

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE
MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**ALEYDA RAMIREZ ESCOBAR
GLORIA ALEXANDRA RAMIREZ MORALES
ELIZABETH ZUÑIGA TOVAR**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY – MEXICO
CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
Junio de 2002**

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE
MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**ALEYDA RAMIREZ ESCOBAR
GLORIA ALEXANDRA RAMIREZ MORALES
ELIZABETH ZUÑIGA TOVAR**

Proyecto de grado para optar al título de Maestro en Administración

**Director de Tesis:
EDINSON CAICEDO CEREZO, MSc.
Estadístico
Estudios de Postgrados en Finanzas
Magister en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY – MEXICO
CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
Junio de 2002**

NOTA DE ACEPTACION

El proyecto de grado titulado “**Análisis Del Clima Organizacional en el sector de Maquila de las confecciones el caso de C.I. Billy Colombia S.A.** ” presentado a la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – México, Corporación Universitaria Autónoma De Occidente, como requisito parcial para optar al título de Maestro en Administración, **es aprobado**

Evaluador #1

Evaluador #2

Evaluador #3

Cali, junio de 2002

A Dios, y a nuestras familias

AGRADECIMIENTOS

Las autoras desean agradecer a todos los que en forma directa o indirecta contribuyeron a la elaboración del proyecto:

Los directivos y profesores de la Universidad, quienes compartieron sus conocimientos en nuestra preparación y crecimiento profesional;

A los Directivos y personal de Billy, por su colaboración y disposición para suministrar la información necesaria, para realizar la investigación.

A nuestro Director quien con su apoyo incondicional y conocimientos hizo posible desarrollar este trabajo.

A nuestras familias por el apoyo, y por permitir robarles tanto tiempo a fin de obtener este logro.

TABLA DE CONTENIDO

ITEM	TEMA	PAG.
1.	Introducción	16
2.	El problema de la investigación	18
3.	Objetivos	21
3.1	General	21
3.2	Específico	21
4	Justificación	22
5.	Marco Teórico	25
5.1.	El comportamiento Organizacional	25
5.1.1.	Supuestos del Comportamiento Organizacional	26
5.1.2.	Enfoques del comportamiento Organizacional	28
5.1.3.	Modelos del Comportamiento Organizacional	31
5.2.	Temas de ciencias del Comportamiento Organizacional	34
5.3.	Motivación y Clima Organizacional	35
5.3.1.	Modelos Motivacionales	35
5.3.1.1.	Modelo del Comportamiento Motivacional de Atkinson	35
5.3.1.2.	Modelo de Litwin y Stringov	36
5.3.1.3.	Modelo Contingencial de Vroom	37
5.3.1.4.	Modelo de las expectativas de Porter, Schwab y Lawler	38
5.3.1.5.	Modelo de las expectativas de Smith & Cranny	39
5.3.1.6.	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	40
5.3.1.7.	Teoría de los dos Factores de Herzberg	40

5.3.2.	Modelos de Medición del Clima Organizacional	42
5.3.2.1.	Modelos de los Sistemas de Organización de Rosis Likert	42
5.3.2.2.	Modelo de John Sudarski	46
5.3.2.3.	Modelo de Carlos Méndez	48
5.3.2.4.	Modelo de Hernán Alvarez Londoño	50
5.4.	Modificación de la conducta organizacional	59
5.4.1.	Principios fundamentales	59
5.4.1.1.	Eventos de conducta	60
5.4.1.2.	Frecuencias de los eventos de conducta	60
5.4.1.3.	Contingencias de la conducta	60
5.4.2.	Técnicas y procedimientos	61
5.4.2.1.	Estrategias de intervención	61
5.4.2.2.	Programas de refuerzo	62
5.4.2.3.	Discriminación y generalización	62
5.4.2.4.	Conducta encadenada	64
5.4.2.5.	Conductas moldeadas	64
5.4.2.6.	Modelado	65
6.	Antecedentes	66
6.1.	Primeros Trabajos Sobre el Estudio del Comportamiento Humano en las Organizaciones	68
6.1.1.	La Investigación Hawthorne	68
6.2.	El Estudio del Comportamiento Humano en las Empresas Colombianas	69
7.	Hipótesis	72
8.	Metodología	73
8.1.	Revisión Documental	73
8.2.	Diseño Estadístico de la Investigación	74

8.2.1.	Población Objeto de Estudio	74
8.2.2.	Marco de Muestreo	74
8.2.3.	Unidad Fundamental de Análisis	74
8.2.4.	Variación de Identificación y de Clasificación	74
8.2.5.	Diseño de la muestra	75
8.2.5.1.	Método de Muestreo	75
8.2.5.2.	Tamaño de la Muestra	77
8.2.5.3.	Método de Selección	79
8.2.6.	Instrumento de Recolección de Datos	79
8.2.7.	Prueba del Instrumento (Encuesta Piloto)	79
8.2.8.	Recolección de la Información	80
8.2.9.	Medición del clima organizacional	80
8.2.9.1.	Medición por factor	80
8.2.9.2.	Medición global	81
8.2.9.3.	Validación de la hipótesis	83
8.2.10.	El procesamiento de la información	84
9.	Conceptos sobre maquila y el desarrollo en Colombia	85
9.1.	Definición de maquila	85
9.2.	Surgimiento de la maquila	85
9.3.	Tipos de maquila	87
9.3.1.	Empresas maquiladoras tipo 1	87
9.3.2.	Empresas maquiladoras tipo 2	88
9.3.3.	Empresas maquiladoras tipo 3	91
9.4.	Caracterización de las zonas de maquila	91
9.5.	Empleo generado por el sector de la maquila	93
9.6.	Surgimiento de la maquila en Colombia	94
9.6.1.	El Plan Vallejo	95

9.6.1.1.	Objetivos	96
9.6.1.2.	Marco Jurídico	96
9.6.1.3.	Programas Básicos	96
9.6.1.4.	Beneficios	99
9.6.1.5.	Requisitos	99
9.6.2.	Ubicación de las empresas de maquila de confecciones en Colombia.	100
10.	Descripción de C.I. Billy Colombia S.A.	102
10.1.	Reseña Histórica	102
10.2.	Estructura Organizacional	103
10.3.	Plan estratégico	104
10.3.1.	Misión	104
10.3.2.	Visión	104
10.4.	Productos y mercado	104
10.5.	Clientes	105
10.5.1.	Clientes nacionales	105
10.5.2.	Clientes internacionales por país.	105
11.	Diagnóstico general del Clima Organizacional en C.I. Billy Colombia S.A.	106
11.1.	Perfil general del clima organizacional	108
11.2.	Perfil del clima organizacional por nivel administrativo	108
11.3.	Perfil del clima organizacional por área	111
11.4.	Resultados por factores determinantes del Clima Organizacional	115
11.5	Validación de la hipótesis	162
11.6	Comparación de los perfiles por áreas y por niveles administrativos	

- 11.7 Propuesta de un indicador de clima organizacional
- 12. Conclusiones
- 13. Recomendaciones
- 14. Bibliografía

LISTA DE TABLAS

ITEM	TEMA
1.	Estructura organizacional de CI BILLY COLOMBIA S.A. por departamentos y niveles administrativos
2.	Distribución de funcionarios por niveles y por áreas
3.	Tamaño de la muestra. Distribución de la muestra de funcionarios por niveles y por áreas, proporcional
4	Funcionarios encuestados. Distribución de la muestra de funcionarios por niveles y por áreas, proporcional
5	Generación de empleo a nivel mundial de las empresas maquiladoras
6.	Ubicación de las empresas maquiladoras de confección en Colombia
7.	Calificación promedio general por nivel
8.	Calificación promedio general por área de la organización
9.	Perfil general
10	Perfil en nivel gerencia, directores y jefes
11.	Perfil en nivel auxiliares, supervisores y operarios
12.	Perfil en el área administrativa
13.	Perfil en el área de mercadeo y ventas
14.	Perfil en el área de investigación y desarrollo
15.	Perfil en el área de investigación y desarrollo
16.	Calificaciones promedio del factor claridad organizacional a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
17.	Calificaciones promedio del factor estructura organizacional a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la

- organización
18. Calificaciones promedio del factor participación a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 19. Calificaciones promedio del factor instalaciones a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 20. Calificaciones promedio del factor comportamiento sistémico a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 21. Calificaciones promedio del factor relación simbiótica a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 22. Calificaciones promedio del factor liderazgo a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 23. Calificaciones promedio del factor consenso a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 24. Calificaciones promedio del factor trabajo gratificante a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 25. Calificaciones promedio del factor desarrollo personal a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 26. Calificaciones promedio del factor elementos de trabajo a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 27. Calificaciones promedio del factor relaciones interpersonales a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 28. Calificaciones promedio del factor buen servicio a nivel general,

- por niveles de administración y por áreas de la organización
29. Calificaciones promedio del factor solución de conflictos a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 30. Calificaciones promedio del factor expresión informal positiva a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 31. Calificaciones promedio del factor estabilidad laboral a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 32. Calificaciones promedio del factor valoración a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 33. Calificaciones promedio del factor salario a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 34. Calificaciones promedio del factor agilidad a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 35. Calificaciones promedio del factor evaluación del desempeño a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 36. Calificaciones promedio del factor Feedback a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 37. Calificaciones promedio del factor selección de personal a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 38. Calificaciones promedio del factor inducción a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización
 39. Calificaciones promedio del factor imagen a nivel general, por niveles de administración y por áreas de la organización

40. Estadísticas básicas para la validación de la hipótesis de la investigación
41. Comparación de la calificaciones por áreas
42. Comparación entre niveles administrativos
43. Ponderaciones B_j por factor determinante del clima organizacional de CI BILLY COLOMBIA S.A.

ANEXOS

ANEXO No. 1.	Modelo de medición del Clima Organizacional Hernán Alvarez Londoño
ANEXO No. 2.	Resultados de componentes principales
ANEXO No. 3.	Organigrama de C.I. Billy Colombia S.A.
ANEXO No. 4	Resultados de las causas que impiden llegar a un clima plenamente gratificante por factor
ANEXO No. 5	Fotografías de la empresa CI BILLY COLOMBIA S.A.

1. INTRODUCCION

En Colombia, a partir de 1957 mediante el Decreto Legislativo 336 el Gobierno Nacional, con el fin de fomentar las exportaciones para diversificar el activo de la Balanza de Pagos, faculta al Ministerio de Fomento¹ para acordar contratos con empresas y brindar exención de impuestos de aduana para la materia prima o partes requeridas para la manufactura o ensamble de productos de exportación². Posteriormente con el Decreto 444 de 1967 se dio continuidad al mecanismo de importación de materias primas definiendo los diversos tipos de operaciones como sistemas especiales de importación – exportación³. En 1981 mediante el Decreto 992 se realiza una innovación sustancial en una serie de aspectos Jurídicos, aduaneros y de incentivos adicionales; con la expedición de esta norma se reglamenta en forma integral lo que se ha denominado el Plan Vallejo⁴.

En el desarrollo del Plan Vallejo, empresarios colombianos se vieron incentivados a participar en el negocio de la maquila, el cual consiste en que una empresa mediante un contrato se compromete con una empresa matriz ubicada en el extranjero, para realizar un proceso industrial o de servicio destinado a transformar, elaborar o reparar mercancías de procedencia extranjera. Una de las características principales de esta actividad es la utilización extensiva de mano de obra, lo cual genera una significativa cantidad de empleos en los lugares donde se establecen.

¹ Hoy Ministerio de Comercio Exterior

² INCOMEX(1982, pag 1)

³ *ibid*, pag 3.

⁴ *Ibid*, pag 5.

En Colombia el servicio de maquila se ha desarrollado entre otros sectores, en el de la confección, el cual se encuentra concentrado principalmente en las ciudades de Cali, Medellín, Bogotá y Pereira, contribuyendo a la generación de empleo y al incremento de las exportaciones en el país.

A raíz del Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado en 1994, entre países Norte y Centroamericanos: Estados Unidos, México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Honduras; el sector de la maquila en Colombia y específicamente el sector de la confección presentó unas desventajas con respecto a los países antes mencionados, debido a que la producción se tornó un 17% más costosa por los aranceles que debía de pagar el cliente para importar su mercancía⁵. Es decir, la Política Arancelaria en Colombia era un 17% más alta con relación a las exportaciones que la de los países que participaban en el TLC.

En sus inicios del TLC, la competencia entre los países centroamericanos y Colombia no era significativa puesto que su experiencia en las confecciones era mínima y estaban muy lejos de cumplir con los estándares internacionales de calidad para esta industria. Esta ventaja para Colombia, suscitada por el desconocimiento del proceso de sus competidores, hoy en día fue superada por los países centroamericanos, por el empeño que ellos pusieron en la mejora de sus procesos productivos incrementando la calidad de sus productos y la productividad en sus organizaciones.

La preocupación de empresarios colombianos por la pérdida de competitividad en el negocio de la maquila de confecciones, ha llevado a implementar múltiples procesos de mejoramiento, algunos de ellos

⁵ Kelly Freight System, Inc(1999)

orientados a mejorar el Clima organizacional con el fin de incrementar la productividad en sus organizaciones y poder mantener los costos de producción y así sostenerse en el mercado.

Este documento tiene como propósito principal, realizar un diagnóstico del clima organizacional de un caso en particular: “El Caso de C.I. BILLY COLOMBIA S.A.”, y realizar una breve descripción del sector de la maquila de las confecciones en Colombia.

Para cumplir con dicho propósito el documento se ha organizado en catorce capítulos. El capítulo dos describe el problema a abordar en la investigación; en los capítulos tres cuatro y cinco, se ilustran los objetivos, motivaciones y marco teórico respectivamente. Los antecedentes y la hipótesis a validar en el estudio y la metodología que se seguirá en la investigación se presentan en los capítulos seis, siete y ocho. Los capítulos nueve, diez y once, ilustran los resultados de la investigación, y finalmente, los capítulos doce y trece presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

La preocupación de los empresarios colombianos en el sector de la Maquila de la confección, por la pérdida de mercado, ha llevado a este sector a crear diversas estrategias, con el objetivo de incrementar la productividad de tal forma que permita sostener los precios y lograr un sostenimiento continuo en el mercado. Dentro de las estrategias acogidas con mayor frecuencia, se destacan la implementación de programas de mejoramiento, estandarización de los métodos de trabajo, realización de programas de 5'S e implementación de los requisitos de la norma de aseguramiento de la calidad NTC-ISO 9000.

No obstante, los anteriores programas han mejorado la calidad, y las condiciones físicas laborales, pero el enfoque de los sistemas adoptados se centran en el aseguramiento y no en la administración de la calidad; entendiéndose por aseguramiento, la metodología establecida por la alta gerencia en busca de mecanismos normalizados para obtener la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante el efectivo control de los procesos. Por esta razón en la mayoría de los casos no se han abordado otros aspectos relevantes, tales como la motivación y el ambiente organizacional, factores decisivos dentro de la organización, donde el talento humano es el principal recurso del proceso.

Es en este sentido que la investigación pretende analizar los factores del Clima Organizacional que inciden en el incremento de la productividad de una de las empresas colombianas dedicadas al negocio de la Maquila en el sector de la confección, pretendiendo contribuir al déficit de esta información y con el ánimo de establecer un modelo que permita a otras empresas del sector, aplicar actividades similares.

En Colombia y específicamente en el Valle del Cauca, al momento de realizar la investigación, se encontraron muchos estudios que estaban orientados a estudiar el Clima Organizacional en las empresas de sectores agrícola, alimenticia, metalmecánica, papelera, pero es poco lo que se conoce en el sector de las maquilas de la confección (Ver Antecedentes, Capítulo 6).

El interrogante que se pretende dar respuesta en este estudio es el siguiente: ¿Cuáles son los factores que inciden en el Clima Organizacional y que contribuyen al incremento de la productividad de C.I. BILLY COLOMBIA S.A.?

Por otra parte, y con el fin de facilitar la aplicación en otras empresas, es necesario realizar una investigación alterna sobre las características del Sector de la Maquila de Confecciones en Colombia, ya que la bibliografía existente es escasa.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Identificar, describir y analizar los factores que inciden en el Clima Organizacional de la compañía C.I. BILLY COLOMBIA S.A., con el objeto de brindar elementos de juicio a la Gerencia, que le permitan elaborar planes encaminados a mejorar el ambiente laboral e incrementar la productividad y por ende la competitividad.

3.2 ESPECIFICOS

- ❖ Describir las características generales del Sector de la Maquila de las Confecciones en Colombia durante los años 1999-2001.
- ❖ Identificar los factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que influyen en la satisfacción y comportamiento de los empleados de C.I. BILLY COLOMBIA S.A. y que de alguna forma inciden en la productividad de la empresa.
- ❖ Clasificar y priorizar los factores que afectan el clima organizacional de C.I. BILLY COLOMBIA S.A., teniendo en cuenta su relación por áreas organizacionales.
- ❖ Diseñar y proponer estrategias para el mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, con el fin de incrementar la productividad de la empresa.

4. JUSTIFICACION

La importancia de realizar el presente estudio se puede explicar mediante dos factores: el práctico y el académico.

El componente práctico está motivado por la crisis económica por donde atraviesa el Valle del Cauca⁶. Esta lleva a que en el Departamento se realicen profundos procesos de transformación. Dos fuerzas mayores convergen e impulsan estos procesos: por un lado, las aperturas de los países de Latinoamérica a los mercados mundiales transforman la estructura económica y del sector productivo de sus economías. Por el otro, el proceso de globalización de los mercados modifica las pautas de funcionamiento de las compañías que operan en el mismo. La adquisición de entidades del sector real nacionales por extranjeros, la consolidación con desaparición de numerosas compañías menores, la penetración por inversión directa de entidades extranjeras con nuevas tecnologías, los tratados y acuerdos realizados por diferentes grupos de países para garantizar sus relaciones comerciales, son algunas de las consecuencias de este proceso de globalización.

Este doble fenómeno impulsa tanto a las compañías y sus agremiaciones como a los directivos de las mismas a encontrar nuevas formas de funcionamiento para ejecutar sus respectivas funciones eficientemente, de tal manera que se tomen medidas preventivas con el propósito que las entidades no se vean enfrentadas a problemas de perdidas de sus mercados por el alto nivel de competitividad que se da en un ambiente globalizado e internacionalizado. Para las entidades esto significa adoptar nuevas formas

⁶ Ver en OBSERVATORIO ECONOMICO DEL VALLE DEL CAUCA. La Economía del Valle del Cauca en Los Noventa. Cámara de Comercio de Cali. 1999 pag: 47- 61.

de gestión, que les permitan competir en los mercados globalizados (regionales, nacionales o internacionales), incluyendo el desarrollo de estrategias de calidad para confrontar la competencia extranjera y la utilización de modelos avanzados de gestión administrativas en las compañías. Estas entidades, también deben adaptarse a los nuevos mecanismos de mercado y a las nuevas prácticas introducidas por las entidades financieras con el propósito de solventar su actividad productiva. Este proceso de adaptación puede ser muy distinto para empresas de acuerdo a su tamaño, estructura de propiedad o sector de operación.

La preocupación del Gobierno colombiano, a la solución de los problemas que actualmente enfrentan las compañías colombianas dedicadas al negocio de la exportación también es evidente; la importante transformación en el país en materia de comercio exterior y desarrollo del sector exportador comienzan a reflejarse en las actividades realizadas por los Comités de Asesorías Regionales de Comercio Exterior (CARCE), el cual busca fomentar la exportación en los empresarios jóvenes y fortalecer las actividades de las empresas existentes en ese sector.

En el contexto descrito anteriormente, toma relevancia encontrar respuesta a preguntas que estén orientadas a encontrar soluciones a los problemas de productividad que enfrentan las organizaciones colombianas con el propósito de hacerlas más competitivas en un ambiente de internacionalización en el que actualmente ellas están inmersas.

En términos específicos, es una realidad evidente que el Valle del Cauca atraviesa desde hace más de cinco años por una crisis económica que ubica al Departamento, como el de mayor índice de desempleo. El Sector de la Maquila de las Confecciones en la Región agrupa aproximadamente a 13

empresas y genera aproximadamente 6000 empleos directos⁷, este sector se está viendo afectado por la competencia con países centroamericanos que se ubican en una posición ventajosa obtenida por el TLC. Es por ello que una de las principales motivaciones de esta investigación es proponer estrategias enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad, basadas en el estudio de un caso particular, el cual servirá de referencia para otras empresas del mismo sector.

La motivación académica que giró alrededor de este estudio fue aplicar algunos conceptos teóricos y conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración con énfasis en Negocios Internacionales, por cuanto permitió, a través del estudio del caso para la empresa C.I. BILLY COLOMBIA S.A. desarrollar habilidades respecto a la comprensión, descripción y análisis del comportamiento humano en las actividades productivas de las organizaciones.

Las limitaciones que surgieron durante el desarrollo de la investigación, obedecieron al sesgo presentado por la información de las encuestas, por el carácter de la información contenida en ellas, y tuvo influencia también el nivel jerárquico, donde fueron aplicadas. Esta situación fue prevista, y para contrarrestarla se realizó un despliegue de información y sensibilización del personal antes de iniciar el estudio, en el cual se contó con el apoyo de la Gerencia y los mandos directivos de la empresa.

⁷ Encuesta telefónica a los Jefes de Personal de las empresas maquiladoras del Grupo Proexport Cali.

5. MARCO TEORICO

5.1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL⁸

Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativo a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones.

El comportamiento organizacional es un sistema donde interactúan las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior.

Las personas: constituyen el sistema social interno de la organización, que esta compuesto por individuos y grupos formales e informales. Las organizaciones existen para servir a las personas y no esta para servir a las organizaciones.

La estructura: define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. La estructura se relaciona principalmente con la autoridad y responsabilidad.

La Tecnología: proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeña. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más

⁸ El desarrollo de este capítulo, esta basado en las investigaciones de DAVIS, Keith y John W Newstrom, en su obra “Comportamiento Humano en el Trabajo”. 1996. Pág. 3 –50.

calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene el mismo tiempo, costo y beneficio.

El Medio: todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano.

Los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones, que considerados de manera conjunta crea una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen en su comportamiento.

