareas. A su vez, prepondera el C.O no solamente como el grado de satisfacción del empleado como tradicionalmente se ha venido evaluando, sino se trata de enfatizar en el conocimiento de toda aquella situación

que puede tener una persona en sus actividades diarias, así como la oportunidad de desarrollo, de toma de decisiones, de autonomía en su labor, de buenas condiciones de infraestructura. Básicamente una organización tiene asegurado un buen desempeño y el éxito si todos los recursos están en función del capital humano.

- Finalmente, Un clima organizacional apropiado genera motivación y obteniendo buenos resultados, también permite identificar cualquier aspecto negativo de la organización mejorándolo, el objetivo principal del clima organizacional es brindar un ambiente laboral bueno, que genere confianza, que motive e incentive a los trabajadores y que estos a su vez sean leales y comprometidos con la empresa, todo esto en conjunto para lograr el éxito de la organización

REFERENCIAS

- Comings, Christopher (2007). “Desarrollo Organizacional y Cambio”, Editorial Thompson, edición 8, capítulo 12: intervenciones en los procesos humanos.
- Arias, F y Heredia (2001). “Administración de recursos para el alto desempeño”. Editorial Trillas, México.
- Fernández, Manuel, “Diccionario de recursos humanos: organización y dirección”
- Hall, Richard, (1996). “Organizaciones, estructura procesos y resultados”, segunda edición, editorial Prentice Hall, México.
- Méndez, Carlos Eduardo, “El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención”. Capítulo 1, Referentes para la definición del clima organizacional. Capítulo 2, Componentes del clima organizacional Pág. 40. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Da Silva, Reinaldo. (2002). “Teorías de la administración”. Editorial Thompson, México
- Govern, John. (2006). “Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones”. Editorial Thompson, edición 5, México
- Caligiore, C y Díaz T. (2003). “Clima Organizacional y Desempeño”.
- Martinez, María del Carmen (2003). “La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores”. Editorial Días de Santos. Pág. 70
- Fandos, Manuel (2007), “Formación de formadores”, tomo 2. Editorial Thompson, España
- Malone, Michael. (1998). “El capital intelectual”. Ed. Norma
- Gan, Berbek Francisco. (2007). “Manual de recursos humanos”. Editorial UOC. Capítulo 5. Clima organizacional
- Hernandez, Sampieri Robert. (2006) “Metodología de la Investigación”.

Anexo 1

<p>INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)</p>
<p>NOMBRE: _____ CARGO: _____ EMPRESA: _____</p>
<p>¿Considera usted que la medición del clima organizacional es importante para la organización?</p>
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos positivos que considere usted importantes.</p>
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos a mejorar que considere usted.</p>
<p>Aplicaría usted este instrumento en su empresa. Explique su respuesta</p>
<p>Sugerencias</p>

Anexo 2

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)

Pedimos muy cordialmente que usted diligencie una serie de afirmaciones para conocer su percepción acerca de diferentes situaciones relacionados con la entidad y el desempeño de está; Para nosotros es de plena importancia tener conocimiento de sus opiniones acerca de dichas situaciones. Para esto debe responder a cada ítem sin excepción alguna, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su criterio de la situación ilustrada. Cabe resaltar que ninguna de sus respuestas ya sean positivas o negativas no provocara ningún tipo de incidencia a nivel personal o profesional por parte de la entidad.

Cabe resaltar que esta encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta según su percepción a cada ítem.

- Área de trabajo: _____
- Nivel del cargo: GERENTE _____ DIRECTIVO _____
ADMINISTRATIVO _____ OPERARIO _____ ASESOR _____ AUXILIAR _____
- JORNADA LABORAL: TIEMPO COMPLETO _____ MEDIO TIEMPO _____
POR HORAS _____
- GÉNERO: F ___ M ___

Este cuestionario se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios, según sea su percepción:

- TA : Totalmente de Acuerdo
- A : De Acuerdo
- D : En Desacuerdo

- TD : Totalmente en Desacuerdo

Es importante señalar que las respuestas no están sujetas a ser correctas o incorrectas. Nuevamente resaltamos que es necesario que responda a la totalidad de los ítems, de este modo los índices que darán como resultado este instrumento serán oportunos para el desarrollo de nuestra organización.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)	
NOMBRE: <u>Sandra Jiliana Sandoval</u>	CARGO: <u>Jefe de compras y contratación</u>
EMPRESA: <u>Banco Av. villas</u>	
<p>¿Considera usted que la medición del clima organizacional es importante para la organización?</p> <p>Considero que es muy importante medir el clima organizacional en las empresas ya que es una base fundamental para lograr una buena gestión de las personas, se despende del grado de motivación que los empleados sienten para desempeñar su labor. Cuando existe un buen líder, compañeros colaboradores, y en general un buen equipo de trabajo, el resultado de producirse.</p>	
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos positivos que considere importantes.</p> <p>Permite identificar el grado de aprobación de los empleados hacia la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> * Permite evaluar el enfoque que utiliza el líder del equipo para motivar * Identificar las expectativas de colaboración del equipo 	
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos a mejorar que considere.</p> <p>La variable de trabajo en grupo es fundamental para el clima organizacional y en este instrumento se mide que son importantes para la organización, pero no se evalúa el nivel del empleado respecto al trabajo en equipo, esto permitiría definir perfiles para determinados cargos.</p>	
<p>Aplicaría usted este instrumento en su empresa. Explique su respuesta</p> <p>Se aplicaría en mi empresa, ya que con este resultado permitiría disminuir un po de problemas mi empresa de trabajo aplicando acciones correctivas o redistribuyendo funciones.</p>	
<p>Sugerencias</p>	