5.1.1 Supuestos del comportamiento organizacional

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos:

1. **Las diferencias individuales:** cada persona del mundo es individualmente distinta. La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud por los empleados sean individuales y no de índole estadístico. La creencia de que cada persona es diferente de los demás se conoce con el nombre de la Ley de las diferencias individuales⁹.

⁹ STANTON, Erwin, 1982, pág 30-35. (Citación del libro de Keith Davis)

2. **La persona como un todo:** Las investigaciones sugieren que de alguna manera los empleos conforman a las personas cuando estas desempeñan su tarea. Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas de aquella en la que trabajan y desempeñan diversos papeles fuera de estas.
3. **La conducta motivada:** La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de los actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.
4. **El valor de la persona o dignidad humana:** Este concepto es diferente a los tres anteriores porque es más una filosofía ética que una conclusión científica. Confirma que las personas deben ser tratadas con dignidad y respeto, en forma diferente que los demás factores de producción, porque son de un orden más elevado en el universo.

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones son:

1. **Sistemas sociales:** La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (u oficial) y el otro es el sistema social informal. La existencia de un sistema social implica

que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las personas de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte.

2. **Interés mutuo:** Las organizaciones y las personas se necesitan mutuamente para lograr sus objetivos. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en un interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales.¹⁰

5.1.2 Enfoques del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, es interdisciplinario e integra diversos enfoques para su estudio:

Enfoque de apoyo a los recursos humanos: Hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y el desarrollo del empleado para alcanzar niveles mas elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. Este enfoque ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar.

¹⁰ SATW, Barry M. 1986. (Citación del libro de Keith Davis)

Enfoque de contingencias: Se da margen para diferentes conductas exigidas por distintos ambientes para una mayor eficiencia. Las situaciones son mucho más complejas que como se perciben a primera vista, y las diferentes variables pueden requerir distintos métodos conductuales. El resultado es el enfoque de contingencia, que significa que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos, para lograr su eficiencia.

Enfoque de Sistemas: Un sistema implica que hay muchas variables en las organizaciones que interactúan y cada una afecta al resto de ellas en una relación muy compleja.

Enfoque de la productividad: Uno de los principales objetivos en las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional.

Productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Consecuentemente, una mejor productividad es un indicador valioso sobre qué tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción.

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y resultados económicos, pero los insumos y resultados humanos y sociales

son igualmente importantes. Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos, sociales y económicos, por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.

El papel que el comportamiento organizacional desempeña en la creación de empresas productivas se ejemplifica en un conjunto de ecuaciones.

Si se observa la capacidad de un trabajador, en general se acepta que el conocimiento y la habilidad en su aplicación constituyen el rasgo humano denominado “destreza”. Este se representa mediante la ecuación:

$$\text{Conocimiento} \times \text{Habilidad} = \text{Destreza} \quad (1)$$

Si se examina la motivación, ésta nace de las actitudes de un individuo que reacciona en una situación específica. Se representa por medio de la ecuación:

$$\text{Actitud} \times \text{situación} = \text{motivación} \quad (2)$$

La motivación y la capacidad determinan juntas el desempeño de que una persona puede tener en una actividad cualquiera.

$$\text{Habilidad} \times \text{motivación} = \text{desempeño humano potencial.} \quad (3)$$

La finalidad del comportamiento organizacional esta representada por la ecuación (2).

La importancia del comportamiento organizacional está indicada en la ecuación (3).

El comportamiento organizacional, representado por el término “motivación”, es uno de los dos factores de la ecuación. Más aún, el comportamiento organizacional forma parte de la ecuación entera del desempeño humano potencial.

El desempeño humano debe mezclarse con recursos como herramientas, energía eléctrica y materiales para lograr la productividad organizacional, como se indica en la cuarta ecuación:

$$\text{Desempeño humano} \times \text{recursos} = \text{productividad organizacional} \quad (4)$$

En esta última ecuación, el papel del comportamiento organizacional es fundamental por ser un importante factor del “desempeño humano”. En cambio, “Recursos” se relaciona principalmente con los factores económicos, materiales y técnicos de la empresa.

5.1.3 Modelos de Comportamiento Organizacional

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan, de acuerdo con el modelo de comportamiento organizacional que adopta el directivo de la organización.

Existen cuatro modelos de comportamiento organizacional: el autocrático, el de apoyo, el de custodia y el colegial, los cuales en su orden representan una evolución histórica de las prácticas gerenciales de los últimos cien años.

Los cuatro modelos, guardan estrecha relación con las necesidades humanas. La utilización de estos modelos por los administradores tiende a evolucionar con el tiempo. A medida que se enriquece el conocimiento colectivo del comportamiento humano o que van apareciendo nuevas condiciones sociales, hay una transición lenta a la aceptación de modelos más recientes.

El Aspecto importante es que no hay un solo modelo de comportamiento organizacional que sea suficiente para describir todo lo que sucede dentro de una organización, pero ayuda a distinguir una forma de vida de otra.

Modelo Autocrático: Este modelo fue prevaeciente durante la revolución industrial, se basa en el poder; los que controlan deben tener poder para exigir, lo que significa que si un empleado no obedece las ordenes será castigado. En un ambiente autocrático la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Este modelo obedece a un control rígido de los empleados en el trabajo. El resultado sicológico para el empleado es de dependencia de su jefe, cuyo poder para contratar, despedir y obligar es casi absoluto.

El modelo autocrático fue un enfoque para guiar el comportamiento administrativo cuando no había otras alternativas bien conocidas y todavía puede ser útil en algunas circunstancias (por ejemplo en la crisis de la organización).

Modelo paternalista o de custodia: Con el objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías comenzaron programas de bienestar social en la década de 1890 y 1900. Estos

programas llegaron a ser conocidos con el nombre de paternalismo. En la década de 1930 evolucionaron y ofrecieron diversas prestaciones tendientes a brindar seguridad a los trabajadores. El modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización. En lugar de mostrar dependencia de su jefe en lo tocante a la subsistencia, los empleados necesitan ahora la organización para lograr su seguridad y bienestar. Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están “bien mantenidos”, pero poco motivados por lo que su colaboración es pasiva.

Modelo de apoyo: Tuvo sus orígenes en “el principio de las relaciones de apoyo”. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El modelo de apoyo funciona bien con los empleados y los gerentes, y ha recibido amplia aceptación entre los administradores.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser muy eficaz en las naciones ricas porque despierta los impulsos de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades. Tiene menor aplicación inmediata en los países en vía de desarrollo, pues son muy distintas en las necesidades y las condiciones sociales de los empleados. Sin embargo a medida que se satisfacen esas necesidades de premio, materiales y de seguridad y de que en otras partes del mundo los empleados se enteran de la existencia de prácticas administrativas, cabe esperar que los empleados de otros países exijan un enfoque más de apoyo.

Modelo Colegial: Una ampliación útil del modelo de apoyo es el modelo colegial. El adjetivo colegial se relaciona con un grupo de personas que tiene una familia común. Es un concepto de equipo. En este modelo, la dirección crea una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados. El resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles. Los empleados adquieren autodisciplina.

5.2 Temas de las Ciencias del Comportamiento Organizacional

Los temas estudiados por las ciencias del comportamiento organizacional, fueron los siguientes:

- El grupo como unidad analítica y no solo el individuo
- El problema de la sintonía entre organización formal y organización informal como una de las claves de la armonía dentro de la empresa.
- La necesidad de reexaminar la motivación y la satisfacción en el trabajo, particularmente la inversión de la relación eficacia-satisfacción a la luz de los fenómenos grupales.
- El líder y su estilo como rasgo central en la moral y la eficiencia de los grupos
- El “sentimiento”, que representa la lógica de los obreros frente a la de la empresa, que es la eficacia.

5.3 MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los seres humanos están continuamente sometidos en el ajuste de una variedad de situaciones, en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual puede definirse como un estado de ajuste.¹¹

El ajuste no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de autorealización.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Se presentaran a continuación algunas de las teorías o modelos de motivación que se han utilizado como base fundamental, para la elaboración de modelos de medición de Clima Organizacional:

5.3.1 Modelos Motivacionales

5.3.1.1 Modelo del Comportamiento Motivacional de Atkinson¹²

El modelo tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación, basado en las siguientes premisas:

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. 1988. Pág. 73.

¹² Ibid. pág. 74

- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá en el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocado.
- Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

5.3.1.2 Modelo de Litwin y Stringer¹³

Este modelo resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.

¹³ ibid, pág. 76

- Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en las situaciones de trabajo.
- Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- Calor y Apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización
- Conflicto: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

5.3.1.3 Modelo contingencial de Vroom¹⁴

Esta línea de pensamiento parte de la premisa: no existe un a forma ideal de motivar las personas, sino que ellas reaccionan de forma distinta de acuerdo a las situaciones en que se encuentren, es decir, el comportamiento individual en un momento dado depende de “los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos”.

Sostiene que el rendimiento de las personas dentro de una organización depende de tres factores básicos: las expectativas, las recompensas, y la relación entre las dos anteriores; y su modelo está fundamentado en tres conceptos básicos: valencia, expectativa y fuerza; el supuesto básico es “las elecciones que hace una persona entre posibles acciones están relacionadas con los acontecimientos psicológicos que ocurren al mismo tiempo que la conducta”

¹⁴ STPHEN P, Robinson. 1992.

Vroom dice que el rendimiento de una persona dentro de la organización depende de tres factores básicos:

- Las expectativas: entendidas como los objetivos personales del individuo (el logro, el reconocimiento, el dinero)
- Las recompensas: representan la percepción que se tiene entre los objetivos individuales y lo que se espera obtener al incrementar el rendimiento.
- La relación entre expectativas y recompensas: que se define como una especie de balance o evaluación que lleva al individuo a decidir si vale la pena emprender una acción productiva

5.3.1.4 Modelos de las expectativas de Porter, Schuwab y Lawler

Este modelo de gran aceptación dice: la fuerza que conlleva a un individuo a actuar de una forma u otra depende de la intensidad o valoración que le dan a las expectativas que se crean alrededor de los resultados que se pueden obtener y qué tan importante es este resultado para él. Opone en su modelo para explicar la completa relación entre las actitudes de trabajo y desempeño. Su modelo no está de acuerdo con algunos de los supuestos tradicionales entre satisfacción y desempeño, esta basado en la expectativa.

Por ser este un modelo orientado hacia el futuro, acentúa la esperanza o anticipación de relaciones entre respuesta y resultado. Así pues, la expectativa proporciona la base teórica de este modelo de proceso motivacional. Las principales variables del proceso son: esfuerzo, desempeño, recompensa o premio y satisfacción.

El esfuerzo es la energía que pone en juego un individuo para ejecutar o llevar a cabo una tarea determinada.

El desempeño es algo que se puede medir objetivamente. Es el resultado del esfuerzo, pero no se puede igualar a él. El desempeño no solo depende del esfuerzo, sino también de la capacidad de la persona.

La recompensa: se divide en dos categorías extrínsecas e intrínsecas; ambas son deseables, pero es más probable que las intrínsecas produzcan satisfacciones que influyan en el desempeño.

5.3.1.5 Modelo de expectativas de Smith & Cranny

Proponen una relación más simple y triple entre esfuerzo, satisfacción y recompensa, cada uno con efectos causales sobre los demás, sea individualmente o en combinación con las otras. Sin embargo al igual que el esquema de Porter, Schuwab y Lawler, la clave de este modelo radica en el concepto de esfuerzo.

El desempeño resulta afectado únicamente por el esfuerzo, no por la recompensa ni por la satisfacción. El desempeño es el eje del modelo y puede influir sobre las recompensas y satisfacciones, aunque a su vez sólo puede ser influido por el esfuerzo.

5.3.1.6 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow¹⁵

Maslow formuló un concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Esa jerarquía fue concebida, basándose en el hecho de que el hombre demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida y en la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposos, abrigo, etc.);
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación);
- Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.);
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.) y
- Necesidades de auto-realización (realización del potencial, utilización plena del talento individual, etc.)

5.3.1.7 Teoría de los dos factores de Herzberg¹⁶

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Durante largo tiempo se ha sostenido que la productividad estaba relacionada positivamente a la felicidad o la satisfacción. Para comprobar

¹⁵ MASLOW, Abraham H. 1954.

¹⁶ MAYNARD, H.B. 1988.

esta teoría Herzberg analizó inicialmente todos los estudios que pudo encontrar, y que habían tratado de una u otra manera de relacionar la productividad a la felicidad y a la satisfacción. Los resultados de este análisis indicaron que no podía encontrarse una relación coherente. Algunos mostraron correlación positiva y algunos negativa. Muchos no aportaban conclusiones.

Herzberg y sus colegas Mausner y Snyderman, desarrollaron una teoría y Diseñaron un estudio para verificarla. La teoría y los resultados fueron los siguientes:

En lugar de una situación continua de felicidad o satisfacción, hay por lo menos dos importantes tipos de factores que afectan a la motivación para el trabajo:

- Insatisfactorios o factores de higiene: son aquellos elementos extrínsecos a la tarea o que la rodean, como paga y beneficios, hábitos de la compañía, relaciones con los jefes, condiciones de trabajo. Como fuente de motivación, funcionan de una manera esencialmente negativa. Esto es, si satisfacen, no desmotivan, sino que simplemente producen una situación neutral. Por el contrario, si no satisfacen, hasta cierto punto, lo que el receptor considera como justo, son fuente de motivación negativa e incluso de conflicto.
- Satisfactorios o motivadores: son aquellos elementos intrínsecos con la tarea. Reconocimiento, logro, responsabilidad, trabajo en sí mismo, progreso. Herzberg sostiene que son las fuentes positivas de la motivación para trabajar.

Es importante recalcar que en esta teoría los factores insatisfactorios o factores de higiene necesitan ser satisfechos, como base para alcanzar los satisfactorios o motivadores

5.3.2 Modelos de Medición del Clima Organizacional

5.3.2.1. Modelo de los Sistemas de Organización de Rensis Likert¹⁷

Likert desarrolló una teoría de Clima organizacional llamada “Los Sistemas de Organización”. Plantea que el comportamiento de un individuo es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Según Likert, existen cuatro factores que influyen sobre la percepción individual:

- Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica y el salario
- Factores personales tales como personalidad, actitudes y nivel de satisfacción
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización.

Además considera tres tipos de variables como determinantes del clima organizacional de una empresa:

¹⁷ BRUNET, Luc. 1987.

- Variables causales: son independientes y se relacionan con la evolución de la organización; comprenden reglas, competencia y actitudes. Se caracterizan porque pueden ser modificados por los miembros de la organización y pueden influir en otras sin ser influenciadas.
- Variables intermedias: se relacionan con los procesos de la organización, como: la motivación, el rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Variables finales: son el resultado de las dos anteriores y reflejan los resultados obtenidos por la organización como son la productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas.

La combinación e interacción de estas variables propician cuatro tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, así:

- Clima Tipo Autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

Se caracteriza por una administración de arriba-abajo, no hay confianza de la dirección en los empleados, se trabaja en una atmósfera de miedo, castigos y hay satisfacción de las necesidades inferiores según la escala de Maslow.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

Se caracteriza por la condescendencia de la dirección con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en nivel superior y algunas en niveles inferiores. Como motivación se usa la recompensa y el castigo; el proceso de delegación es mínimo.

- Clima de Tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

Hay confianza de la dirección en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en nivel superior pero se permite tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Existe un alto grado de confianza e interacción entre superiores y subordinados. El control se ejerce de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en todos los niveles. La administración es dinámica y por objetivos.

Sistema IV: Participación de grupos

Existe plena participación de la dirección y sus empleados, el proceso de toma de decisiones es compartido, hay un buen proceso de comunicación, la estructura es de tipo informal y todos forman un equipo para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Instrumento y sus variables

El cuestionario diseñado por Likert, mide ocho dimensiones con 51 preguntas, en una escala de respuesta de 20 puntos.

El clima es de naturaleza multidimensional. Su instrumento llamado “El perfil de las características organizacionales”, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, así:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las 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 decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de las funciones.
- Las características del proceso de planificación: la forma en que se establece la fijación de objetivos y directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada.

5.3.2.2 Modelo de John Sudarski¹⁸

El autor del modelo plantea que una de las maneras para adaptar, influir y desarrollar las organizaciones es la estrategia llama Desarrollo Organizacional, cuya filosofía básica es integrar los objetivos de los individuos y los de la organización.

Considera el clima organizacional como “un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y personas que son influenciadas por ellos”.

Teniendo en cuenta las necesidades de información que requiere el desarrollo organizacional, un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, bajo la dirección del profesor Jhon Sudarsky desarrollaron una herramienta para la medición del clima Organizacional denominada el método TECLA.

Instrumento y sus variables

El instrumento desarrollado se basa en:

- La teoría de David Mc Clelland y J. Atkinson en la cual se identifican las necesidades de logro, poder y afiliación,

¹⁸ Enrique Ogliastri y Otros.. 1977.

- Las variables definidas por Litwin y Stringer: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo; y
- Dos variables adicionales que aplican en el medio colombiano: seguridad y salario. Seguridad: la sensación de los miembros por la cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social. Salario: el sentimiento experimentado por los miembros de la organización en relación con salario satisfactorio para suplir las necesidades básicas de sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad de alcanzar o no, una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

El instrumento de medición TECLA es un cuestionario que consta de 90 preguntas, las cuales son contestadas con Falso y Verdadero. Las preguntas no conservan un orden específico respecto de las dimensiones, para evitar sesgos y ambigüedades. Utiliza preguntas de control para verificar el grado de veracidad e las respuestas.

Su diseño se propone cumplir con los objetivos de: instrumento de diagnóstico, instrumento de intervención, e implementar y medir los cambios resultantes.

5.3.2.3. Modelo de Carlos Mendez¹⁹

Este modelo se apoya en los postulados de las escuelas de relaciones humanas de Elton Mayo. Acepta que es en el proceso de integración social donde se generan todos los agentes de cambio que inciden de alguna manera en la conformación del clima organizacional. Es el ser humano el elemento fundamental de la organización y es quien se debe proveer de las condiciones estructurales o de procesos que permiten al hombre alcanzar sus propios objetivos y los de la organización.

Carlos Méndez dice que la Organización está constituida por individuos que en procesos de interacción social, ejecutan funciones que le son asignadas por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin de lograr objetivos comunes. Considera el clima organizacional como elemento fundamental en las relaciones interpersonales de los individuos, los cuales determinan acciones específicas de cambio.

Según Méndez, lo importante en la comprensión del clima organizacional radica en determinar si la organización crea condiciones en sus elementos estructurales para que el hombre sea eficiente y se encuentre motivado, o por el contrario, si tales elementos se encuentran condicionados a los procesos específicos del comportamiento humano.

El modelo se basa en los instrumentos para medir el clima organizacional de Likert y Sudarsky, pero difiere de ellos en que busca conocer las razones que inducen a los trabajadores a uno u otro comportamiento partiendo de preguntas abiertas.

¹⁹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. 1982.

Instrumento y sus variables

El cuestionario consta en total de 45 preguntas, de las cuales algunas tienen respuesta precisa (sí / no), mientras que otras son de carácter abierto, permitiendo expresar las razones que inducen a los trabajadores a un comportamiento. Las dimensiones que utiliza el modelo son:

- **Objetivos:** Conocimiento del trabajador sobre la razón de ser y fines de la empresa y cómo se relacionan con sus propios objetivos.
- **Cooperación:** Posibilidad de asociación para el logro de los objetivos organizacionales y comunes entre las personas.
- **Liderazgo:** Estilos de dirección, principios de autoridad y su expresión y asimilación del grupo, grados de influencia.
- **Toma de decisiones:** Cómo es el proceso, a que niveles jerárquicos se toma, en qué condiciones internas y técnicas se toman las decisiones y cuál es el grado de autonomía.
- **Relaciones interpersonales:** posibilidad de asociación, interacción con otras personas, cohesión del grupo, comunicación entre los grupos.
- **Motivación:** cómo son los mecanismos motivacionales que utiliza la organización (recompensas, salarios, estímulos, etc.), cómo se expresa el sentido de pertenencia, cómo es la actitud del individuo respecto al clima experimentado.
- **Control:** cómo se cumplen los objetivos de la empresa, cómo se cumplen los objetivos de individuo, cómo se evalúa la gestión.

5.3.2.4. Modelo de Hernán Alvarez Londoño²⁰

El autor considera el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber:

1. El ambiente en el cual las personas realiza su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y por lo tanto en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
3. Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas.

Clima organizacional nada gratificante ----- clima organizacional plenamente gratificante

²⁰ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. 1993.

Basados en esta apreciación inicial, se deduce que el modelo propuesto busca: definir este continuo ubicar al clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por su puesto, la situación ideal. Veamos en qué consiste esta situación.

Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Entendemos por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Instrumento y sus variables

El modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, ya que es flexible o adaptable a cada situación y permite al mismo tiempo, incluir factores propios de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general, pero que se consideren necesarios para el efecto.

Consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que consideramos una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.

Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere.

Los factores que conforman el banco propuesto, y las razones o supuestos por los cuales fueron escogidos, así como el instrumento para recolectar la información que permita evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico) y encontrar las soluciones que conduzcan hacia un clima organizacional plenamente gratificante, se detallan a continuación.

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Supuesto: Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de

los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

3. PARTICIPACIÓN

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

4. INSTALACIONES

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

5. COMPORTAMIENTO SISTEMATICO

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

6. RELACION SIMBIOTICA

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y

funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

7. LIDERAZGO

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. CONSENSO

Supuesto: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. TRABAJO GRATIFICANTE

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. DESARROLLO PERSONAL

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

12. RELACIONES INTERPERSONALES

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

13. BUEN SERVICIO

Supuesto: Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus

relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

15. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

16. ESTABILIDAD LABORAL

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

17. VALORACIÓN

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

18. SALARIO

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

19. AGILIDAD

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

21. FEEDBACK

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los

demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Supuesto: Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

23. INDUCCIÓN

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

5.4. MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL²¹

Por lo general, todas las conductas organizacionales son aprendidas. Por ende, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional.

La modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias.

La modificación de la conducta es un conjunto de principios y técnicas, las cuales han evolucionado, gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta. Es una tecnología directa de la conducta aprendida y por ello posee principios básicos y una metodología de procedimientos.

5.4.1. Principios fundamentales

Hay tres principios fundamentales: la necesidad de ocuparse exclusivamente de eventos de conducta observables; el uso de la frecuencia de dichos eventos como dato básico; y la importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias.

²¹ Luthans y Kreitner. Modificación de la conducta organizacional. 1991.

5.4.1.1. Eventos de conducta

La variable dependiente (efecto) en la modificación de la conducta es siempre una conducta observable o que ejerce un efecto notable sobre el medio ambiente. Las principales variables independientes (causas) incluyen refuerzo, control de estímulos, privación, saciedad y estímulos adversivos.²²

La privación y la saciedad se aplican principalmente a conductas no aprendidas. Así los refuerzos, el control de estímulos y los estímulos aversivos son las variables independientes más aplicables a la predicción y el control de la variable dependiente exclusiva, que es la conducta observable organizacional.

5.4.1.2. Frecuencia de los eventos de conducta

La variable dependiente (en este caso los eventos de conducta observables) debe ser cuantificable, para poder medir los efectos que ejerce sobre ellos la variable independiente. Las respuestas que se producen con frecuencias son relativamente fuertes, mientras que las de baja frecuencia se consideran como débiles.

5.4.1.3. Contingencias de la conducta

La importancia de este principio se deriva de la conexión vital entre la conducta y sus consecuencias. Dicho de otro modo, la conducta se fortalece, mantiene y debilita debido a sus consecuencias. De conformidad con el segundo principio, la fuerza de la conducta, se mide siempre en términos de

²² Wenrich. Primer of Behavior Modification. 1970.

la frecuencia de respuestas. Según este principio, existe un orden sucesivo de “sí..... entonces ...”. Si la persona da la respuesta, *entonces* se produce una consecuencia. A medida que los individuos aprenden a asociar ciertas consecuencias en determinadas situaciones ambientales, surgen otros conjuntos de contingencias de “sí..... entonces...”. En este caso, el “sí” se convierte en una situación particular del medio ambiente inmediato, que puede ser un lugar físico, ordenes, instrucciones o la proximidad de alguna persona, y el “entonces” se transforma en respuesta.

5.4.2. Técnicas y procedimientos

Las técnicas y los procedimientos básicos de la modificación de la conducta son una derivación de los principios pertenecientes al conjunto de la modificación de la conducta. Los eventos de conducta son el denominador común, la frecuencia de las repuestas permite las mediciones y las cuantificaciones objetivas de la conducta, y las contingencias revelan la acción reciproca entre la persona y el medio ambiente.

Las metodologías más importantes dan respuesta al “cómo” de la modificación de la conducta, y ellas son: las estrategias de intervención, los programas de refuerzo, la discriminación y la generalización, las conductas encadenadas, el moldeamiento y el modelado.

5.4.2.1. Estrategias de intervención:

Han surgido cuatro estrategias generales de la modificación de la conducta: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigos y extinción. Estas estrategias para el cambio de conducta, se pueden utilizar solas o en diversas combinaciones. Cada estrategia define cierta clase de consecuencias que

ejercen efectos particulares sobre la frecuencia de respuestas. No obstante, se debe recordar que las consecuencias deben ser contingentes a un evento de conducta específico.

Las cuatro estrategias comparten tres características comunes: se utilizan para cambiar las frecuencias de respuestas o eventos de conducta objetivos; en cada estrategia, las consecuencias deben ser contingentes con la respuesta especificada, de modo que se requiere la cercanía inmediata para asegurar una relación contingente; y el tipo de efecto que ejerce una forma específica de consecuencia sobre la frecuencia subsiguiente de respuestas, determina su categoría estratégica.

- Refuerzo positivo: El refuerzo positivo fortalece la conducta. Una respuesta reforzada positivamente tiene mayores posibilidades de reproducirse, simplemente porque da buenos resultados.
- Refuerzo negativo: los refuerzos negativos son similares a los positivos, ya que incrementan la frecuencia de una respuesta, pero difieren en que sus propiedades de refuerzo proceden del retiro o la terminación contingente de alguna condición.
- Castigos: Una respuesta se castiga cuando la presentación contingente de una condición ambiental hace disminuir su frecuencia de aparición. Esta estrategia tiene muchos efectos secundarios indeseables.
- Extinción: En esta estrategia no sucede nada, este hecho hace que las respuestas aprendidas deben verse reforzadas para que

vuelvan a producirse, puede verse con facilidad la razón por la que las respuestas que ya no se refuerzan disminuyen en su frecuencia y, finalmente, desaparecen. Las respuestas extinguidas se ven reemplazadas por otras que dan buenos resultados.

5.4.2.2. Programas de refuerzo

El éxito o el fracaso final de una estrategia de comunicación de la conducta depende del programa y del transcurso del tiempo de las consecuencias contingentes. La administración de reforzadores es tan importante para el control de conducta como los reforzadores mismos.

El programa de refuerzo suele ejercer a menudo un efecto importante sobre la frecuencia de las respuestas, mayor que el del tamaño o la magnitud del reforzador. Por esto es importante la programación de los refuerzos y la cantidad o el tamaño del reforzador.

Las investigaciones realizadas por los conductistas han llevado a concluir que es más aconsejable el uso de refuerzos positivos, ya que otras estrategias menos predecibles como los castigos conducen a muchos efectos secundarios indeseables. La oportunidad del refuerzo positivo es una variable causal bastante confiable en la conducta.

5.4.2.3. Discriminación y generalización

Desde el punto de vista técnico, las condiciones antecedentes establecen las condiciones para que se emitan las respuestas. Al recibir consecuencias diferentes en distintas situaciones, las personas aprenden a asociar ciertas relaciones condicionales de respuestas y consecuencias, con determinadas

situaciones antecedentes. Como lo implica la palabra discriminación, las personas aprenden el hecho de que ciertas respuestas sólo son apropiadas en situaciones ambientales específicas. Esto equivale a efectuar una discriminación entre diversos marcos ambientales, para emitir ciertas conductas.

También es posible que una respuesta particular se generalice a más de un marco o una sugerencia ambiental. Hasta el punto que las sugerencias y consecuencias con que se asocian sean similares, una persona puede llegar a dar la misma respuesta en cierto número de situaciones diferentes.

Tanto la discriminación como la generalización, se pueden enseñar mediante la administración de las contingencias, de modo que las consecuencias programadas correspondan de manera sistemática y constante a ciertos antecedentes específicos.

5.4.2.4. Conducta encadenada

Mediante el condicionamiento operante, las personas establecen cadenas de conducta. Hay enlaces en las porciones antecedentes y consecuentes de las contingencias implícitas; o sea, una consecuencia en una contingencia, puede servir al mismo tiempo como antecedente en otra. Implícitamente todas las conductas organizacionales consisten en contingencias enlazadas de ese tipo.

5.4.2.5. Conductas moldeadas

El proceso de moldeamiento es un aspecto vital de la modificación de la conducta. Se puede emitir cierta respuesta que no satisfaga las

especificaciones de una respuesta deseada. Con el refuerzo sistemático de las aproximaciones sucesivas se puede moldear una respuesta para darle la forma deseada.

El procedimiento es el siguiente. Las aproximaciones más cercanas a la respuesta objetiva se emiten y se refuerzan constantemente. Las aproximaciones menos convenientes, incluyendo las reforzadas antes en el proceso de moldeamiento, se someten a la extinción, de este modo, la conducta se puede moldear en realidad, para darle la forma deseada. El moldeamiento resuelve el problema de esperar que se presente la oportunidad de reforzar una respuesta conveniente. Se trata de una técnica sumamente importante en la modificación de conducta, cuando una respuesta deseada no se encuentra en el repertorio de conductas de una persona.

5.4.2.6. Modelado

Dentro de un contexto organizacional, hay muchas conductas que se aprenden al imitar a otros. Los subordinados, los compañeros de trabajo y los superiores se muestran unos a otros como conducirse y hay indicaciones bastante confiables de las consecuencias que se pueden esperar cuando se emiten respuestas similares.

Mediante el modelado, los miembros de una organización aprenden a conducirse, llegan a conocer las contingencias pertinentes de respuestas y consecuencias y aprenden cuando es adecuado responder de ciertos modos.

6. ANTECEDENTES²³

A través de la historia, el desarrollo de las teorías organizacionales ha estado influenciado por factores socioeconómicos, ya que las ideas y técnicas surgen en un período histórico determinado y en sociedades específicas, en cuanto al marco espacial y temporal. Los pioneros de la teoría de las “relaciones humanas”, son los psicólogos y sociólogos, del sector del mundo académico de los Estados Unidos, con el liderazgo de Universidades como Harvard, Michigan, Yale entre otras. Su filosofía y temática radica en el interés de grandes empresas Norteamericanas en la década de 1920 de buscar nuevas formas de incrementar la productividad. Sobre la base de supuestos básicos como son la organización, el trabajo y el trabajador.

En las décadas de los años 20 y 30, se presentó un fenómeno de malestar general y depresión de los obreros de las compañías, que trajo como consecuencia pérdida de interés en el trabajo por parte de los trabajadores, altas tasas de ausentismo y rotación y un decremento en la productividad. Es así, como el australiano Elton Mayo, en 1923, comienza a interesarse en las causas asociadas a este problema.

La evolución de la corriente de Mayo, se puede establecer a través de cinco autores:

En 1938 Kurt Lewin proporcionó al comportamiento organizacional las bases del estudio del liderazgo, la mayoría de fundamentos de la psicología

²³ Esta sección se centra en los planteamientos de Davila (1985; pag 153-199) y Aktouf(1996)

dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva. También desarrolló la teoría del campo psicológico, que introduce la dimensión de la ínter influencia individuo-entorno ambiental.

Abraham Maslow en 1943, contribuyó con las teorías de la motivación, el modelo de jerarquía y complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales.

Chris Argyris en 1967, realizó estudios sobre la interacción personalidad – organización y plantea el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales que perjudican la verdadera expansión de la persona.

Rensis Likert en 1971, Propuso la teoría de la interacción de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo pirámide e intersecciones, en la que el líder tiene ante todo el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad.

Douglas Mc Gregor en 1950, Aportó al comportamiento organizacional una visión sintética que precisa el espíritu de desarrollo general. Contribuyó con las teorías de participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes.

6.1. PRIMEROS TRABAJOS SOBRE EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En 1920, El trabajador vino a ser visto como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara, fuera ventajoso para él y rentable para la empresa. (Richard Bendix). En este mismo año, Elton Mayo estudia temas prioritarios de la sicología industrial: la fatiga, las condiciones físicas de trabajo, la selección, el entrenamiento de los trabajadores.

6.1.1 La Investigación Hawthorne: (Elton Mayo 1923- 1927)

En 1923 Elton Mayo llevó a cabo una investigación sobre las condiciones de trabajo en una hilandería en Filadelfia, la cual dio inicio al estudio del comportamiento humano, percatándose de que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad, como los incentivos materiales. De allí saldrían todos los elementos básicos de la psicología industrial, así como el carácter social de la situación laboral y su importancia.

La investigación se desarrolló en cuatro etapas, las cuales señalaron un cambio en las hipótesis planteadas, llevando a descartar factores propuestos inicialmente, como las condiciones físicas, las condiciones de trabajo, y a corroborar otras como la moral y actitud ante el trabajo, el tipo de supervisión y los grupos informales dentro de la organización.

Enseñanzas de la Investigación Hawthorne:

Las investigaciones elaboradas e la Compañía Western Electric, compañía dedicada a la fabricación de equipos para teléfonos. La investigación tuvo 4 etapas, la primera consistió en los estudios de iluminación, como medio para incrementar la productividad llegando a la conclusión que era un elemento de baja importancia para alcanzarla; en la segunda etapa hubo una introducción de descansos, eliminación de trabajo sabatino, de lo cual se concluyó que la producción aumentaba independientemente de los descansos. La tercera etapa consistió en un programa masivo de entrevistas que cubrió 21000 trabajadores, orientados inicialmente por las ideas sobre el papel de moral de los trabajadores, se llegó a la conclusión de que las actitudes y la productividad de los empleados mas que por las condiciones de trabajo o la personalidad del trabajador, estaban influenciadas por el grupo de trabajo al cual pertenecía el trabajador y por la posición social que dentro de este ocupaba. En la cuarta etapa del experimento se buscó conocer esos procesos de grupo que sugerían tan importantes; un hallazgo inicial era que el grupo tenía su propia idea de lo que era un día justo de trabajo; experimentaba, practicaban juegos juntos, mantenía redes de amistad, experimentaban antagonismos recíprocos, tenían un código definido de buena conducta.

6.2 EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

Alejandro López (1928)²⁴ , en su libro El Trabajo: Principios Fundamentales, expone una sociología del trabajo, la cual tenia como eje la idea de que la

²⁴ Citado por Davila(1993)

moral, el carácter y los valores tenían una importancia causal sobre las actividades económicas. En Antioquia los planteamientos de López(1930-1940) tuvieron gran influencia en la formación de los empresarios paisas. La Iglesia Católica jugó un papel decisivo dirigido a la educación moral de los trabajadores.

Según Dávila (1993), durante el periodo 1945-1949, la psicología aplicada a los problemas del trabajo constituyó un curso que recibieron los empresarios en la facultad de Administración de Bogotá. En 1955, se creó un “instituto de personal” en Bogotá. En el año 1962, se realizaron publicaciones sobre “relaciones humanas” en el trabajo. En 1964, se comenzaron a estudiar las ideas de Mc Gregor y Mayo en el programa de Ingeniería Industrial. En 1965, en la Universidad del Valle, un grupo de empresarios caleños, crearon el programa Magíster en Administración Industrial; Este programa dio cabida entusiasta a las ideas del “desarrollo organizacional” con énfasis en los procesos de pequeño grupo y laboratorios vivenciales para los ejecutivos. En 1968, se ofreció por primera vez para estudiantes de Ingeniería Industrial, en la Universidad de los Andes, un curso sobre “El Factor Humano en la Organización”.

En 1968, Instituciones estatales, Universidades e Incolda, promovieron intensivamente los laboratorios vivenciales, algunos de ellos con el apoyo de la AID norteamericana. De 1969-1975, no se observó cambio sustancial en las empresas, que demostrara aumento en la productividad y desempeño de las empresas. En varios casos no hubo continuidad, algunos fracasaron. En 1975, hubo reorientaciones en el campo académico. En la Universidad de los Andes existía un programa de investigación sobre Clima Organizacional. En 1977, estudiantes de la Universidad de los Andes, elaboraron un instrumento de diagnóstico (TECLA o Test de Clima Organizacional). En

1978, nuevas versiones de las “relaciones humanas” aparecieron, teniendo una gran acogida, y un radio de acción mas restringido. En 1985 empresas privadas, adelantan programas de círculos de calidad.

En la Universidad del Valle, recientemente se han realizado algunas investigaciones, en empresas de los sectores educativo, público, financiero, plásticos, químicos, alimenticio y metalmecánico entre otras, orientadas a estudiar el comportamiento humano en empresas del Departamento del Valle del Cauca.

Entre los que se consultaron, se encuentran: Moreno y Ramirez(1994), Camacho y Guzman(1994), Castro y Sarria(1995), Maldonado y Recio(1995), Piedrahita(1995), Olaya(1995), Fajardo y Cruz(1995), Garcia(1996), Riascos(1996), Moran y Sarria(1996), Berrio y Medina(1996), Bedoya y Garcia(1997), Salazar(1997), Cómez y Valencia(1997), Jaramillo y Velosa (1998).

7. HIPÓTESIS

En Billy S.A existen factores determinantes del clima organizacional como participación, comportamiento sistémico, liderazgo, consenso, elementos de trabajo, relaciones interpersonales buen servicio, solución de conflictos, valoración, salario y evaluación del desempeño que probablemente son poco gratificantes y que pueden incidir en la productividad de la organización.

8. METODOLOGIA

La metodología para lograr los objetivos propuestos en la investigación, se desarrolló a través de tres fases. En la primera fase se realizó una revisión documental para describir el desarrollo del sector de la Maquila de las Confecciones en Colombia. En la segunda fase se efectuó un diseño estadístico de la investigación orientado a la aplicación del Modelo de Hernán Alvarez Londoño en la compañía C.I. BILLY COLOMBIA S.A. con el fin de identificar los factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que influyeron en la satisfacción y comportamiento de los empleados de la compañía y que de alguna forma incidieron en la productividad de la empresa; en esta etapa se realizó un diseño estadístico de la investigación.

8.1 REVISION DOCUMENTAL

Como se mencionó anteriormente, en esta fase se realizó una revisión bibliográfica, para describir el sector de la Maquila de las Confecciones en Colombia durante el periodo 1999-2001. Las fuentes de información consultadas fueron las bibliotecas de Universidades en Colombia y los centros de documentación de PROEXPORT, Cámaras de Comercio, Ministerio de Comercio Exterior, etc. En esta fase también se realizaron algunas entrevistas con expertos en el tema con el fin de conocer más específicamente el desarrollo de la Maquila en el Valle del Cauca.

8.2 DISEÑO ESTADISTICO DE LA INVESTIGACION

8.2.1 Población Objeto de Estudio

La población objeto de estudio estaba conformado por los 560 empleados que laboran en la Empresa C.I. BILLY COLOMBIA S.A. al momento de hacer la presente investigación.

8.2.2 Marco del Muestreo

El marco del Muestreo lo conformaron las listas de los funcionarios que figuraban en las Oficinas de Recursos Humanos y Personal.

8.2.3 Unidad Fundamental de Análisis

La unidad fundamental de análisis estaba determinada por el empleado asignado a un departamento de la empresa y ubicado en uno de los niveles administrativos de la compañía.

8.2.4 Variables de Identificación y de Clasificación

Las variables de identificación para cada funcionario serán:

- Código del empleado
- Departamento al cual esta asignado
- Nivel en la Estructura Administrativa

8.2.5 Diseño de la Muestra

8.2.5.1 Método del Muestreo

La empresa C.I. BILLY COLOMBIA S.A. en su estructura organizacional esta conformada por 11 departamentos y cuatro niveles administrativos de acuerdo como se ilustra en la tabla 1. Teniendo en cuenta los objetivos del estudio y con el propósito de lograr una representatividad en la muestra de las opiniones de los funcionarios de Compañía, el método de muestreo seleccionado es el estratificado.

Para conformación de estratos, los Departamentos y Niveles Administrativos se han reagrupado de la siguiente manera:

Niveles Administrativos:

- NIVEL I: Gerencia , Directores y Jefes
- NIVEL II: Auxiliares, Supervisores y Operarios

Areas Administrativas:

- AREA ADMINISTRATIVA.- Gerencia, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos y Personal, Documentación y Comunicación.
- AREA MERCADEO Y VENTAS.- Comercio Exterior, Ventas Nacionales, Compras y Suministros, Almacén
- AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.- Diseño, Calidad, Ingenierías
- AREA DE PRODUCCION.- Producción

Tabla No. 1

Estructura organizacional de CI BILLY COLOMBIA S.A. por departamentos y niveles administrativos

DEPARTAMENTOS	NIVEL ADMINISTRATIVO
Documentación y Comunicación Compras suministros y almacén Diseño Producción Ingeniería Calidad Recursos Humanos y personal Ventas Nacionales Comercio Exterior Sistemas Contabilidad Gerencia General	Gerencia Directores departamentos y Jefes Auxiliares y Supervisores Operarios

Fuente: Organigrama de CI BILLY COLOMBIA S.A.. 2002

De esta manera se conformaron 8 estratos (4 áreas por 2 niveles); el número de funcionarios por estrato se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. CI Billy Colombia S.A.
Distribucion de Funcionarios por Niveles y por Areas

AREA	NIVELES		TOTAL
	Gerencia, Directores y Jefes	Auxiliares, Supervisores y Operarios	
Administrativa	10	7	17
Mercadeo y Ventas	5	14	19
Investigación y Desarrollo	3	36	39
Producción	5	138	143
TOTAL EMPLEADOS	23	195	218

Fuente: Departamento de Personal. CI Billy Colombia S.A. Marzo de 2002

8.2.5.2 Tamaño de la Muestra

De acuerdo con el método de muestreo estratificado, el tamaño de la muestra se calculó tomando la variabilidad de los salarios en cada estrato con un error de estimación (B) de \$41.00 nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra está dado por la siguiente expresión.

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}{N \frac{B^2}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2} + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2} \quad (5)$$

donde:

Z: es el valor asociado a la Distribución Normal Estándar para un nivel de significancia 5% (1.96)

N: es el número de trabajadores en C.I. BILLY COLOMBIA S.A. (218 en este caso)

Ni: es el número de trabajadores en cada estrato

σ_i : Es la desviación estándar en el estrato i

L : es el número de estrato (8 en este caso)

El tamaño de la muestra para el estudio inicial fue de 109 funcionarios. A este valor se le aplicó la corrección por población finita ya que el tamaño de la muestra era mayor que el 5% de los funcionarios de CI Billy Colombia S.A.. El tamaño de la muestra quedó establecido de la siguiente manera:

$$n = \frac{109}{1 + \frac{109}{218}} = 73 \quad (6)$$

El tamaño de la muestra en cada estrato (n_i) está calculado mediante asignación proporcional del tamaño de cada estrato en la población objeto de estudio, es decir:

$$n_i = n \times \frac{N_i}{N} \quad (7)$$

El número de funcionarios incluidos por estratos se muestra en la tabla 3.

tabla 3. Tamaño de la Muestra
Distribucion de la Muestra de Funcionarios por Niveles y por Areas, Proporcional

AREA	NIVELES		TOTAL
	Gerencia, Directores y Jefes	Auxiliares, Supervisores y Operarios	
Administrativa	3	2	6
Mercadeo y Ventas	2	5	6
Investigación y Desarrollo	1	12	13
Producción	2	46	48
TOTAL EMPLEADOS	8	65	73

Fuente: Calculos realizados por los autores. Cali, marzo de 2002

Finalmente el numero de encuestados fueron 86, ya que funcionarios de la Gerencia, Directores y Jefes fueron incluidos forzosamente en el estudio (tabla 4).

Tabla 4. Funcionarios Escuestados
Distribucion de la Muestra de Funcionarios por Niveles y por Areas, Proporcional

AREA	NIVELES		TOTAL
	Gerencia, Directores y Jefes	Auxiliares, Supervisores y Operarios	
Administrativa	8	2	10
Mercadeo y Ventas	2	4	6
Investigación y Desarrollo	3	13	16
Producción	5	49	54
TOTAL EMPLEADOS	18	68	86

Fuente: Calculos realizados por los autores. Cali, marzo de 2002

8.2.5.3 Método de Selección

La selección de los funcionarios, dentro de cada estrato, a quienes se les realizó la encuesta, se aplicó el método de selección aleatorio simple; este método consiste, como su nombre lo indica, en seleccionar al azar cada vez un funcionario dentro de un estrato hasta completar el tamaño de la muestra en el mismo.