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)	
NOMBRE: <u>Eliana Borray</u>	CARGO: <u>Coordinadora Support al distribuidor</u>
EMPRESA: <u>Comul CA.</u>	
<p>¿Considera usted que la medición del clima organizacional es importante para la organización?</p> <p>Totalmente, pienso que la medición o evaluación a nivel interno es lo primero que debe realizarse para tener cambios e impacto como compañía en el exterior.</p>	
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos positivos que considere importantes.</p> <p>Al trabajar con distribuidores se les asigna una tarea muy importante y es representar a Comul a nivel nacional, por este motivo es necesario tener estas medidas; del instrumento tomaría para mi área: el item de identidad, control al talento humano, comunicación interpersonal y medio ambiente físico.</p>	
<p>De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos a mejorar que considere.</p> <p>Creo que como instrumento estándar está bien, pero podría darse una profundización de acuerdo a las deficiencias percibidas, con el fin de identificar el problema y poder darle solución.</p>	
<p>Aplicaría usted este instrumento en su empresa. Explique su respuesta</p> <p>Desde de Comul es muy importante el personal directo e indirecto. Por esto trabajamos con el texto de Mario Benedetti "La gente que me gusta" y creo que esto sería el instrumento adecuado para la evaluación del clima organizacional.</p>	
<p>Sugerencias</p> <p>Me gustaría un instrumento donde existiera el campo: "OBSERVACIONES" con el fin de que el trabajador exprese inquietudes, sugerencias u otros que nos ayudaran a mejorar.</p>	

INSTRUMENTO DE MEDICION ESTANDAR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (IMECO)	
NOMBRE: <u>Lisa Fernanda Forero</u>	CARGO: <u>Director Administrativo</u>
EMPRESA: <u>Ecopetrol S.A.</u>	
¿Considera usted que la medición del clima organizacional es importante para la organización? Si, teniendo en cuenta que considero que el clima organizacional puede reflejar la satisfacción del trabajador, su motivación y por ende su productividad.	
De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos positivos que considere importantes. Considero que los items, de medición son los adecuados. Están bien distribuidos y establecen claramente lo que se busca conocer sobre el clima organizacional.	
De acuerdo al instrumento, nombre los aspectos a mejorar que considere. Buscar que no sean demasiadas preguntas, las personas tienden a aburrirse contestando documentar muy extensas.	
Aplicaría usted este instrumento en su empresa. Explique su respuesta Si, es un método fácil de entender para cualquier persona	
Sugerencias Ninguna.	

MODELO

V
A
R
I
A
B
L
E
S

V
A
R
I
A
B
L
E
S

		IMCOC	ECO	TECLA
Variables Individuales	Autonomía	X		
	Sentido de pertenencia		X	
	Grado de satisfacción	X	X	
	Motivación	X		X
	Compromiso con los objetivos de la Organización.	X	X	
	Responsabilidades		X	X
	Desempeño Laboral			
	Flexibilidad al cambio			
	Comportamiento	X	X	
	Actitudes y creencias	X		
	Estabilidad		X	
	Diseño del trabajo			
	Dotación			
	Oportunidades de ascenso			
	Oportunidades de capacitación			
	Seguridad			X
	Reconocimiento			
	Participación			
	Desarrollo Personal			
	Deseo de cambio			
Libre expresión positiva				
Variables Grupales	Cooperación	X	X	
	Relación jefe – subordinado y viceversa		X	
	Relaciones interpersonales	X	X	
	Trabajo en equipo			X
	Confianza en el grupo			X
	Liderazgo	X		
	Ética y Valores		X	
	Integración			
	Capacidad Profesional			
	Control de procesos	X		
	Disponibilidad de recursos		X	
	Recompensas			X
	Aprecio a la ideas			
	Presión ante los resultados			
	Supervisión			
Solución de conflictos				
Variables Organizacionales	Comunicación			
	Toma de decisiones	X		X
	Estructura Organizacional		X	
	Jerarquía y su influencia en el cargo.			X
	Riesgos laborales			
	Infraestructura física		X	
	Tecnología			X
	Remuneración			X
Orientación Organizacional				

V
A
R
I
A
B
L
E
S

Administración del talento humano			
Estilo de dirección		X	
Ambiente Laboral			
Compromiso con el cambio			
Objetivos organizacionales	X	X	
Sistemas de Información	X	X	
Calidad en procesos	X		
Identidad institucional			
Retribución moral		X	
Normas de excelencia			X
Claridad institucional		X	X
Reglamentación			
Buen servicio			
Evaluación del desempeño			
Retroalimentación			
Selección de personal			
Control	X		