8.2.6 Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de los datos fue la encuesta propuesta en el Modelo del Profesor Hernán Alvarez (anexo 1)

8.2.7 Prueba del Instrumento (Encuesta Piloto)

La prueba del instrumento o encuesta piloto tuvo dos propósitos: El primero fue ajustar el formulario propuesto por el Profesor Alvarez a la realidad de C.I. BILLY COLOMBIA S.A., en el sentido de formular las preguntas en un lenguaje donde cada funcionario entienda lo que se les esta preguntando.

En el segundo, se recogió información preliminar para estimar la variabilidad en cada estrato de cada una de las preguntas que se formulan en el modelo del profesor Alvarez; los resultados de dichas varianzas fueron tenidos en cuenta para calcular el tamaño de la muestra en forma definitiva.

8.2.8 Recolección de la Información

La recolección de la información estuvo a cargo de las investigadoras. Se realizó una entrevista con la Gerencia de CI Billy S.A. para enterarlo de lo que consistía la aplicación de la encuesta; esta se realizó con la respectiva aprobación de la gerencia en un horario que no interrumpiera las actividades laborales diarias de la compañía; generalmente las encuestas se efectuaron en la última media hora de la jornada laboral en la empresa.

8.2.9 Medición del Clima Organizacional

8.2.9.1 Medición por Factor

Según el modelo de Alvarez(1993) y de acuerdo con el método de muestro estratificado- Asignación Proporcional, la calificación promedio de las calificaciones dadas por los funcionarios de la compañía a cada factor, se consideró como la medición del clima con respecto al factor. Es decir para cada factor se calcula el promedio de la siguiente manera:

$$\bar{x}_{ih} = \frac{\sum_{k=1}^{k=n_h} C_{ihk}}{n_h} \quad (8)$$

$$\bar{f}_i = \sum_{h=1}^{h=8} \frac{N_h}{N} \bar{x}_{ih} \quad (9)$$

f_i : es la calificación promedio del factor i , para $i = 1, 2, \dots, 324$

\bar{x}_{ih} : es la calificación promedio del factor i en el estrato h

c_{ihk} : es la calificación al factor i en el estrato h dada por el funcionario k

Para comparar el clima organización con respecto a cada factor en las áreas administrativas y por niveles administrativos se aplico las pruebas de Kruskal y Wallis y la prueba de Wilcoxon²⁵ respectivamente. Estas pruebas permiten comparar las calificaciones dadas por los funcionarios por áreas y por niveles sin asumir a priori algún supuesto de la distribución teórica de las calificaciones dadas por los funcionarios de la compañía al Clima Organizacional.

8.2.9.2 Medición Global

El modelo de Alvarez (1993) plantea que la medición global del Clima Organizacional (CO) en la Compañía esta dada por el promedio de los promedios de las calificaciones dadas a cada factor, es decir:

$$CO = \frac{\sum_{i=1}^{i=24} \bar{f}_i}{24} \quad (10)$$

El indicador CO, le da el mismo peso a cada factor dentro de la medición global del clima organizacional en la Empresa, no teniendo presente la relación que pueda existir entre ellos y el estado de Clima Organizacional respecto a los factores que se pueden considerar en las distintas áreas y niveles administrativos de la organización.

Para corregir la anterior de debilidad del modelo de Alvarez(1993) en lo que se refiere a la medición global del Clima Organizacional, se utilizó el método de los componentes principales, el cual permite construir una calificación global por funcionario teniendo en cuenta la relación entre los factores de acuerdo con la calificación dada inicialmente por todos los funcionarios en la compañía²⁶. De esta manera la calificación global del Clima Organizacional, considerando los factores propuesto en el modelo de Alvarez(1993), dada por cada individuo estaría dada por la siguiente ecuación:

$$CO_{kh} = \frac{10 \left(\sum_{J=1}^{J=24} \beta_J c_{jkh} - \min_k \left(\sum_{J=1}^{J=24} \beta_J c_{jkh} \right) \right)}{\left(\max_k \left(\sum_{J=1}^{J=24} \beta_J c_{jkh} \right) - \min_k \left(\sum_{J=1}^{J=24} \beta_J c_{jkh} \right) \right)} \quad (11)$$

donde

CO_{kh} : es la calificación del clima organización dada por el individuo k en el estrato h

β_j : es la contribución del del factor j, obtenida de la primera componente principal, en el clima organizacional de la compañía

c_{jkh} : es la calificación al factor j dada por el funcionario k en el estrato h

La calificación global del clima organizacional en el estrato h esta dada por:

$$\overline{CO}_h = \frac{\sum_{k=1}^{k=n_h} CO_{kh}}{n_h} \quad (12)$$

²⁵ La prueba de Kruskal y Wallis y la prueba de Wilcoxon se describen detalladamente en Schefer y McClave(1993).

²⁶ Una descripción detallada del método de los componentes principales se da en Diaz(2001, 163-198). Los resultados obtenidos de la investigación con respecto a los componentes principales se muestra en el anexo 2.

donde:

$\overline{CO_h}$: es la calificación promedio global del clima organizacional dada por los funcionarios en el estrato h.

Finalmente la calificación Global del Clima Organizacional(COG) en la empresa estaría dada por:

$$COG = \frac{\sum_{h=1}^{h=8} N_h \overline{CO_h}}{N} \quad (13)$$

En este estudio se ha tomado la primera componente principal

8.2.9.3. Validación de la Hipótesis

Para validar la hipótesis de la investigación que en la Compañía CI Billy Colombia S.A. existen factores determinantes del clima organizacional que son poco gratificantes, se tomo como parámetro de comparación la calificación promedio de 6, bajo la consideración que un factor que sea calificado en promedio, por los funcionarios de la empresa, con un puntaje con menos de 6 puntos, incide negativamente en el clima organizacional en la empresa y por lo tanto la empresa debería tomar decisiones para el mejoramiento del clima con respecto a ese factor para mejor la productividad en la misma.

En este sentido las hipótesis estadísticas nula (Ho) y alternativa (Ha) se plantearon de la siguiente manera:

$$H_o : \bar{f}_i = 6 \quad \text{vs.} \quad H_a : \bar{f}_{ii} > 6$$

Para validar la anterior hipótesis se aplicó la prueba t de Student a un nivel de significancia del 5%.

8.2.10. El procesamiento de la información

El procesamiento y análisis de la información se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS, la base de datos Dbase, y hoja electrónica Excel y procesador de palabra Word.

Los datos se analizaron teniendo en cuenta los indicadores establecidos en la sección 8.2.9.. Finalmente los resultados estadísticos, permitieron establecer correlaciones entre los factores evaluados, para definir el grado de interdependencia existente y un análisis comparativo por áreas y niveles jerárquicos.

9. CONCEPTOS SOBRE MAQUILA Y EL DESARROLLO EN COLOMBIA

9.1. DEFINICION DE MAQUILA

La Maquila es una actividad que se desarrolla en una zona franca o en un parque industrial, en donde los empresarios, en la mayoría de los casos ligados a una transnacional “reconocida”, aprovechan las exenciones y los incentivos que los gobiernos les brindan, se dedican a la producción o al ensamblaje de artículos manufacturados. Toda la producción aquí obtenida es para la exportación. Si por cualquier circunstancia alguien en el país quiere comprar estos artículos debe pagarlos a precio de importación.²⁷

En muchos países pobres la actividad se limita simplemente a ofrecer las instalaciones y la infraestructura y a colocar mano de obra barata, porque el resto viene del extranjero: la marca, los materiales, el diseño y en algunos casos el personal directivo.

9.2. SURGIMIENTO DE LA MAQUILA²⁸

Durante las últimas décadas, el sector textil y de la confección estadounidense ha visto reducir su importancia en la economía de ese país, tanto en términos de su contribución al producto interno bruto como en los puestos de trabajo que genera. Sin embargo, para entender más claramente el problema, es necesario diferenciar entre la industria textil estadounidense y el sector de la confección, ya que mientras la industria textil ha logrado permanecer relativamente competitiva mediante la incorporación de los

²⁷ Tomado de www.eln-voces.com/actualist/ecodesar/ae_maqu.htm, pag 1

²⁸ Francisco Chacón. Comercio internacional de los textiles y el vestido: Reestructuración global de las fuentes de oferta en EEUU durante la década de los noventa

avances tecnológicos en sus procesos productivos, es el sector de la confección, cuya competitividad depende esencialmente del costo de la mano de obra, el que ha venido enfrentando un constante deterioro desde hace ya varios años

Ahora, si el mayor problema que enfrenta el sector de confección estadounidense es el alto costo de su mano de obra, lo lógico es que las firmas manufactureras estadounidenses hayan buscado diversificar sus lugares de producción, seleccionando para ello países en vías de desarrollo con abundancia de este factor, de forma tal que pudieran combinar y reducir sus costos de producción. De hecho, ese proceso se inició desde finales de la década de las cincuenta, cuando las firmas estadounidenses empezaron a trasladar operaciones primero a Japón y luego a Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán.

Más tarde, cuando los costos en dichos países del Asia aumentaron y las restricciones a la importación dificultaron el acceso al mercado estadounidense, los contratistas asiáticos buscaron otros sitios con costos de producción más bajos y empezaron a subcontratar en otros países. China, Sri Lanka, Tailandia, India, Indonesia, Malasia, Bangladesh, incursionan, entonces, como importantes proveedores. Todo lo anterior se ve reflejado en un incremento muy grande de las importaciones provenientes de los países del Asia y es entonces, cuando el "desafío asiático" empezó a tomar forma y surge la necesidad de contener su emergente poderío económico.

Es esta realidad la que provoca que la industria y el gobierno de los EE.UU. reaccionen mediante el diseño y ejecución de una estrategia que les posibilite su supervivencia en los años venideros. La estrategia acepta la inevitabilidad del desmantelamiento del sistema de cuotas, la falta de competitividad de su sector de confección e identifica las fortalezas de su

sector textil. En consecuencia, se diseña una estrategia tendiente a impulsar el esquema de producción compartida con México y otros países latinoamericanos con el fin de fortalecer a la industria textil mediante el diseño de un esquema que indujera a la utilización de telas hechas en los EE.UU. y cerrara la posibilidad de utilizar tela de origen asiático, especialmente en aquellos casos en donde el manufacturador no se encuentra verticalmente integrado.

9.3. TIPOS DE MAQUILA²⁹

9.3.1. Empresas maquiladoras tipo 1

Las maquiladoras del tipo 1 se basan en la intensificación del trabajo manual o de primera generación. Se caracterizan por la presencia de plantas extranjeras de ensamble tradicional, desvinculadas productivamente de la industria nacional, con escaso nivel tecnológico, muy dependientes de las decisiones de las matrices y de los clientes principales, y de manera central basadas en trabajo manual intensivo a cargo de mujeres jóvenes, con puestos de trabajo rígidos y actividades repetitivas y monótonas. Se trata pues, de plantas tradicionales que no manufacturan sino que ensamblan, con mano de obra poco calificada y más preocupadas por los volúmenes de producción que por la calidad. La base de su competitividad son precisamente los bajos salarios relativos y la intensificación del trabajo, lo que deriva en un tipo de empresa con empleos pobres. El período de referencia del predominio de esta primera generación de empresas maquiladoras se puede situar en los años setenta.

²⁹ Tomado de www.mexico-businessline.com/esp/carr0997.html, pag 4-6

Las principales debilidades de este tipo de empresa de primera generación se refieren a la falta de tecnología, manufactura, mano de obra calificada, así como la escasa integración productiva nacional y regional. Cabe destacar que los primeros estudios sobre la IME en los setenta no caracterizaron a profundidad esa generación, pues lo que preocupaba no era tanto la organización del trabajo y la tecnología, sino más bien verificar la tesis de Fröbel, Jürgens y Kreye sobre la nueva división internacional del trabajo, la tesis de la degradación del trabajo y el aumento del control bravermaniano, y por mostrar el retroceso de una industrialización dependiente con respecto al modelo aún predominante de sustitución de importaciones. No obstante, existe la idea generalizada de que las maquiladoras "viejas" o de "primera fase" son plantas tradicionales de ensamble, intensivas en mano de obra y con relativamente malas condiciones de trabajo.

9.3.2. Empresas maquiladoras tipo 2

El siguiente tipo de maquiladora se basa en la racionalización del trabajo; son las de segunda generación. En este caso se advierte una mayor diversidad de empresas, originarias de varios países. Ya no sólo prevalecen las de capital estadounidense, pues también se han instalado asiáticas y muchas mexicanas. Son plantas menos orientadas al ensamble y más a los procesos de manufactura y aunque mantienen un reducido grado de integración nacional, comienzan a desarrollarse pocos pero importantes proveedores cercanos, no sólo de insumos sino de servicios directos e indirectos a la producción, particularmente en las empresas asiáticas. Se trata de establecimientos con un mayor nivel tecnológico, puesto que ya se emplean máquinas-herramienta de control numérico y robots, con un gradual aunque aún tímido proceso de autonomía de las decisiones de las matrices y

clientes principales, y basadas en un amplio movimiento para racionalizar la producción y el trabajo.

Aunque persisten los trabajos intensivos, el foco central se mueve hacia la proliferación de puestos de trabajo en líneas automatizadas o semiautomatizadas, con la incorporación cada vez mayor de hombres, con una participación más amplia de técnicos e ingenieros, y con el establecimiento de un proceso de flexibilidad y de multiáreas. Con esta aplicación-adaptación del "sistema de producción japonés" se busca otorgar más responsabilidades a los trabajadores en el piso (*shop floor*) con base en una profundización del compromiso en el trabajo. Aunque la mayoría de los puestos de trabajo siguen estando parcializados, el trabajo en equipo, la participación grupal y la flexibilidad funcional comienzan a extenderse en un buen número de empresas maquiladoras. Esto es, se trata de plantas modernas que manufacturan, que cuentan con núcleos estables de trabajadores calificados, que tienen como preocupación central el mejoramiento de los estándares de calidad, así como la reducción de tiempos de entrega, retrasos, tiempos muertos, inventarios, etc.

Los factores de competitividad están dados ahora por la combinación de calidad, entrega, costos unitarios y uso flexible de la mano de obra. Los salarios tienen un peso importante pero relativamente menor que en la primera generación. En fin, se trata de un proceso de reestructuración organizacional con fundamento en los principios de flexibilidad que refuncionalizan la mano de obra para intensificar aún más el trabajo, pero al mismo tiempo lo enriquecen en cuanto a funciones, tareas y conocimientos. La hipótesis central más generalizada es que este tipo 2 de empresas incorpora tecnología dura, pero sobre todo se privilegian los aspectos de

gestión de la mano de obra, mejor trato con el personal, control indirecto del trabajo y creación de mercados de trabajo internos.

Con respecto a las empresas de primera generación, las de la segunda registran un verdadero salto tecnológico y organizacional, no sólo por la adaptación del "sistema de producción japonés", sino por el aprendizaje organizacional y los constantes ensayos de innovación organizacional, tecnológica, etc. Se mantiene aquí una mayor capacidad de proyección, pero sobre todo de respuesta rápida a las mayores fluctuaciones de la demanda. Un claro ejemplo de su estabilidad y capacidad adaptativa ante problemas importantes, como la movilidad laboral, es que logran aumentar sistemáticamente los indicadores de competitividad a la par que atienden una excesiva rotación voluntaria de personal (con tasas superiores a 100% anual desde 1985 y hasta 1992) Se trata, por tanto, de aplicaciones diversas de los principios justo a tiempo y control total de calidad, encaminados al mejoramiento organizacional (de la producción y del trabajo) y a la normalización internacional de la calidad (ISO-9000). El predominio de esta segunda generación de empresas maquiladoras se puede situar de 1985, cuando se inicia este movimiento por la calidad, a 1994, cuando entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Destacan en esta segunda generación la escasa incorporación de mano de obra altamente calificada -como los ingenieros-, los tímidos procesos de diseño y el insuficiente desarrollo de *clusters* (encadenamientos de empresas de un mismo sector y de una misma región).³¹ A pesar de ello, los jóvenes ingenieros del país encuentran en las empresas maquiladoras un espacio donde acumular conocimientos y consolidarse profesionalmente.³²

9.3.3. Empresas maquiladoras tipo 3

El último tipo de maquiladora se basa en competencias intensivas en conocimiento o de tercera generación. Las maquiladoras de tercera generación se distinguen por una presencia mayor de corporaciones transnacionales. Ya no se trata de plantas orientadas al ensamble o a la manufactura, sino a la investigación y desarrollo y al diseño (IDD). Las empresas mantienen escasos proveedores regionales, pero desarrollan importantes encadenamientos (*clusters*) intraempresa y potencian las cadenas (*commodity chains*) interempresa. Esto es, se emprende un proceso de integración vertical centralizada mediante la conformación de complejos industriales del lado mexicano, lo que a su vez potencia los vínculos con proveedores nacionales. Los complejos eslabonan, dentro del mismo territorio, centros de ingeniería que proveen a maquiladoras de manufacturas, las cuales, a su vez, integran proveedores directos e indirectos especializados, como talleres de maquinado o de inyección de plástico, además de importantes proveedores de "responsabilidad total" en varias regiones de Estados Unidos.

9.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS ZONAS DE MAQUILA.³⁰

El surgimiento de las zonas de maquila en Latinoamérica no es nuevo, tanto en México como en Honduras ya se tenían noticias de ellas a comienzos de los 60. Lo nuevo es su generalización a todo el continente y la forma como poco a poco se han ido convirtiendo en un sector dinámico dentro de la economía aplicado a casi todos los campos de la producción industrial. Un informe comparativo de la Cepal mostraba como las industrias que surgieron

³⁰ Tomado de www.eln-voces.com/actualist/ecodesar/ae_maqu.htm, pag 2

en la época en la que el modelo económico imperante en el continente era el de la sustitución de importaciones, han ido desapareciendo o readaptando sus formas de producción porque son incapaces de soportar la competencia externa, mientras que en el caso de las industrias de la maquila estas siguen creciendo y poco a poco se convierten en factores importantes de la estabilidad interna de los países en cuanto que el empleo y la generación de divisas dependen cada vez más de ellas.

Una caracterización de la experiencia en el continente hecha por estudiosos del tema permite observar lo siguiente:

- En las zonas de maquila la mayor parte de las personas empleadas son jóvenes, principalmente mujeres, algunas de las cuales son madres solteras, lo cuál en sociedades como la nuestra en las que la discriminación de la mujer es ostensible y su acceso al mercado de trabajo es evidente, les facilita las cosas a los propietarios a la hora de enfrentarse a reclamos con las trabajadoras porque siempre esta latente el chantaje del despido como amenaza real. No olvidemos también que la modalidad del contrato es a termino fijo o por labor. Según la Cepal en México un 58% del personal no especializado empleado son mujeres, un 60% en Costa Rica y República Dominicana, en Honduras un 75%, en Guatemala un 78%. (En la expansión del empleo en la industria maquiladora; CEPAL). Los cargos directivos y de supervisión en estas empresas en ocasiones están en manos de ejecutivos extranjeros que ejercen un control férreo y a veces despótico de los trabajadores como ha pasado con los supervisores coreanos en Centroamérica.
- Son industrias en las que la producción es intensiva en el empleo de mano de obra, la cual no necesariamente es calificada. El proceso de

aprendizaje se hace en la misma fábrica. Se trata de trabajos repetitivos, que por sus mismas características de duración, de monotonía y por los lugares en que se realizan, en donde la presión es constante, son fuentes permanentes de estrés y de accidentes. Los niveles de los salarios están en el mínimo o muy cerca de él, pero muy por debajo del promedio que pagan las industrias no maquiladoras que realizan la misma actividad en el país y por su puesto en cualquier país del norte industrializado.

9.5. EMPLEO GENERADO POR EL SECTOR DE LA MAQUILA

El sector de la maquila de las confecciones a nivel mundial genera gran contribución en la generación de empleo, La tabla No. 5 describe el aporte de empleos por país.

Tabla No. 5
Generación de empleo a nivel mundial de las empresas maquiladoras

País	Número de Empleos	Número de Empresas
Trinidad y Tobago	3880	600
Perú	250000	14000
México	480000	12100
Jamaica	20000	200
Honduras	110923	245
Guatemala	71148	250

Ecuador	220000	300
Costa Rica	36678	112
Colombia	200000	6000

Fuente: la Bobina Marzo/Abril 2000

9.6. SURGIMIENTO DE LA MAQUILA EN COLOMBIA

En Colombia la utilización de la maquila se inicia informalmente cuando el Gobierno Nacional con el fin de fomentar las exportaciones para diversificar el activo de la Balanza de Pagos, Faculta al Ministerio de Fomento³¹ para acordar contratos con empresas y brindar exención de impuestos de aduana para la materia prima o partes requeridas para la manufactura o ensamble de productos de exportación³². Posteriormente con el Decreto 444 de 1967 se dio continuidad al mecanismo de importación de materias primas definiendo los diversos tipos de operaciones como sistemas especiales de importación – exportación³³. En 1981 mediante el Decreto 992 se realiza una innovación sustancial en una serie de aspectos Jurídicos, aduaneros y de incentivos adicionales; con la expedición de esta norma se reglamenta en forma integral lo que se ha denominado el Plan Vallejo³⁴.

El “Plan Vallejo” surge pues, como un incentivo de apoyo a las exportaciones colombianas hacia todos los países del mundo, mediante el cual se puede solicitar autorización al Mincomex (Ministerio de Comercio Exterior) para introducir al país bajo un régimen especial con exención total o parcial de

³¹ Hoy Ministerio de Comercio Exterior

³² INCOMEX(1982, pag 1)

³³ ibid, pag 3.

³⁴ Ibid, pag 5.

derechos e impuestos, los insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital (maquinaria) y repuestos para ser utilizados en la producción de bienes y servicios destinados prioritariamente a su venta en el exterior.³⁵

El Plan Vallejo contempla varias formas de hacer maquila, pero en cuanto confecciones son dos procesos los que esencialmente se utilizan en el país. El primero es el proceso 807, el cual consiste en que al empresario maquilador le entregan todo cortado más la etiqueta, marquilla e hilo, y lo único que se hace es terminar el artículo. El segundo es el proceso 806, en el cual solamente le mandan la tela y el empresario maquilador realiza todo el resto, la corta, ensambla y confecciona. El que más se aplica en Colombia es el primero.

9.6.1. El Plan Vallejo³⁶,

Los sistemas especiales de importación y exportación del Plan Vallejo presentan dos programas básicos, uno para materias primas e insumos y otro para bienes de capital (maquinaria) y repuestos, a su vez cada uno de ellos presenta dos modalidades para su utilización, que pueden ser directas o indirectas, reembolsables o no reembolsables.

³⁵ María Angélica Amaya Martínez. Importar para Exportar Competitivamente: "Plan Vallejo"

³⁶ Tomado de www.mincomex.gov.co. Sistemas especiales de importación – exportación.

9.6.1.1. Objetivos

- Incrementar las exportaciones colombianas
- Diversificar los productos de exportación
- Renovar y adquirir tecnología
- Reducir costos de producción
- Mejorar la calidad de los productos de exportación

9.6.1.2. Marco Jurídico

El Plan Vallejo se encuentra reglamentado en los siguientes documentos: Decreto Ley 444 De 1967 Artículos 172 – 179; Decreto 2666 de 1984 “Importación temporal para perfeccionamiento activo”; Decreto 631 De 1985 “Modificación Estructural”; Decreto 1208 De 1985 “Garantías ante el Incomex”; Decreto 697 De 1990 Permite Garantía Personal y la Resolución 1860/99 que reglamenta nuevas disposiciones.

9.6.1.3. Programas Básicos

Los sistemas especiales de importación y exportación del Plan Vallejo presentan dos programas básicos, uno para materias primas e insumos y otro para bienes de capital (maquinaria) y repuestos, a su vez cada uno de ellos presenta dos modalidades para su utilización, que pueden ser directas o indirectas, reembolsables o no reembolsables.

- **Operaciones de materias primas e insumos**

El Decreto Ley 444/67 detalla las operaciones de materia primas e insumos en los artículos 172, 173 y 179.

Artículo 172. Hace referencia a la importación temporal de materias e insumos con el objeto de utilizarlos exclusivamente y en su totalidad (deducidos los residuos y desperdicios) en la producción de bienes destinados a la exportación de bienes que, sin estar destinados directamente a los mercados externos, vayan a ser utilizados en su totalidad por terceras personas en la producción de bienes de exportación.

Artículo 173 literal b. Tiene por objeto la importación de materias primas e insumos destinados en su totalidad a la producción de bienes cuya exportación podrá ser parcial, siempre y cuando la importación de esta materia prima llegare a realizarse, se exenta del pago de derechos arancelarios (gravamen + IVA).

Artículo 179. Programa de Reposición de Materias Primas e Insumos: Este esquema permite la devolución en especie, mediante una importación libre de impuestos de una cantidad y material igual a otra importada normalmente e involucrada en la fabricación de bienes finalmente despachados al exterior. Esta modalidad es también conocida como “Plan Vallejo Junior”.

Los puntos 1 y 2 podrán desarrollarse a través de programas mediante los cuales se asigna un cupo global anual calendario en dólares americanos, utilizable en la importación de cualquier materia prima e insumo necesarios en el proceso productivo para obtener bienes de exportación en desarrollo de una determinada actividad económica. El compromiso es exportar bienes

demostrando que todas las materias primas importadas sean destinadas en su totalidad a la producción de los bienes a exportar.

- **Operaciones de bienes de capital**

El Decreto Ley 444/67 detalla las operaciones de Bienes de Capital en los artículos 173 y 174.

Artículo 173 literal c. Se refiere a la importación de Bienes de Capital y Repuestos que vayan a ser utilizados en el proceso de producción de bienes o servicios de exportación a que se destinen, a prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes o de dichos servicios.

Se asigna un cupo global en dólares americanos por un período determinado a 5 años para importar el bien capital y demostrar que el compromiso de exportación equivaldrá en unidades físicas a por lo menos el 70% de los aumentos de producción que se generarían durante el tiempo necesario para la depreciación del 90% del valor de dichos bienes.

Artículo 174. Se pueden desarrollar las operaciones descritas en el punto anterior pero con condiciones diferentes como sus compromisos de exportación.

Se asigna un cupo global en dólares americanos por un período determinado a 5 años para importar el bien capital y demostrar que el compromiso de exportación equivaldrá como mínimo, a una y media veces el cupo de importación autorizada, y no tendrá un cupo adicional de repuestos.

9.6.1.4. Beneficios

Los Sistemas Especiales Plan Vallejo tienen grandes beneficios a nivel de empresa como:

- Constituyen una ayuda que requieren los exportadores, especialmente en las primeras etapas de su desarrollo, para reducir costos, mejorar la calidad y mejorar la penetración a mercados externos.
- Unos de los efectos favorables es el proceso de transferencia y asimilación de tecnología para incidir directamente en los procesos de producción, normalización y procesos de patrones de control de calidad.

9.6.1.5. Requisitos

Para los programas anteriormente descritos, el empresario debe diligenciar una solicitud del Programa de acuerdo a su necesidad de materias primas e insumos ó Bienes de Capital y Repuestos ante el Mincomex, para que este a su vez realice un estudio de acuerdo a lo descrito en la solicitud y con los documentos anexos (Certificado de Constitución y Gerencia, Balance General, Catálogos de los Bienes de Capital, Cuadro Insumo-Producto, Registro Nacional de Exportadores, etc.). Además un funcionario del Mincomex (Sistemas Especiales “Plan Vallejo”). Hace una visita industrial a la empresa para comprobar la información anteriormente suministrada.

El empresario puede hacer una sola solicitud tanto para materias primas e insumos con un cupo determinado de acuerdo a lo que vayan a importar y si desean ampliar el cupo deben solicitar al Mincomex la autorización de ampliación de cupo, esto mismo se puede hacer para la solicitud de Bienes de Capital y Repuestos.

9.6.2. Ubicación de las empresas de maquila de confecciones en Colombia

Según un estudio del Eafit ³⁷, el 35% de las empresas productoras de bienes industriales trabajan bajo esta modalidad, siendo Medellín, Bogotá, Cali y las zonas francas ubicadas en los municipios aledaños (Río Negro, Don Matías, Palmaseca, etc.), las que más uso de ella hacen, especialmente en la confección, aunque también se emplea en el sector eléctrico, cueros, papel, imprenta, química, maquinaria, editorial y equipos.

Las empresas maquiladoras de la confección se encuentran ubicadas geográficamente principalmente en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cundinamarca, Quindío, Santander, Risaralda, Tolima y Valle del Cauca. Un estimado de la cantidad de empresas de este sector, según el directorio de exportadores de Proexport se presenta en la Tabla No. 2.

Las empresas maquiladoras de la confección, más destacadas a nivel nacional por su volumen de exportación son³⁸: Industrias el Cid, Codintex, La promotora de Exportaciones(PMX), Expofaro, Index, C.I Coltejer, Codexman, C.I Jeans entre otras y en la ciudad de Cali nuestro campo de investigación se destacan Confecol, Denim Factory, Supertex, C.I Cali, C.I LTC, C.I. BILLY COLOMBIA S.A. Itacol, Peñatex, Industrias Integradas, Sersanclem y Contex las cuales en asocio con Proexport han conformado un grupo conocido con el nombre de CASS (Cali Apparel Sourcing

³⁷ Universidad Eafit. Medellín, Colombia. 1999.

³⁸ Proexport.2002.

Solution), el cual genera alrededor de 5000 empleos y tiene como filosofía trabajar en equipo para obtener mutuos beneficios.³⁹

Tabla No. 6

Ubicación de las empresas maquiladoras de confección en Colombia

UBICACIÓN	CANTIDAD DE EMPRESAS
Costa Atlántica (Bolívar, Atlántico)	18
Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío)	90
Centro del País (Cundinamarca, Tolima, Antioquia)	162
Nororiente (Santander del Norte, Santander)	41
Suroccidente (Valle del Cauca)	49
TOTAL	360

Fuente: Directorio de Exportadores. Proexport.2002

³⁹ Entrevista realizada al coordinador del grupo CASS diciembre de 2000

10. DESCRIPCION DE CI BILLY COLOMBIA S.A

CI Billy COLOMBIA S.A es una empresa del sector de la maquila de la confección, ubicada en el perímetro urbano de la ciudad de Santiago de Cali. Sus instalaciones llegan a 4.600 metros cuadrados en una sola planta ubicada en la avenida 5N #38 AN 75 de la ciudad de Cali (Valle)

Posee una capacidad instalada de 430 máquinas, las cuales pueden llegar a generar 560 empleos y confeccionar 40.000 unidades por semana.

Actualmente, la empresa se encuentra implementando el Programa de Aseguramiento de Calidad ISO9002 y posee la certificación B.A.S.C.

10.1. RESEÑA HISTORICA

CI Billy COLOMBIA S.A., fue establecida en 1966 y desde entonces se ha especializado en el campo de la confección.

En 1982 las familias Furman y Fischer propusieron a la familia Chapaval formar una sociedad con la ya existente compañía FUFU. Esta nueva empresa se llamaría Billy por común acuerdo, pues hacía ya unos años Fufu utilizaba la marca Billy The Kid, marca que hubo que cambiar puesto que existía un registro internacional para la misma.

Para ese entonces, la compañía presentaba muchos conflictos e incomodidades, puesto que el proceso de corte, preparación, paqueteo, bodega y las oficinas; quedaban distantes de la planta. Su capacidad instalada se componía de 40 máquinas.

Aproximadamente dos años después, se comenzó con las exportaciones, con un primer ensayo de faldas para dos compañías norteamericanas, posteriormente se contactó a la compañía Schwab, dedicada a la fabricación de prendas infantiles en los Estados Unidos, para realizar con ellos un negocio de maquila para la marca Mufflings.

Después de esta gran experiencia la compañía creció y ya generaba empleo a 120 operarias y se producían 10000 unidades por semana.

A lo largo de estos años la compañía se ha consolidado en el mercado y ha logrado una buena posición debido a la alta calidad en la fabricación de sus productos y al cumplimiento con sus clientes.

10.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de CI Billy COLOMBIA S.A., se presenta en un cronograma anexo a este documento. (Ver anexo No. 3)

La estructura de la organización es piramidal, encontrándose en el primer nivel las gerencias, seguido de los directores de área, jefes, supervisores, auxiliares y operarios. Dentro de ella se identifican a su vez, las siguientes áreas organizacionales: Documentación y Comunicación, Compras suministros y almacén, Diseño, Producción, Ingeniería, Calidad, Recursos Humanos y personal, Ventas Nacionales, Comercio Exterior, Sistemas, Contabilidad, y Gerencia General

10.3. PLAN ESTRATEGICO

10.3.1. Misión

BILLY ensambla prendas de vestir cumpliendo los requerimientos de calidad exigidos por sus clientes a través de sus especificaciones mediante programas 806, 807 y paquete completo.

10.3.2. Visión

Proyectaremos a BILLY hacia el futuro en la región, el departamento, y posteriormente en el país, como la empresa líder exportadora de maquila de la confección.

10.4. PRODUCTOS y MERCADO

Servicio de maquila para confección de ropa de dormir y de juego para bebe, ropa casual y de dormir para damas, caballeros y niños, bajo la modalidad de los programas 807, 806 y paquete completo.

Producción para el mercado nacional de prendas de vestir para niños.

Su mercado de exportación representa el 98% de la producción total con destino principal a Estados Unidos, y en menor proporción a Inglaterra y Francia.

10.5. CLIENTES

10.5.1. Clientes Nacionales

Supertex,

Hermeco

CI LTC

C.I. Denim Factory

Studio F

Mafemme

10.5.2. Clientes Internacionales Por País

Sarah Louise (Inglaterra)

Little Levi's , Jordache (Francia)

The Schwab Company, Heyman, Inc, Healthtex, Inc., The William Carter, Esprit De Corp.Company, Gerson & Gerson, Inc., Kahn Lucas Lancaster Inc., Hartstrings, Inc. ,Sourcing Partners Hampton Industries, Saul Brothers, Inc (Estados Unidos).

11. DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CI BILLY COLOMBIA S.A.

Según Los resultados de las encuestas realizadas a la muestra representativa de empleados, puede observarse que la percepción del ambiente de trabajo en el momento en que se realizaron las encuestas no es plenamente gratificante, lo cual influye en la satisfacción de las personas, su comportamiento y por lo tanto en su creatividad y productividad. La evaluación cuantitativa, dentro de una escala de 0 a 10, en donde el “0” representa la peor forma como el promedio de todos los factores puede manifestarse en la organización, y el “10” su manifestación ideal o deseable, encontramos que la percepción general del clima fue calificada con una puntuación de 5,7. La Tabla 7 y 8 detallan la calificación general según nivel administrativo y área de la organización respectivamente.

De los 24 factores analizados según el modelo de Hernán Alvarez Londoño y seleccionados como determinantes del clima organizacional, se observa que su manifestación de gratificación difiere según el nivel administrativo y el área organizacional a los que pertenece el empleado.

Tabla No. 7

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

CALIFICACIÓN PROMEDIO GENERAL POR NIVEL

NIVEL	CALIFICACIÓN
GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	6,9
AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	5,9

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel

Tabla No. 8

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

CALIFICACIÓN PROMEDIO GENERAL POR AREA DE LA ORGANIZACIÓN

AREA	CALIFICACIÓN
ADMINISTRATIVA	8,0
MERCADEO Y VENTAS	7,8
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	6,0
PRODUCCIÓN	5,6

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel

11.1 PERFIL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La Tabla No. 9 muestra el perfil del clima organizacional a nivel general de la organización y la correspondiente ubicación de cada uno de los factores entre las dos situaciones extremas planteadas en el modelo utilizado.

El perfil general indica que el 67% de los factores fueron calificados entre 5.0 y 6.9, entre los que se encuentran: El Comportamiento Sistémico, la Evaluación de Desempeño, el Consenso, las Relaciones Interpersonales, la Inducción, la Solución De Conflictos, la Estructura Organizacional, los Elementos de Trabajo, la Selección de Personal, la Agilidad, las Instalaciones, la Estabilidad Laboral, la Expresión Informal Positiva, el Buen Servicio, el Liderazgo y la Claridad Organizacional.

El 21% de los factores presentan menor nivel de gratificación, ellos son: el Feedback, la Relación Simbiótica, el Salario, la Valoración y la Participación, los cuales fueron calificados con un puntaje que oscila entre 4.0 y 4.9.

El 12% de los factores, fueron percibidos con mayor nivel de gratificación, y calificados entre 7.0 y 8,1 puntos, siendo en orden ascendente los siguientes: la Imagen de la organización, el Desarrollo del Personal y el Trabajo Gratificante.

11.2 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR NIVEL ADMINISTRATIVO

La tabla No. 10 muestra el perfil del diagnóstico del clima organizacional percibido por el nivel administrativo de gerentes, directores y jefes, quienes calificaron el 54% de los factores entre 7.0 y 8.9 puntos, y el resto entre 5.0 y

6,9 puntos. Los factores que presentaron mayor gratificación en orden ascendente fueron: Estructura Organizacional, Buen Servicio, Imagen de la Organización, Agilidad, Desarrollo de Personal, Elementos de trabajo, Selección de Personal, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Participación, Instalaciones, Claridad Organizacional, y Trabajo Gratificante.

Tabla No. 9
ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.

PERFIL GENERAL

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				<ul style="list-style-type: none"> -Feedback Valoración -Participación - Salario -Relación Simbiótica 	<ul style="list-style-type: none"> -Comportam. Sistémico -Evaluación Desempeño -Consenso -Relaciones Interpersonales -Inducción -Solución de conflictos -Estructura Organizacional -Elementos de Trabajo -Selección de Personal -Agilidad -Instalaciones -Estabilidad Laboral -Expresión informal positiva 	<ul style="list-style-type: none"> -Buen Servicio -Liderazgo -Claridad Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del personal -Imagen 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo Gratificante 		

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

Tabla No. 10

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

PERFIL EN NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					-Consenso -Evaluación Desempeño -Feedback -Inducción	-Comport. Sistémico -Relación Simbiótica -Liderazgo -Relaciones Interpersonales- Solución de conflictos -Valoración -Salario	-Estructura Organizacional - Participación -Desarrollo del personal -Elementos de Trabajo -Buen Servicio -Expresión informal positiva -Estabilidad Laboral -Agilidad -Selección de Personal -Imagen	-Claridad Organizacional -Instalaciones -Trabajo Gratificante		

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

La tabla No. 11 muestra el perfil del diagnóstico del clima organizacional percibido por el nivel administrativo de auxiliares, supervisores y operarios quienes calificaron el 8% de los factores entre 7.0 y 8.9 puntos, el 83% entre 5.0 y 6,9 puntos, y el 8% entre 4.0 y 4.9 puntos. Los factores que presentaron menor gratificación fueron: La Relación Simbiótica y el Feedback. Los de mayor gratificación, Trabajo Gratificante y Desarrollo de Personal.

Tabla No. 11

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

PERFIL EN NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				-Relación Simbiótica -Feedback	-Estructura Organizacional - Participación -Instalaciones -Comportam. Sistémico -Consenso -Elementos de Trabajo -Relaciones Interpersonales -Evaluación Desempeño -Inducción -Solución de conflictos -Valoración -Salario -Agilidad -Selección de Personal	-Claridad Organizacional -Liderazgo -Buen Servicio -Expresión informal positiva -Estabilidad Laboral -Imagen	-Desarrollo del personal	- Trabajo Gratificante		

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.3 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREA ADMINISTRATIVA

El perfil del diagnóstico del clima organizacional percibido en el área administrativa se presenta en la tabla No. 12. En esta área, calificaron el 79% de los factores entre 7.0 y 9.9 puntos, y el restante entre 5.0 y 6,9 puntos. La calificación promedio fue de 8.0 puntos.

Los factores que presentaron menor gratificación fueron: El Consenso, la Evaluación del desempeño, el Feedback, la Relación Simbiótica y la Inducción.

Tabla No. 12
ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.
PERFIL EN EL AREA ADMINISTRATIVA

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
						-Consenso -Evaluación Desempeño -Feedback	-Relación Simbiótica -Inducción	-Comportam. Sistémico -Liderazgo -Relaciones Interpersonales -Solución de conflictos	-Estructura Organizacional - Participación -Desarrollo del personal -Buen Servicio -Estabilidad Laboral -Valoración -Salario -Agilidad -Imagen	-Claridad Organizacional -Instalaciones -Trabajo Gratificante -Elementos de Trabajo -Expresión informal positiva -Selección de Personal	

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

A nivel de áreas, mercadeo y ventas, presentó el perfil del diagnóstico del clima organizacional con los valores de mayor gratificación, lo cual se ve reflejado en que el 92% de los factores se calificaron entre 7.0 y 9.9 puntos, y el restante entre 5.0 y 6,9 puntos. La calificación promedio fue de 7.8 puntos. La tabla No. 13 presenta los resultados.

Los factores que presentaron menor gratificación fueron: la Relación Simbiótica y el Salario.

Tabla No. 13

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

PERFIL EN EL AREA DE MERCADEO Y VENTAS

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						-Relación Simbiótica -Salario	-Estructura Organizacional -Consenso -Estabilidad Laboral -Valoración -Agilidad -Comportam. Sistémico -Liderazgo -Relaciones Interpersonales -Solución de conflictos -Selección de Personal -Inducción -Imagen -Feedback	-Instalaciones -Trabajo Gratificante -Elementos de Trabajo -Expresión informal positiva - Participación -Desarrollo del personal -Buen Servicio -Evaluación Desempeño	-Claridad Organizacional	

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

El perfil de calificación de los factores del área de Investigación y Desarrollo se presenta en la tabla No. 14. El 79% de los factores se calificaron entre 5 y 6.9 puntos, el 12% entre 7 y 8,9 puntos y el 8% entre 3.0 y 4.9 puntos. La calificación promedio fue de 6.0 puntos.

Los factores que presentaron menor gratificación fueron: el Feedback, y el Consenso; y los de mayor gratificación la Claridad Organizacional, el Buen Servicio y el Trabajo Gratificante.

Tabla No. 14

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

PERFIL EN EL AREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			-Feedback	-Consenso	-Estructura Organizacional - Participación -Instalaciones -Comportam. Sistemico -Relación Simbiótica -Liderazgo -Solución de conflictos -Valoración -Salario -Evaluación Desempeño -Selección de Personal -Inducción -Imagen	-Desarrollo del personal -Elementos de Trabajo -Relaciones Interpersonales -Expresión informal positiva -Estabilidad Laboral -Agilidad	-Claridad Organizacional -Buen Servicio	-Trabajo Gratificante			

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

El perfil del diagnóstico del área de producción, se presenta en la tabla No. 15. En esta área, el 67% de los factores se calificaron entre 5.0 y 6,9 puntos, el 8% entre 7.0 y 8.0 y el 21% ente 4.0 y 4.9 puntos. La calificación promedio fue de 5.6 puntos.

Los factores que presentaron mayor gratificación fueron la Imagen y el Trabajo Gratificante, y los de menor grado la Participación, la Relación Simbiótica, la Valoración, el Feedback y el Salario.

Tabla No. 15

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

PERFIL EN EL AREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				- Participación -Relación Simbiótica -Valoración -Salario -Feedback	-Estructura Organizacional -Consenso -Instalaciones -Comportam. Sistemico -Elementos de Trabajo -Relaciones Interpersonales -Expresión informal positiva -Estabilidad Laboral -Agilidad -Solución de conflictos -Evaluación Desempeño -Selección de Personal -Inducción	-Claridad Organizacional -Buen Servicio -Desarrollo del personal -Liderazgo	-Imagen	-Trabajo Gratificante		

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4 RESULTADOS POR FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta un análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de cada factor evaluado, basado en los supuestos establecidos en el modelo de referencia.

La fuente de información relacionada con las causas que impiden que el factor se manifieste plenamente por nivel de administración y por área

organizacional, se presentan en el Anexo 4. “Resultados de las causas que impiden llegar a un clima organizacional plenamente gratificante por factor”

11.4.1 FACTOR: CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 16.

Los datos vislumbran que el grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización, en una escala de 0 a 10, a nivel general es de 6,4 puntos.

A nivel de gerencia, directores y jefes el grado de conocimiento es de 8,9 puntos y sus integrantes consideran que el conocimiento no es pleno porque la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, o porque a pesar de que tienen información al respecto, no han prestado la atención suficiente. A nivel de auxiliares, supervisores y operarios, el grado de conocimiento es de 6,8 puntos y consideran que su conocimiento no es pleno porque la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, porque con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican y en algunos casos a pesar de que tiene información al respecto, no se ha prestado la atención suficiente.

Respecto al grado de conocimiento por áreas de la organización, se observa que en las áreas administrativa y de mercadeo y ventas, el grado de conocimiento es superior a 9 puntos, mientras que en las áreas de investigación y desarrollo y producción, el grado de conocimiento es de 7 y 6,3 puntos respectivamente.

Las principales causas para que la claridad organizacional no sea plena en el área de investigación y desarrollo obedecen en la mayoría de los casos a que a pesar de que se tiene información al respecto no se presta la atención suficiente y en menor proporción a que se considera que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.

En el área de producción, se encuentra que no existe plena claridad organizacional, causado en primera instancia porque la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara, en segunda instancia porque con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican, y un pequeño porcentaje manifestó que a pesar de que tiene información al respecto, no han prestado la atención suficiente.

Tabla No. 16

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Claridad Organizacional a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
6,4	8,9	6,8	9,8	9,3	7,9	6,3

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.2. FACTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 17.

Según los resultados de las encuestas a nivel general, se percibe que la estructura organizacional no permite plenamente la integración de individuos y grupos, y la agilización de los diversos procesos. La percepción general muestra un grado de gratificación de 5,7 puntos.

El nivel de Gerencia directores y jefes, considera que la estructura organizacional no permite plenamente la integración de individuos y grupos, y la agilización de los diversos procesos, para alcanzar la misión y los objetivos porque: los intereses de las áreas priman sobre los de la organización, no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, y también porque a las áreas les falta mayor autonomía y hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, el grado de percepción de adecuación de la estructura organizacional frente a la integración de individuos y grupos, y la agilización de los diversos procesos, es menor que en el anterior nivel, y consideran que la situación no es deseable principalmente porque hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. En este nivel también se encontraron en menor proporción las causas identificadas en el nivel anterior.

Respecto a las áreas de la organización, en el área de administración este factor se ha calificado con un puntaje que tiende a ser gratificante: 8.2

puntos, y manifiestan que la situación no es plenamente deseable porque no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, a las áreas les falta mayor autonomía, y hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

En el área de mercadeo y ventas el factor fue calificado con 7.0 puntos y consideran que la situación no es plenamente gratificante, principalmente porque los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.

El área de investigación y desarrollo califica este factor con 5.8 puntos y considera que la situación no es deseable por las siguientes causas, en orden de prioridad: los intereses de las áreas priman sobre los de la organización, No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, a las áreas les falta mayor autonomía, y hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

El área de producción también califica este factor en un grado medio (5,7), y considera que la situación no es deseable porque hay demasiados niveles jerárquicos que dificultan la comunicación hacia arriba y hacia abajo, porque no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, y porque a las áreas les falta mayor autonomía, y hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

Tabla No. 17

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Estructura Organizacional a nivel General,
por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,7	7,0	5,8	8,2	7,0	5,8	5,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.3. FACTOR: PARTICIPACIÓN

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 18.

Los resultados de las encuestas, muestran que las personas en la organización califican con 4,6 puntos la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas directamente con su trabajo.

A nivel de gerencia, directores y jefes, la percepción de la participación es de 7,8 puntos. Las causas que hacen que la situación no sea deseable, son múltiples, un grupo de encuestados considera que a pesar de que reciben información adecuadamente y opinan ampliamente, no toman parte en las decisiones, otro grupo opina que aunque se les informa al respecto,

escasamente pueden opinar. En menor proporción otros consideran que sólo en algunas ocasiones pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo que desempeñan y otros contestaron que sólo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, el factor de participación es calificado por los encuestados con 5,0 puntos, y vemos que las principales causas para que la situación no sea deseable, se dividen en tres grandes grupos: aquellos que sienten que sólo en algunas ocasiones pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo que desempeñan, otros que consideran que sólo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas, y un menor porcentaje que opina que a pesar de que reciben información adecuadamente y opinan ampliamente, no toman parte en las decisiones.

La calificación en las áreas administrativa y de mercadeo y ventas para este factor fueron de 8,1 y 8,8 respectivamente. Los resultados parecieran indicar que estas áreas, tienen mayor posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, pero el análisis de causas muestra que en el área administrativa un gran porcentaje de los encuestados opinaron que aunque se les informa al respecto, escasamente pueden dar su opinión, o que sólo en algunas ocasiones pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo, y en el área de ventas una tercera parte de los encuestados manifestó que sólo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre su trabajo, en algunas ocasiones, o que sólo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas.

Este contraste hace pensar que la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, solo la tiene un reducido número de personas que pertenecen a estas áreas.

En las áreas de investigación y desarrollo, y producción la calificación de este factor es baja, 5.8 y 4.7 puntos respectivamente. Las causas para que la situación no sea gratificante son : algunos sienten que sólo en algunas ocasiones pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo que desempeñan, otros que consideran que sólo se les informa cuando las decisiones que tienen que ver con su trabajo ya están tomadas, y otros opinan que a pesar de que reciben información adecuadamente y opinan ampliamente, no toman parte en las decisiones.

Tabla No. 18

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Participación a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
4,6	7,8	5,0	8,1	8,8	5,8	4,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.4. FACTOR: INSTALACIONES

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 19.

Los resultados de las encuestas a nivel general, califican el factor de las instalaciones con 5.5 puntos.

El nivel de gerencia, directores, y jefes, califican las instalaciones con un buen puntaje: 8.0 puntos, lo cual indica que se sienten relativamente a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo. Los encuestados opinan que las causas para no sentirse plenamente a gusto obedecen a que sienten mucho calor, iluminación deficiente y mucho ruido. Cruzando esta información con la obtenida en las áreas de la organización, puede afirmarse que estos problemas mencionados anteriormente, se presentan en las áreas de diseño y desarrollo y producción.

El nivel de auxiliares, supervisores y operarios, califican las instalaciones con un puntaje medio de 5,8 puntos. Las causas para no tener un pleno gusto por las instalaciones obedecen en un gran porcentaje a que sienten demasiado calor, y en un mínimo a deficiencias de la iluminación.

Según Los resultados obtenidos, las instalaciones físicas de las áreas administrativas y de mercadeo y venta son adecuadas , y requieren mejoramientos puntuales principalmente en iluminación. Por el contrario, se encontró que las instalaciones donde se desempeña el personal de diseño y desarrollo, y la planta de producción no son cómodas, ni agradables, existe un gran problema con la temperatura y en menor escala con la iluminación.

Tabla No. 19

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Instalaciones a nivel General, por Niveles
de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADERO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,5	8,0	5,8	9,7	8,8	5,9	5,5

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.5. FACTOR: COMPORTAMIENTO SISTEMICO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 20.

A nivel general, las personas califican su interacción positiva con las áreas para alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales con una puntuación de 5,1.

En el nivel de Gerencia, jefes y directores, califican el comportamiento sistémico con 6,1 y consideran que la situación no es plenamente deseable porque falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria, cada área quiere lograr lo mejor para sí olvidándose del

todo organizacional y porque priman más los conflictos que la integración entre las áreas.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, este factor es calificado con 5.4, y se encuentra que las principales causas para que esta situación no sea deseable, corresponden a las mismas planteadas en el nivel descrito anteriormente.

Los puntajes asignados a este factor en las áreas administrativa y de mercadeo y ventas, fueron similares, 7,3 y 7,0. Así mismo, pero con una puntuación más baja, se obtuvieron los resultados de las áreas de investigación y desarrollo y producción, los cuales calificaron el comportamiento sistémico con 5,4 y 5,1 puntos respectivamente.

A nivel de áreas, se encontró una similitud en la asignación de causas que no permiten que la situación sea deseable: todas las áreas coinciden que la principal causa para que no exista un pleno comportamiento sistémico obedece en primera instancia a que falta motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria, y en segunda instancia a otras causas como el hecho de que primen más los conflictos que la integración entre las áreas, y que cada área quiera lograr lo mejor para sí olvidándose del todo organizacional.

Tabla No. 20

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Comportamiento Sistémico a nivel General,
por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,1	6,1	5,4	7,3	7,0	5,4	5,1

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.6. FACTOR: RELACION SIMBIOTICA

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 21.

La relación simbiótica es el factor con más baja calificación general del clima organizacional: 4,4 puntos. A nivel general se percibe que existe una baja creencia de que empresarios y empleados trabajen en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos.

El nivel de gerencia, directores y jefes califica esta relación con 6,1 puntos y opina que las causas para que la relación simbiótica no se manifieste plenamente, obedecen en primera instancia a que a pesar de que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, falta más integración

y solidaridad entre las partes, y en segunda instancia, a que existe desconfianza entre las partes y no hay motivación para trabajar de esa manera en algunas áreas.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, este factor fue calificado con un menor valor: 4.6, y las causas identificadas para que la relación simbiótica no se manifieste plenamente, corresponden en su orden a las mismas del nivel anterior.

Los resultados obtenidos en las áreas administrativa, y de mercadeo y ventas, se encuentran en 6,3 y 6,7 puntos respectivamente. Las causas asignadas en estas áreas, para que no se manifieste esta relación plenamente, son que existe desconfianza entre las partes y que falta más integración y solidaridad. En las áreas de investigación y desarrollo y producción, la percepción de la relación simbiótica es más baja: 5,2 y 4,4 puntos respectivamente y las causas identificadas para que esta situación no se manifieste plenamente, además de las que se identificaron en las anteriores áreas, es que no existe motivación para trabajar de esta manera en algunas áreas.

Tabla No. 21

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Relación Simbiótica a nivel General, por
Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
4,4	6,1	4,6	6,3	6,7	5,2	4,4

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.7. FACTOR: LIDERAZGO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 22.

La percepción sobre el jefe inmediato, como una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales, es calificada en forma general con 6,3 puntos.

En el nivel de gerencia, directores y jefes este factor es calificado con 6,3 puntos y consideran que la situación de liderazgo no es plena, porque ven al jefe como una persona que posee una forma de relacionarse que deja tanto que desear, y tiende a desmotivar, otros encuestados lo perciben como un

jefe que simplemente ordena y que no se preocupan por esos aspectos, y otros opinan que el jefe no dispone de tiempo suficiente para ellos.

A nivel de auxiliares, supervisores y operarios, el puntaje obtenido es similar al del nivel anterior, pero las causas identificadas para conocer el porque la situación de liderazgo no es plena, difieren, ya que este nivel presenta diversas causas, que en su orden de prioridad son: el jefe tiende más a la rutina que al cambio, el jefe presta muy poca atención a las ideas de las personas a cargo, la forma de relacionarse el jefe con las personas a cargo deja tanto que desear y tiende a desmotivar, el jefe no dispone de tiempo suficiente para las personas a cargo ,y el jefe tiene demasiadas personas a su cargo.

En el área administrativa, el liderazgo se calificó con 7,9 puntos, y sus integrantes identificaron cuatro causas que hacen que esta situación no sea plenamente deseable: la forma de relacionarse el jefe con las personas a cargo deja tanto que desear y tiende a desmotivar, el jefe no dispone de tiempo suficiente para ellos, el jefe tiene demasiadas personas a su cargo, y el jefe no se preocupa por conocer las personas a su cargo, ni su desarrollo.

Por otra parte, en el área de mercadeo y ventas, el puntaje asignado a el factor de liderazgo es 7,2, y consideran que la situación no es plenamente gratificante principalmente porque el jefe sólo ordena y no le preocupan estos aspectos, y porque el jefe tiende más a la rutina que al cambio.

El liderazgo en el área de investigación y desarrollo, tiene la puntuación más baja de las áreas: 5,6 puntos, y sus integrantes opinan que esta situación no es plenamente gratificante porque la forma de relacionarse el jefe con las personas a cargo deja tanto que desear y tiende a desmotivar, el jefe tiende

más a la rutina que al cambio y no dispone de tiempo suficiente para las personas a su cargo.

En el área de producción, el liderazgo es calificado con 6,2 puntos y debido a que en este nivel son evaluados diferentes niveles de jefatura, sus integrantes identificaron diversas causas posibles que no permiten que esta situación sea deseable: el jefe presta poca atención a las ideas de las personas que tiene a cargo, el jefe tiende más a la rutina que al cambio, porque la forma de relacionarse el jefe con las personas a cargo deja tanto que desear y tiende a desmotivar y porque el jefe tiene muchas personas a cargo.

Tabla No. 22

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Liderazgo a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
6,3	6,3	6,4	7,9	7,2	5,6	6,2

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.8. FACTOR: CONSENSO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 23.

A nivel general, este factor fue calificado con 5,7 puntos, lo cual indica que las personas sienten que las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales pertenecen, no siempre se hacen mediante el consenso, no siempre se propicia el ambiente para mantenerse unidos, y no siempre hay lugar para la votación más que la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos.

En el nivel de gerencia, directores y jefes, el consenso se calificó con 5,4 puntos, opinando que no siempre hay consenso porque principalmente las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, en general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, lo cual dificulta la participación en igualdad de condiciones y en otros casos porque quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, la calificación de este aspecto es de 5,4 puntos y las causas que ocasionan que no siempre haya consenso se presentan principalmente porque las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, en general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, lo cual dificulta la participación en igualdad de condiciones y en otros casos porque hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.

A nivel de áreas, las calificaciones asignadas a este factor fueron de 5,6 en la administrativa, 7,5 en mercadeo y ventas, 4,9 en investigación y desarrollo, y 5,7 en Producción. Todas las áreas identificaron que la principal causa para que no siempre se logre el consenso es que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. Otra causa común que manifestaron las áreas administrativa, mercadeo y ventas e investigación y desarrollo es que quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.

Por otra parte el departamento de investigación y desarrollo manifiesta que otra causa importante es que el consenso sólo se logra en asuntos de menor importancia y en producción piensan que hay subgrupos que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.

Tabla No. 23

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Consenso a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,7	5,4	5,7	5,6	7,5	4,9	5,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.9. FACTOR: TRABAJO GRATIFICANTE

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 24.

El factor de trabajo gratificante fue el que presentó mayor puntaje a nivel general: 8,2, lo cual indica que las personas perciben positivamente que se encuentran ubicadas en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad.

En los dos niveles evaluados: gerencia, jefes y directores, y auxiliares, supervisores y operarios los puntajes fueron positivos 8,7 y 8,2 puntos respectivamente. Ambos niveles coincidieron en manifestar que la situación no es ideal porque no obstante se sienten a gusto con el campo en el que trabajan y con las funciones que desempeñan, sienten que tienen limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarse.

Los integrantes del área administrativa sienten plenamente que están ubicados en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad, lo cual se evidencia en su alta calificación obtenida para este factor: 9,9.

El área de mercadeo y ventas presenta también un porcentaje positivo de 8,7 puntos y las causas para que la situación no sea la deseable son la limitación para crear, aportar y, en general, para expresarse,

Tabla No. 24

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Trabajo Gratificante a nivel General, por
Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
8,1	8,7	8,2	9,9	8,7	8,2	8,0

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.10 FACTOR: DESARROLLO PERSONAL

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 25.

Este factor fue calificado en general con 7,2 puntos, lo cual indica que los empleados perciben positivamente que la organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente.

Esta percepción se observa nivelada en los dos niveles de administración evaluados, los cuales fueron calificados con 7,3 en el nivel de gerencia, directores y jefes, y con 7,1 puntos en el nivel de auxiliares, supervisores y operarios. Los dos niveles coincidieron en que las principales causas que hace que la situación no se presente plenamente gratificante, son: que las posibilidades de capacitación y formación son escasas, y cuando se

presentan sólo tienen la oportunidad algunas personas, y en otros casos, opinaron que la organización carece de los recursos necesarios para ello.

Los resultados por área tienen una tendencia positiva en las áreas administrativa y de mercadeo y ventas, quienes calificaron este factor con 8,8 puntos, y manifestaron las mismas causas observadas en el análisis por niveles. Las áreas de investigación y desarrollo y producción calificaron el factor con 6,2 y 6,9 puntos respectivamente. Las causas identificadas para que el factor no se manifieste plenamente gratificante, obedece además de las mencionadas anteriormente, que no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios.

Tabla No. 25

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Desarrollo Personal a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
7,0	7,3	7,1	8,8	8,8	6,2	6,9

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.11. FACTOR: ELEMENTOS DE TRABAJO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 26.

A nivel general, las personas de la organización manifiestan que se sienten medianamente satisfechos con los elementos o ayudas que utilizan al realizar sus labores, el cual es calificado con un puntaje de 5,3.

En el nivel de gerencia, directores y jefes la calificación es de 7,3, y opinan que los elementos de trabajo no permiten plenamente trabajar con comodidad, lograr calidad, ser más creativo y productivo, porque en algunos casos los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas, en otros casos porque los elementos de trabajo están obsoletos, y algunos elementos no se pueden adquirir por la situación económica de la organización.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, perciben que los elementos de trabajo no permiten plenamente trabajar con comodidad lograr calidad, ser más creativo y productivo, porque los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas, en otros casos porque los elementos de trabajo están obsoletos, y los empleados opinan que no hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.

Los integrantes de las áreas administrativa y de mercadeo y ventas, consideran que los elementos o ayudas que utilizan les permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y ser más creativo y productivo.

Los integrantes de las áreas de investigación y desarrollo y producción, califican en un término medio la satisfacción con los elementos de trabajo, y manifiestan que algunos elementos son escasos, obsoletos, y no hay preocupación por conseguir los mejores.

Tabla No. 26

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Elementos de Trabajo a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,6	7,3	5,8	9,4	8,2	6,3	5,2

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.12. FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 27.

A nivel general, las relaciones interpersonales que se dan en la organización, no son realmente las mejores, y califican este factor con 5,1 puntos.

En el nivel de gerencia, directores y jefes, se califica este factor con 5,3 puntos, y manifiestan que la situación no es deseable porque falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás, y algunos consideran que hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, la calificación asignada fue de 5,6 puntos y las causas que no permiten que las relaciones sean las mejores son que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás, y en ocasiones las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

En las áreas administrativas y de mercadeo y ventas, la percepción de las relaciones interpersonales es más positiva que en las áreas de investigación y desarrollo, y producción.

En el área administrativa, manifiestan que las causas que se presentan para que las relaciones interpersonales no sean gratificantes, son la existencia de conflictos entre personas y áreas y la falta de solidaridad y apoyo entre las personas.

En el área de mercadeo y ventas las causas son puntuales y particulares a cada persona.

En las áreas de investigación y desarrollo y producción, manifiestan que la situación no es deseable porque falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar y en ocasiones las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

Tabla No. 27

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Relaciones Interpersonales a nivel General,
por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,3	6,5	5,6	7,7	7,3	6,3	5,1

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.13. FACTOR: BUEN SERVICIO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 28.

La percepción de los encuestados sobre los trabajos que las personas o los grupos reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos fueron calificados con 6 puntos, indicando que no siempre se cumple con los requerimientos, son poco oportunos, y en ocasiones no cumplen con los requerimientos necesarios para realizar un trabajo de calidad.

En el nivel de gerencia, directores, y jefes, este factor es calificado con 7,1 puntos y opinan que el buen servicio no se manifiesta plenamente, principalmente porque consideran que sólo en algunos casos, los trabajos

que reciben cumplen con las características esperadas; otro menor porcentaje coinciden en opinar que algunas veces se presentan algunos lunares o que algunas personas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, la percepción del buen servicio es menor que en el nivel anterior: 6,4 puntos, y las causas asignables para que el factor no se manifieste plenamente coinciden en el mismo orden con las del nivel anterior, y adicionalmente opinan que otra posible causa puede deberse a que hay mucho incumplimiento en la entrega de los trabajos.

A nivel de áreas de la organización, los datos demuestran que hay una percepción positiva en las áreas administrativas y de mercadeo y ventas, quienes calificaron este factor con 8 puntos, identificando que la causa principal que impide que el factor se manifieste plenamente, tiene que ver con que no en todas las ocasiones, los trabajos que reciben cumplen con las características esperadas. Adicionalmente el área administrativa identifica que otra causa importante se debe a que a pesar de que la calidad de los trabajos recibidos en general es buena, en ocasiones, se presentan algunos lunares.

Por su parte, el área de Investigación y Desarrollo, califica el factor de buen servicio con 7,2 puntos y coinciden con las demás áreas en la identificación de la principal causa, pero además considera que otra causa importante es que hay mucho incumplimiento en la entrega de los trabajos.

Producción percibe el buen servicio en una menor escala con respecto a las demás áreas de la organización, y opinan que la principal causa que hace

que el factor no se manifieste plenamente, se relaciona con que a pesar de que la calidad de los trabajos es en general buena, se presentan algunos lunares. Otras causas importantes que se identificaron tenían que ver con que algunos trabajos recibidos no cumplieran con requerimientos, o que algunas personas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.

Tabla No. 28

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Buen Servicio a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
6,0	7.1	6.4	8.0	8.0	7.2	6.0

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.14. FACTOR: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 29.

Este factor a nivel general, se calificó con 5.6 puntos, lo cual indica que no siempre los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se

solucionan oportunamente para procurar arreglos satisfactorios entre las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

En el nivel de gerencia, directores y jefes, califica este factor con 5.6 puntos y opinan que esta situación no es gratificante principalmente porque falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual, y porque no se tiene la actitud ni la formación necesarias para solucionarlos.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, la calificación dada a este factor fue de 5,7 puntos y las causas identificadas como impedimento para que el factor no se manifestara plenamente son diversas: algunos manifiestan que los conflictos en general se solucionan a medias sin dejar a las partes plenamente satisfechas, otros opinan que cuando se busca solucionar los conflictos una de las partes trata de imponerse sobre la otra, otros piensan que no se tiene la actitud ni la formación necesaria para ello, y porque algunos piensan que prestarse a alguna solución es interpretado por algunas personas como símbolo de debilidad.

El análisis a nivel de áreas el factor fue calificado con 7,7 puntos por el área administrativa, con 7.0 puntos por el área de mercadeo y ventas, con 5.6 puntos en investigación y desarrollo, y con 5.6 puntos en el área de producción.

La opinión del área administrativa coincide con la identificación de las causas del nivel de gerencia, directores y jefes. Así mismo el área de producción se identifica con el nivel de auxiliares, supervisores y operarios.

En el área de mercadeo y ventas, opinan que la principal causa se debe a que no se tiene la actitud ni la formación necesarias para solucionar los conflictos; y en el área de investigación y desarrollo recopila las causas de las dos áreas anteriores.

Tabla No. 29

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Solución de Conflictos a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,6	6,9	5,7	7,7	7,0	5,6	5,6

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.15. FACTOR: EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 30.

Las posibilidades de expresarse positivamente de manera informal a nivel general en la organización se calificó por los encuestados con 5,9 puntos. El nivel directivo califica este factor con 7,7 puntos y manifiesta que las posibilidades no se tienen plenamente por dos razones principales: porque no se fomenta la expresión informal positiva y porque las posibilidades que

se presentan no son las mejores. Por su parte el nivel de auxiliares, supervisores y operarios califica el factor con 6,2 puntos e identifica tres razones: no hay fomento de esta práctica, no hay suficiente libertad de expresión, y porque la expresión se limita a los canales formalmente establecidos.

A nivel de áreas de la organización, se evidencia que existe una percepción positiva en las áreas administrativa y de mercadeo y ventas, quienes calificaron el factor con 9.1 y 8.0 puntos respectivamente, mientras en las áreas de investigación y desarrollo y producción la percepción es mas baja, 6.5 y 5.9 puntos.

En cuanto a las causas que se asignan del porqué las posibilidades no se tienen plenamente, las cuatro áreas apuntan a dos causas comunes, que son el hecho de que no se fomenta la expresión informal positiva en la organización, y algunas personas sienten que no tienen la suficiente libertad de expresión.

Tabla No. 30

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Expresión Informal Positiva a nivel
General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADERO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
A. 5,9	B. 7,7	C. 6,2	D. 9,1	E. 8,0	F. 6,5	G. 5,9

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.16. FACTOR: ESTABILIDAD LABORAL

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 31.

A nivel general, las personas no sienten plenamente que la organización les brinde la estabilidad laboral necesaria para desempeñar su trabajo con la suficiente tranquilidad, y califican este factor con 5.9 puntos.

El nivel de gerentes, directores y jefes califican este factor con 7.7 puntos y asignan dos causas principales que hacen que el factor no se manifieste plenamente. Un gran grupo opina que hay fuerzas externas de tipo económico, político, jurídico, cultural, y/o social que ocasionan alta rotación de personal, mientras otro grupo opina que los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.

El nivel de auxiliares, supervisores y operarios califican este factor con 6.1 puntos, e identifican las mismas causas que en el nivel anterior, pero de manera inversa en su proporción.

A nivel de áreas de la organización, el área administrativa califica la estabilidad laboral con 8.9 puntos e identifica que la única causa por la cual el factor no se manifiesta plenamente, se debe a que hay fuerzas que ocasionan alta rotación de personal.

El área de mercadeo y ventas asigna a este factor una calificación de 7.7 puntos e investigación y desarrollo 6.8 puntos, y concuerdan con las causas detectadas en el nivel de gerentes, directores y jefes, que hacen que el factor no se manifieste plenamente.

El área de producción asigna una calificación promedio de 5.7 puntos, y opina que el factor no se manifiesta plenamente principalmente porque los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad y en segunda instancia perciben que hay fuerzas externas que ocasionan alta rotación de personal.

Tabla No. 31

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Estabilidad Laboral a nivel General, por
Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,8	7,7	6,1	8,9	7,7	6,8	5,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.17. FACTOR: VALORACION

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 32.

A nivel general, las personas no sienten plenamente que la organización valore, destaque o incentive en alguna forma a una u otra forma a las personas que se distinguen en la organización, por su creatividad, productividad, o calidad de su trabajo, y califican este factor con 4.9 puntos, uno de los puntajes más bajos de los evaluados.

En el nivel de gerencia, directores y jefes, califican el factor con 6.6 puntos y opinan que el factor no se desarrolla plenamente por diversas causas: las principales se deben a que la valoración en ocasiones no es objetiva, pues piensan que se hace más por amistad que por méritos, y porque se valora

más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. Opinan también que puede deberse a que algunos jefes lo hacen en ocasiones pero les falta mayor sensibilidad al respecto, y un grupo menor opina que si existe una buena valoración, pero no es suficiente.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, califican la manifestación de valoración con 5.2 puntos y opinan que la principal causa se debe a que sólo algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto. Existen también otras causas como la falta de objetividad, la falta de costumbre de valoración y algunos piensan que se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

En el área administrativa, el factor de valoración se calificó con 8.2 puntos y opinan que el factor no se encuentra en el estado ideal, principalmente porque se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, y en segunda instancia porque algunos jefes a pesar de hacerlo en ocasiones, les falta mayor sensibilidad al respecto. Un grupo menor opina que si existe una buena valoración, pero no es suficiente.

En el área de mercadeo y ventas, calificaron el factor con 7.2 puntos y se identifican de manera uniforme con las causas planteadas por el nivel de gerencia, directores y jefes. Por su parte, Investigación y desarrollo calificó con 5.6 puntos y establece como principales causas la falta de objetividad, la falta de sensibilidad al respecto, la animadversión entre las personas y la poca de costumbre de practicar este factor.

El área de producción califica con un menor puntaje que todos los anteriores, 4.7 puntos y opina que la causa que hace que el factor no se desarrolle plenamente, radica en primera instancia en la falta de sensibilidad y

objetividad, y en segunda instancia en la falta de costumbre y porque se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

Tabla No. 32

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Valoración a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
4,9	6,6	5,2	8,2	7,2	5,6	4,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.18. FACTOR: SALARIO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 33.

El factor salario fue uno de los de menor calificación, 4.7 puntos, lo cual demuestra que los encuestados consideran que el salario que recibe no es una justa retribución al trabajo realizado.

A nivel de gerencia, directores y jefes, el factor se calificó con 6.6 puntos y consideran que no es plenamente grato por varias circunstancias: frente al

mercado laboral el salario es bajo, el incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño, los salarios no mejoran cuando las condiciones económicas de la organización lo hace y el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.

En el nivel de auxiliares, supervisores y operarios califica el factor con 5.1 puntos y además de las causas identificadas por el nivel anterior, un gran número de encuestados considera que el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.

A nivel de áreas, el factor salario es más gratificante en el área administrativa y menos gratificante en Producción, ya que este factor fue calificado con 8,5 puntos en administrativa, con 6.8 en mercadeo y ventas, con 5,3 en Investigación y Desarrollo y con 4.7 en producción.

Las causas que hacen que no se perciba el salario como una justa retribución al trabajo realizado, difieren en su importancia según el área encuestada. El área administrativa considera que la más importante es que el incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño, el área de mercadeo y ventas que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan, el área de investigación y desarrollo considera que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo, y Producción opina que el incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.

Tabla No. 33

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Salario a nivel General, por Niveles de
Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
4,7	6,6	5,1	8,5	6,8	5,3	4,7

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.19. FACTOR: AGILIDAD

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 34.

A nivel general, las personas encuestadas no creen plenamente que las normas, procedimientos, manuales, controles, que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios para permitir trabajar con agilidad, y califican este factor con 5.6 puntos.

Los datos demuestran que el nivel de gerencia, directores y jefes perciben una mayor agilidad que el nivel de auxiliares, supervisores y operarios, ya que el primero califica el factor con 7.2 y el segundo con 5.9 puntos. En cuanto a las causas identificadas como asignables a que el factor no se manifieste plenamente, encontramos que el primer nivel opina que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad y en

ocasiones se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos. Por su parte, el nivel de auxiliares, supervisores y operarios considera que el querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de muchas normas, procedimientos y controles, también que no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad y porque la desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos y controles.

A nivel de áreas de la organización, se puede decir que la percepción positiva sobre la agilidad la manifiestan el área administrativa y mercadeo y ventas, quienes califican el factor con 8.6 y 7.8 puntos respectivamente. Respecto a las causas identificadas como impedimento de que la agilidad no se manifiesta plenamente, el área administrativa considera que porque en ocasiones se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, y el área de mercadeo y ventas considera que falta interés porque las cosas se hagan con más agilidad, falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar y porque se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

En las áreas de investigación y desarrollo y producción, el factor agilidad se calificó con 6.1 y 5.6 puntos respectivamente. Las causas que llevan que el factor no sea ideal, a pesar de ser las mismas se manifiestan en diferente proporción. Su posición respecto a ello es que falta claridad sobre lo que se desea alcanzar, no hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad, la desconfianza ha llevado a generar muchas normas, procedimientos y controles, y en ocasiones estos documentos y controles son causados por personas que con el fin de aumentar el poder, los crean en abundancia.

Tabla No. 34

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Agilidad a nivel General, por Niveles de
Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,6	7,2	5,9	8,6	7,8	6,1	5,6

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4. 20. FACTOR: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 35.

A nivel general de la organización, los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo no son lo suficientemente adecuados, es por ello que este factor es calificado con 5.9 puntos.

El nivel de gerencia directores y jefes califica el factor con 5.9 puntos y el de auxiliares, supervisores y operarios con 5.5 puntos. El primer nivel, considera que la evaluación del desempeño no es plenamente adecuada porque en primera instancia los sistemas de evaluación no son lo suficientemente buenos, en segunda instancia porque falta objetividad en la

evaluación y en tercera porque la evaluación no se hace en el momento oportuno. En el segundo nivel, algunos encuestados perciben la evaluación más que constructiva, represiva, otros consideran que nos e hace en el momento oportuno, y otro grupo manifiesta que la empresa no acostumbra utilizar esta herramienta.

A nivel de áreas de la organización, las calificaciones se asemejan en las áreas administrativa, investigación y desarrollo y producción, quienes calificaron el factor con 5.2, 5.8 y 5.3 puntos respectivamente. Por su parte el área de mercadeo y ventas tiene una percepción mas positiva calificada con 8.3 puntos.

Las causas que impiden que la evaluación de desempeño se manifieste plenamente, varían según el área de la organización, la administrativa, identifica como principales causas el hecho de que los sistemas de evaluación son lo suficientemente buenos, que no se hace en el momento oportuno y otro grupo manifiesta que no es costumbre evaluar el desempeño de las personas. Por su parte el área de mercadeo y ventas identifica tres causas principales: que la evaluación no se hace oportunamente, que falta objetividad e imparcialidad. El área de investigación y desarrollo además de las causas mencionadas por las dos áreas anteriores, opina que también hay una falta de claridad en las funciones que impide una evaluación adecuada. Así mismo, el área de producción, manifiesta en la mayoría de las respuestas que siente la evaluación represiva, y en segundo plano, que no se realizan oportunamente.

Tabla No. 35

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Evaluación de desempeño a nivel General,
por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,9	5,9	5,5	5,2	8,3	5,8	5,3

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.21. FACTOR: FEEDBACK

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 36.

A nivel general, hay una percepción muy baja, de 4.9 puntos, en relación con la posibilidad de dar y recibir retroalimentación sobre su comportamiento.

El factor es calificado tanto en el nivel de gerencia, directores y jefes, como en el nivel de auxiliares, supervisores y operarios en un grado muy cercano: 5.1 y 4.8 puntos respectivamente. El feedback no se manifiesta plenamente por cuatro causas identificadas en ambos niveles: No se tiene la capacitación adecuada para realizarlo, se desconoce su importancia, no hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales y algunos piensan que a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.

Los resultados por área de la organización, muestran que mercadeo y ventas es la que mejor percibe el feedback y lo califica con 7.3 puntos, manifestando que su percepción no es la mejor, porque falta capacitación al respecto, se desconoce su importancia y porque algunas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación. Por el contrario, investigación y desarrollo tuvo la percepción mas baja con una calificación de 3.5 puntos y además de las causas identificadas en mercadeo y ventas, piensa que otra causa importante es que no hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.

El área de producción califica este factor con 4.8 e identifica la mismas causas que investigación y desarrollo, pero le da especial importancia a la falta de capacitación.

Por ultimo administración califica el factor con 5.9, manifestando que la retroalimentación sólo se hace de vez en cuando. También identifica en diferentes proporciones las causas establecidas en las demás áreas.

Tabla No. 36

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS
CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

**Calificaciones promedio del factor Feedback a nivel General, por Niveles de
Administración y por Áreas de la Organización**

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADERO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
4,9	5,1	4,8	5,9	7,3	3,5	4,8

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.22. FACTOR: SELECCIÓN DE PERSONAL

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 37.

A nivel general, la percepción de que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana, no es la ideal; este factor es calificado con 5.5 puntos. El nivel de gerencia, directores y jefes, lo califica con 7.3 y el de auxiliares, supervisores y operarios con 5.8 puntos.

El primer nivel opina que la selección no es la mejor porque a pesar de que hay interés por ello, no es lo suficientemente rigurosa y porque en este proceso sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar. El segundo nivel además de estas dos causas considera que

la causa más importante es que la calidad humana parece no importar mucho en la organización.

En las áreas de la organización, se observa que hay diferentes grados de gratificación, el área administrativa califica la selección de personal positivamente con 9.1 puntos, mercadeo y ventas con 7.7 puntos, investigación y desarrollo con 5.7 puntos y producción con 5.5 puntos.

Las causas que impiden que el factor se manifieste plenamente, son diversas: Administración considera que a la selección le falta mas rigurosidad; mientras mercadeo y ventas y producción manifiestan que ademas se percibe que la calidad humana parece no importar mucho en la organización y que en el momento de seleccionar, cuentan mas las capacidades tecnicas. El área de investigación y desarrollo, identifica ademas de las anteriores, que la organización no se preocupa por vincular a los mejores.

Tabla No. 37

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Selección de Personal a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,5	7,3	5,8	9,1	7,7	5,9	5,5

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.23. FACTOR: INDUCCION

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 38.

A nivel general, no hay un convencimiento pleno respecto a la efectividad de la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización. Este factor es calificado a nivel general con 5.7, en el nivel de gerencia directores y jefes con 5.7 y en el nivel de auxiliares, supervisores y operarios con 5.9 puntos. Respecto a la calificación por dada por las áreas, encontramos que el área administrativa califica con 6.4, mercadeo y ventas con 7.3, y las áreas investigación y desarrollo y producción con 5.6 puntos.

A pesar de que las frecuencias divergen, encontramos que todos los niveles y áreas coincidieron en identificar cuatro opiniones relacionadas con las causas que se asocian al hecho de que el factor no se manifieste idealmente, y ellas son: más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente; no hay un sistema bien diseñado para la inducción; sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente y la inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.

De manera particular también se encontró una opinión importante en el área de producción y es que algunos de los encuestados opinan que la ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.

Tabla No. 38
ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE
LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.

Calificaciones promedio del factor Inducción a nivel General, por
Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
5,7	5,7	5,9	6,4	7,3	5,6	5,6

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.4.24. FACTOR: IMAGEN DE LA ORGANIZACION

Los resultados promedios obtenidos a nivel general, por nivel administrativo y por área organizacional, se presentan en la tabla No. 39.

A nivel general, el grado de percepción de la imagen de la organización, es de 7.0 puntos y los resultados por niveles de la organización, presentan cifras muy acercadas a la general: 7.1 en el nivel de gerencia, directores y jefes y 6.9 en el de auxiliares, supervisores y operarios. En los dos niveles, coinciden en la selección de tres causas que se asignan al hecho de que la percepción no es la ideal. Ellas son: deficiencias en la calidad de los productos y el servicio a los clientes; los frecuentes conflictos, inconsistencias y contradicciones; y el trato de las personas en general, que deja mucho que desear.

En cuanto a los resultados por áreas de la organización, se identifica que la percepción es de 8.2 en administración, de 7.5 en mercadeo y ventas, de 7.0 en producción y de 5.7 puntos en investigación y desarrollo.

Las áreas administrativa, investigación y desarrollo y producción, convergen en opinar que las principales causas que hacen que la imagen no tenga una percepción plenamente positiva es que la calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias, seguida de la presencia frecuente de conflictos, inconsistencias y contradicciones. Por su parte, el área de mercadeo y ventas opina que la principal causa es la falta de preocupación por mejorar de manera constante.

Tabla No. 39

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE C.I. BILLY COLOMBIA S.A.**

Calificaciones promedio del factor Imagen a nivel General, por Niveles de Administración y por Áreas de la Organización

GENERAL	NIVELES DE ADMINISTRACION		AREAS DE LA ORGANIZACIÓN			
	NIVEL GERENCIA, DIRECTORES Y JEFES	NIVEL AUXILIARES, SUPERVISORES Y OPERARIOS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA MERCADEO Y VENTAS	AREA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	AREA PRODUCCION
7.0	7,1	6,9	8,2	7,5	5,7	7,0

Fuente: Encuesta realizada a una muestra de 86 funcionarios de C.I. Billy Colombia S.A. Cali, marzo de 2002. Cálculos realizados en SPSS y Excel.

11.5. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Como se mencionó en la sección 8.2.9.2 la validación de la hipótesis consiste en determinar si los factores determinantes del Clima Organizacional son poco gratificantes en la Compañía; esto es así si se encontraba que la calificación promedio de cada factor, dada por los funcionarios en encuestados era inferior a 6 puntos.

Para validar la hipótesis, se aplicó la prueba t de Student a un nivel de significancia del 5%. La tabla 40, muestra los factores que se pueden considerar como gratificantes en el Clima Organizacional en CI Billy Colombia S.A.: el Desarrollo Organizacional, la Imagen de la Organización y el Trabajo Gratificante. Para el resto de los factores, no se puede rechazar la hipótesis ya que ellos son poco gratificantes en el Clima Organización en CI Billy Colombia S.A.

11.6 COMPARACIÓN DE LOS PERFILES POR AREAS Y POR NIVELES ADMINISTRATIVOS

La tabla 41 y 42 muestran los resultados de la investigación respecto a la comparación de calificaciones de los factores dadas por los funcionarios, por áreas administrativas y por niveles administrativos respectivamente. Con respecto a las áreas de trabajo no se podría rechazar la hipótesis, a un nivel de significancia del 5%, que los funcionarios de las área administrativa, de mercadeo y ventas, de producción y investigación y desarrollo difieren en sus opiniones en cuanto a la gratificación del Clima Organizacional de la Compañía en lo que se relaciona con la inducción, la evaluación del desempeño, la solución de conflictos, el consenso, la relación simbiótica y

el liderazgo; no se podría hacer la misma afirmación para el resto de los factores.

Tabla 40.
ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR
MAQUILA DE LAS CONFECCIONES
EL CASO DE CI BILLY COLOMBIA S.A.

Estadísticas Básicas para la Validación
de la Hipótesis de la Investigación

FACTOR	promedio	desviación	t	p Value	GRATIFICANTE
Trabajo Gratificante	8.1	1.6	#####	0.000	SI
Desarrollo Personal	7.2	2.4	-4.637	0.000	SI
Imagen de la Organización	7.0	1.9	-4.881	0.000	SI
Claridad Organizacional	6.4	2.3	-1.613	0.053	NO
Liderazgo	6.3	2.5	-1.113	0.133	NO
Buen Servicio	6.0	1.7	0.000	0.500	NO
Expresión Informal Positiva	5.9	1.7	0.546	0.707	NO
Estabilidad Laboral	5.8	2.4	0.773	0.780	NO
Estructura Organizacional	5.7	2.5	1.113	0.867	NO
Inducción	5.7	1.9	1.464	0.928	NO
Consenso	5.7	2.2	1.265	0.897	NO
Solución de Conflictos	5.6	2.5	1.484	0.931	NO
Agilidad	5.6	1.7	2.182	0.985	NO
Selección del Personal	5.5	1.8	2.576	0.995	NO
Instalaciones	5.5	2.0	2.318	0.990	NO
Evaluación del Desempeño	5.3	1.8	3.606	1.000	NO
Elementos de Trabajo	5.3	1.8	3.606	1.000	NO
Relaciones Interpersonales	5.1	1.7	4.910	1.000	NO
Comportamiento Sistemico	5.1	1.9	4.393	1.000	NO
Feedback	4.9	1.9	5.369	1.000	NO
Valoración	4.9	2.3	4.435	1.000	NO
Salario	4.7	2.1	5.741	1.000	NO
Participación	4.6	2.2	5.901	1.000	NO
Relación Simbiótica	4.4	2.0	7.419	1.000	NO

Fuente: Cálculo realizado por los autores. Cali, Abril de 2002.

Con respecto a los niveles administrativos, no se rechaza la hipótesis, a un nivel de significancia del 5%. Los Gerentes, Directores, Jefes, Supervisores, Auxiliares y Operarios difieren en sus opiniones en cuanto a la gratificación del Clima Organizacional de la Compañía en lo que se relaciona con la estructura organizacional, el comportamiento sistemico, el liderazgo, el consenso, el trabajo gratificante, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, el buen servicio, la solución de conflictos, la evaluación del

desempeño, el feedback, la inducción y la imagen de la organización. No se podría hacer la misma afirmación para el resto de los factores.

Tabla 41. Comparación de las Calificaciones
Por Areas Administrativas

Estadísticos de contrast^b

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Claridad Organizacional	28,613	3	,000
Estructura Organizacional	9,204	3	,027
Participación	23,454	3	,000
Instalaciones	32,739	3	,000
Comportamiento Sistemico	10,722	3	,013
Relación Simbiotica	7,266	3	,064
Liderazgo	5,724	3	,126
Consenso	4,226	3	,238
Trabajo Gratificante	15,372	3	,002
Desarrollo Personal	11,356	3	,010
Elementos de Trabajo	30,269	3	,000
Relaciones Interpersonales	18,669	3	,000
Buen Servicio	17,817	3	,000
Solución de Conflitos	6,653	3	,084
Expresión Informal Positiva	19,330	3	,000
Estabilidad Laboral	17,851	3	,000
Valoración	19,122	3	,000
Salario	16,596	3	,001
Agilidad	17,904	3	,000
Evaluación del Desempeño	6,782	3	,079
Feedback	11,274	3	,010
Selección del Personal	22,001	3	,000
Inducción	4,278	3	,233
Imagen de la Organización	9,634	3	,022

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Areas de la Organización

Tabla 42. Comparación entre Niveles Administrativos

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Claridad Organizacional	259,000	2605,000	-3,816	,000
Estructura Organizacional	441,000	2787,000	-1,833	,067
Participación	225,500	2571,500	-4,146	,000
Instalaciones	284,500	2630,500	-3,509	,000
Comportamiento Sistemico	494,000	2840,000	-1,271	,204
Relación Simbiótica	359,500	2705,500	-2,713	,007
Liderazgo	606,500	777,500	-,059	,953
Consenso	572,500	743,500	-,423	,673
Trabajo Gratificante	469,000	2815,000	-1,561	,119
Desarrollo Personal	572,500	2918,500	-,428	,669
Elementos de Trabajo	386,000	2732,000	-2,429	,015
Relaciones Interpersonales	448,000	2794,000	-1,768	,077
Buen Servicio	498,500	2844,500	-1,227	,220
Solución de Conflictos	452,500	2798,500	-1,710	,087
Expresión Informal Positiva	371,500	2717,500	-2,582	,010
Estabilidad Laboral	385,000	2731,000	-2,437	,015
Valoración	423,000	2769,000	-2,021	,043
Salario	422,000	2768,000	-2,034	,042
Agilidad	391,000	2737,000	-2,379	,017
Evaluación del Desempeño	523,500	2869,500	-,950	,342
Feedback	562,000	2908,000	-,535	,592
Selección del Personal	371,000	2717,000	-2,599	,009
Inducción	607,000	778,000	-,054	,957
Imagen de la Organización	576,500	2922,500	-,384	,701

a. Variable de agrupación: Niveles de Administración

11.7 PROPUESTA DE UN INDICADOR PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como se mencionó en la sección 8.2.9, el indicador general de Clima Organizacional (CO) propuesto por Alvarez(1993), le da el mismo peso a cada factor dentro de la medición global del clima de Organizacional, no teniendo presente la relación que pueda existir entre ellos y el estado de Clima Organizacional, respecto a los factores que se pueden considerar en las distintas áreas y niveles administrativos de la organización.

El indicador propuesto por los autores se basa en construirlo utilizando la primera componente principal de las calificaciones iniciales dadas por los funcionarios de la Compañía CI Billy S.A. En este sentido el indicador se calculó en tres fases: La primera fase consistió en obtener los pesos de cada uno de los factores reportados por la primera componente principal, esto es obtener los valores β_j en la ecuación 14; dichos valores se muestran en la tabla 43.

$$co_k = \frac{10 \left(\sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} - \min_k \left(\sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} \right) \right)}{\left(\max_k \left(\sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} \right) - \min_k \left(\sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} \right) \right)} \quad (14)$$

donde

co_k : es la calificación global del clima organización dada por el individuo k

β_j : es la contribución del del factor j, obtenida de la primera componente principal, en el clima organizacional de la compañía

c_{jk} : es la calificación al factor j dada por el funcionario k

Tabla 43. Ponderaciones Bj por Factor Determinante del Clima Organizacional de CI Billy Colombia S.A.

FACTOR	Bj
Claridad Organizacional	0.4839
Estructura Organizacional	0.6136
Participación	0.7410
Instalaciones	0.6209
Comportamiento Sistemico	0.6516
Relación Simbiótica	0.6735
Liderazgo	0.5450
Consenso	0.5608
Trabajo Gratificante	0.5665
Desarrollo Personal	0.3201
Elementos de Trabajo	0.7423
Relaciones Interpersonales	0.7628
Buen Servicio	0.5202
Solución de Conflictos	0.5932
Expresión Informal Positiva	0.7831
Estabilidad Laboral	0.4051
Valoración	0.6918
Salario	0.7082
Agilidad	0.8071
Evaluación del Desempeno	0.4590
Feedback	0.6213
Selección del Personal	0.7603
Inducción	0.5240
Imagen de la Organización	0.4501

Fuente. Resultados Obtenidos en el SPSS.
Los Autores, Cali abril 2002

La segunda fase consiste en calcular los indicadores globales por individuo empleando los valores Bj calculados en el paso anterior. Con los datos empleados en este estudio los valores de los indicadores globales por individuo de clima organizacional quedan determinado por:

$$co_k = \frac{10 \left(\sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} - 54.2438 \right)}{(146.0533 - 54.2438)} = 0.10892 \sum_{j=1}^{J=24} \beta_j c_{jk} - 5.91 \quad (15)$$

La tercera etapa consiste en calcular el indicador global de la compañía del Clima Organizacional calculando el promedio de las calificaciones individuales globales del Clima organizacional; es decir aplicar las ecuación 16 que se muestran a continuación.

$$COG = \frac{\sum_{k=1}^{k=n} CO_k}{n} \quad (16)$$

Para los datos considerados en este estudio la calificación global de Clima Organizacional fue aproximadamente 4.0, indicando lo anterior que los funcionarios consideran que el Clima Organizacional en CI Billy S.A. es poco gratificante.

12. CONCLUSIONES

- A nivel general, los factores que se manifiestan con mayor gratificación, en la organización CI BILLY COLOMBIA S.A., son la Imagen de la organización, el Desarrollo del Personal y el Trabajo Gratificante.
- A nivel general, los factores que se manifiestan menos gratificantes, en la organización CI BILLY COLOMBIA S.A., son el Feedback, la Relación Simbiótica, el Salario, la Valoración y la Participación.
- Existe una marcada diferenciación del clima organizacional, cuando éste es analizado por áreas de la organización, observándose en los factores evaluados una mejor percepción en las áreas administrativa y mercadeo y ventas, y una percepción baja en investigación y desarrollo y producción.
- Según las respuestas cualitativas obtenidas en las encuestas, principalmente en los factores de participación y liderazgo, se puede concluir que el modelo de comportamiento organizacional en CI BILLY COLOMBIA S.A. es percibido por los empleados como un modelo “Autocrático”, donde prevalece sobre cualquier circunstancia las opiniones y decisiones de la alta gerencia.
- El proceso de realización de las encuestas, trajo a la organización beneficios inmediatos, tales como la promoción de la comunicación ascendente, ya que a través de ellas se generaron espacios para que los empleados manifestaran sus sentimientos y pensamientos respecto a su

percepción del clima en la organización y además tuvieron la oportunidad de informar sobre algunas necesidades de capacitación.

13. RECOMENDACIONES

La información obtenida a través de las encuestas y las presentes recomendaciones, se presenta en primera instancia a la gerencia de la organización CI BILLY COLOMBIA S.A., con el fin de que emita sus propios juicios, ya que ella será la responsable de realizar los cambios sugeridos y tomar las decisiones finales.

Las recomendaciones presentadas para aumentar el nivel de clima organizacional, se han diseñado desde la perspectiva de realizar una modificación de la conducta organizacional, tratando de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta y utilizando como metodología básica las estrategias de intervención, los programas de refuerzo, las conductas encadenadas y otras teorías del comportamiento humano en el trabajo. Las principales fuentes de información utilizadas son las causas que hacen que el factor no se manifieste gratificante, las posibles soluciones recomendadas por los encuestados y el aporte profesional del grupo investigador.

Las recomendaciones guiarán a la gerencia de la organización para el planteamiento de un plan de acción de mejoramiento del clima organizacional.

El plan de acción deberá incluir los siguientes componentes: objetivo, actividades, responsables, plazos y estrategias; de los cuales, algunos serán recomendados en el presente trabajo, y otros serán responsabilidad del Gerente de C.I. BILLY COLOMBIA S.A. su definición.

- **Objetivo:** Propósito general del plan de acción. La definición cuantitativa de las metas propuestas es responsabilidad del Gerente de la compañía, quien los define basado en las acciones a desarrollar, los recursos a proporcionar y las estrategias asociadas. Se recomienda definir un objetivo general en términos de incremento de la calificación general, y unos objetivos específicos relacionados con el incremento de un factor específico en determinada área o nivel, ligados a un horizonte temporal para su cumplimiento. Este componente a su vez permitirá medir la efectividad de las acciones implementadas.

La definición de los objetivos específicos debe realizarse tomando como línea de base los resultados del diagnóstico actual del clima organizacional.

A continuación se presenta un ejemplo:

Objetivo General:

“Lograr un incremento del 10% de la calificación general del clima organizacional, en el mes de mayo del año 2003”

Objetivos Específicos:

“ Lograr que el factor de participación en el área de producción presente un incremento de 2 puntos en el mes de diciembre de 2002”

- **Actividades:** acciones a desarrollar, las cuales contribuirán a eliminar las causas que no permiten que los factores determinantes del clima organizacional se manifiesten plenamente gratificantes. Las acciones deben ser muy precisas en cuanto a la definición de qué se debe hacer

(acción), en dónde (área física u organizacional) y quienes participan (personal involucrado - nivel).

- Responsables: persona o personas encargadas de ejecutar las acciones. Estas deben ser definidas por el gerente, de acuerdo con la naturaleza de las acciones, los niveles de autoridad y responsabilidad, el alcance y las capacidades requeridas.
- Plazos: períodos de tiempo establecidos para ejecutar las acciones. Es responsabilidad del gerente de la organización, determinar en consenso con los responsables de ejecutar la actividad los plazos máximos para desarrollar cada una de las actividades propuestas. Para ello, es importante tener en cuenta las metas de los objetivos específicos y la disponibilidad de recursos.
- Estrategias: actividades generales o particulares, transversales a las acciones, que se desarrollan antes, paralelas o después de las mismas, las cuales facilitan el logro de los objetivos propuestos.

A continuación se presentan las recomendaciones relacionadas con las actividades y estrategias. Dado el carácter afín de algunos factores y su interrelación entre algunos de ellos, las actividades planteadas pueden ser solución integral de varios factores.

ACTIVIDADES RECOMENDADAS

- Crear espacios de interacción de la gerencia con todos los niveles de la organización, primordialmente en el área de producción, donde los empleados perciban el apoyo social. Los empleados sienten mayor nivel de apoyo social, si el gerente habla con ellos sobre la misión, la visión de la organización, los objetivos en un lenguaje claro, resaltando la importancia de la labor de cada persona en el logro de las estrategias y promoviendo la conciencia en los empleados.
- Crear un mecanismo de mensajes descendentes que lleguen a los empleados en forma de noticia, y no como una tardía información de lo que ya se han enterado por otros medios. Para ello puede establecerse un sistema de mensajes a través de medios como carteleras, boletines, inserciones en los sobres de nómina, u otros canales de difusión masiva.
- Diseñar un programa de inducción de personal integral, que garantice el conocimiento de la organización, su plan estratégico, las líneas de autoridad y responsabilidad, las responsabilidades y funciones específicas y los procedimientos relacionados con su actividad. Los responsables de impartir la inducción deberán tener la capacidad de comunicar la cultura de la organización al personal novato y aprovechar que es en este momento cuando la persona está mas dispuesta a adaptarse a una cultura organizacional, cuando quiere agradar a los otros, ser aceptados y familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

- Estructurar un sistema de selección de personal que integre la evaluación de las habilidades técnicas y la calidad humana de la persona. Para ello es necesario definir un perfil integral que además de las competencias técnicas considere características sicotécnicas que contribuyan al logro del plan estratégico de la organización.
- Promover prácticas efectivas de comunicación que faciliten el feedback, la participación, la expresión informal positiva, en todos los niveles y áreas de la organización, planteando una política general de comunicación en doble vía, emanada de programas de orientación, atención de quejas internas, sugerencias, reuniones con los empleados, políticas de puertas abiertas y participación en grupos sociales. Para aplicar estas prácticas, es necesario que los directivos sean formados a través de talleres y seminarios.
- Establecer en todos los niveles y áreas de la organización un sistema de evaluación de desempeño que propenda por asignar los recursos en un medio dinámico, recompensar a los empleados, ofrecer retroalimentación a los trabajadores a cerca de su trabajo, mantener relaciones justas con los grupos, asesorar y desarrollar a los empleados, y cumplir con las leyes de igualdad de oportunidad de empleo.

La filosofía para realizar la evaluación del desempeño, parte del hecho de fijación mutua de metas, lo cual compromete a las personas a alcanzar las metas y objetivos. Los parámetros de evaluación a su vez, deben poseer un criterio de medición que garantice la objetividad en la evaluación. Luego de realizada la evaluación, debe realizarse una sección en la que los evaluadores proporcionan a los evaluados retroalimentación sobre el desempeño pasado y comentan los problemas

que han surgido. A continuación fijan objetivos para el siguiente período e informan a sus empleados de sus salarios futuros.

- Realizar en las áreas de investigación y desarrollo, y producción un análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios, que permita establecer una clasificación de puestos y escalas salariales que consideren las competencias de la persona, exigencias del cargo, grado de polivalencia, y los resultados de la evaluación del desempeño. Así mismo, es importante considerar al realizar las asignaciones salariales en cada escala, que los salarios establecidos sean acordes con los ofrecidos en el mercado laboral.
- Establecer sistemas de incentivos económicos en el área de producción. Vincular una porción del salario del empleado con un indicador de desempeño, de esta manera se incrementa la productividad, al mismo tiempo que descienden los costos laborales por unidad.
- Capacitar al personal de gerentes, directores y jefes de las áreas de investigación y desarrollo y producción en técnicas de solución de conflictos.

Las metodologías para capacitar en solución de conflictos más recomendables para este tipo de organización, son el comportamiento asertivo, dinámicas de grupo, juntas, lluvia de ideas, grupos nominales y la técnica Delphi, con el fin de que posteriormente se seleccionen las más apropiadas y se difundan e implementen en todos los niveles de la organización. Los resultados de su implementación redundan en un mejoramiento de la participación, de la calidad de las decisiones y el consenso.

- Realizar un programa de mejoramiento de la infraestructura de la planta de producción y oficinas de investigación y desarrollo y producción, que contribuya a disminuir el calor, mejorar la iluminación y disminuir los niveles de ruido. Para mejorar el factor temperatura, se propone instalar en estas áreas extractores y/o ventiladores. En cuanto a los factores de iluminación y ruido, se propone realizar contactos con la entidad administradora de riesgos profesionales, con el fin de solicitar un estudio de los puestos de trabajo, para que considerando la actividad realizada y los niveles requeridos, se realice un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento.
- Retomar el programa de mejoramiento de 5 "S", y realizar un plan de implementación continuo, donde se fomente la autodisciplina y el uso sostenido de las herramientas establecidas. El éxito del programa de 5 "S", radica en una buena coordinación que asegure la revisión de pendientes y fomente la aplicación oportuna y efectiva de las acciones correctivas y preventivas.
- Realizar una evaluación de los equipos y herramientas de trabajo utilizados en las áreas de investigación y desarrollo y producción, con el fin de determinar si son suficientes, funcionales y aptos para lograr los niveles de productividad establecidos. Los resultados de esta evaluación deben conllevar a diseñar, o revisar si ya existe, un plan de inversión y un plan de mantenimiento preventivo.
- Realizar un plan agresivo de mercadeo y ventas en el exterior, que garantice la continuidad del trabajo durante todo el año y la ocupación de

la capacidad instalada, con el fin de brindar una mejor estabilidad laboral a los empleados del nivel de auxiliares, supervisores y operarios del área de producción e investigación y desarrollo.

- Capacitar a la gerencia, directores, jefes y supervisores en el tema de liderazgo, para que adquieran las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias para que se conviertan en verdaderos gestores del logro de los objetivos.
- Capacitar a los supervisores en técnicas de supervisión efectivas y liderazgo, para sean el punto de contacto directo con los trabajadores y ejecuten eficientemente la labor de intermediación comunicativa entre la gerencia y directores y los empleados.
- Realizar un programa de capacitación continuo al personal de producción e investigación y desarrollo, que promueva la toma de conciencia sobre la importancia del cumplimiento con los requisitos de los clientes, y que propenda por el mejoramiento del servicio. El programa debe incluir temas tales como el conocimiento de los requisitos intrínsecos y extrínsecos del producto, la difusión de los documentos e instrucciones de trabajo y las posibles consecuencias para la organización si se incumple con los requisitos del cliente.
- Difundir y socializar los documentos establecidos en el proceso ISO 9000, como una herramienta para agilizar los procesos, creando disciplina en la implementación de los mismos y la elaboración de los correspondientes registros.

- Realizar un programa de auditoría interna para monitorear y hacer seguimiento a la efectividad de las acciones implementadas, que incluya la revisión inicial de las actividades establecidas y el respectivo seguimiento que asegure el cierre de las no conformidades encontradas.

ESTRATEGIAS

- Para lograr la efectividad de las acciones propuestas, es necesario implementar mecanismos de seguimiento y control, tales como la creación de un comité de trabajo integrado por el gerente, directivos y personal especializado del área de recursos humanos, que tenga la responsabilidad de monitorear los resultados de los objetivos específicos, y garantizar que las acciones se ejecuten en los plazos establecidos, que éstas sean efectivas, y en los casos que aplique tomar las medidas respectivas de contingencia.
- Para el desarrollo de las acciones, es necesario implementar mecanismos de comunicación tanto descendente, como ascendente. En la comunicación descendente, la clave radica en que los gerentes y directivos responsables de ejecutar el plan, posean una mayor orientación humana que les permita ser sensibles a las necesidades de los empleados y generar confianza. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos.
- Establecer cantidades y frecuencias claras de información, para evitar sobrecarga de comunicación. Es importante de acuerdo al nivel

organizacional precisar la cantidad de información que pueden procesar o necesitar. La clave está en la calidad y no en la cantidad.

- Es importante que cuando se apliquen las medidas correctivas, los empleados se enteren de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas. Esto por otra parte asegura a los trabajadores que en realidad se deseaba conocer sus ideas y que se necesita de ellas.
- A continuación se ilustran algunas de las estrategias recomendadas para optimizar la comunicación, en aras de incrementar el liderazgo, la participación, el feedback y la expresión informal positiva.
 - La comprensión al escuchar puede mejorarse en un 25% o más asistiendo a varios cursos de formación. A los participantes se les enseña a no distraerse, a concentrarse en el objetivo del hablante, a ponderar la evidencia, a buscar ejemplos y pistas del significado, a utilizar el tiempo ocioso de la actividad cerebral para repasar lo que ya se les dijo.
 - Un método muy útil para fomentar la comunicación de doble vía es reunirse con los empleados. En estas reuniones se les estimula para que hablen de sus problemas de trabajo, y de las prácticas administrativas que les ayudan a mejorar su desempeño laboral o que lo obstaculizan. El objetivo es profundizar las cuestiones que los empleados tienen en mente, dar más participación y mejorar su actitud.
 - La política de puertas abiertas es una declaración de libertad para comunicarse con el supervisor o con los jefes, directores o gerencia

sobre cualquier asunto que deseen. Se debe estimular a consultar inicialmente con el supervisor, si este no está en condiciones de resolver el problema, entonces puede acudir a un ejecutivo de nivel más alto. Con ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden la comunicación ascendente. Una política más eficaz de puertas abiertas es que los gerentes, directores y jefes salgan de su despacho y convivan con sus empleados. De ese modo aprenderán más acerca de ellos.

- Los acontecimientos informales y recreativos brindan una excelente oportunidad para facilitar una comunicación ascendente no planeada. Esta forma espontánea de compartir información revela la situación mucho mejor que si se realizara formalmente.
- Las capacitaciones, cualquiera que sea su naturaleza, deben realizarse con un enfoque de seminario – taller, donde converjan la teoría y la práctica en casos específicos de la organización. Por ello es necesario preestablecer muy claramente los objetivos y transmitirlos a la persona o entidad que vaya a proveer el servicio.
- Para cada evento de capacitación, motivación, inducción y técnicas de comunicación, es necesario definir las técnicas de evaluación de efectividad y responsables de su ejecución, ya que de esta forma se programa la retroalimentación necesaria y se fijan nuevas estrategias.

14. BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La Administración: Entre tradición y renovación. Ediciones Universidad del Valle. Cali, 1996; pág: 213-243

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993.

BAUTISTA, Leonardo. Diseños de muestreo estadístico. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 1988.

BEDOYA, María del Pilar y García Solarte Mónica. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1997.

BERRIO, Oscar Alberto y Medina Luz Patricia. Análisis del Clima Organizacional en Maizena S.A. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1996.

BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1987.

CAMACHO, Martha Lucía y Guzmán Paulino. Análisis del Clima Organizacional en Cobres de Colombia S.A. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1994.

CASTRO, Isabel y Sarria Carlos Fernando. Estudio del Clima Organizacional Departamento de al Servicio Zona Oriente División Teléfonos EMCALI. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1995.

CONSEJO DIRECTIVO INCOMEX. Manual de los sistemas especiales importación – exportación “Plan Vallejo”. Bogotá, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1988. Pág. 73.

DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, 1985. pág 153-199

DAVIS, Keith y John W Newstrom, en su obra “Comportamiento Humano en el Trabajo”.

DIAZ M, Luis G. Estadística Multivariada: inferencia y métodos. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias, Departamento de matemáticas y estadística. Bogotá, 2001.

FAJARDO, Adriana y Cruz Luis Fernando. Diagnóstico del Clima Organizacional en Sucromiles. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1995.

GARCIA, Diego. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en Fanalca. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1996.

GOMEZ, Gretell I y Mitchell Fain. Colombia Moda 97. U.S. Customs Service.1997

GOMEZ, Rocío y Valencia Rodrigo. Análisis del Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la Fiscalía General de la Nación, Seccional Cali. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1997.

ICONTEC. Compendio de Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá, 1996.

JARAMILLO, José Manuel y Velosa Andrés. Clima Organizacional en la Oficina de Proyectos de Telecomunicaciones de una empresa multinacional en la ciudad de Cali. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1998.

KELLY FREIGHT SYSTEM, INC. Manual para Importaciones.1999

LUTHANS, Fred y Robert Kreitner. Modificación de la conducta organizacional. Editorial Trillas. México, 1991.

MALDONADO, Ruth Cecilia y Recio Adriana Elizabeth. Análisis del Clima Organizacional en el SENA Cali. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1995.

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality . Nueva York. Harper & Row, 1954.(Citado por Chiavenato)
1996. Pág. 3 –50.

MAYNARD, H.B. Manual de Ingeniería y Organización Industrial. Bogotá, Editorial Reverté, 1988. pág. 777.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. "El hombre en la Organización, Descripción y Análisis del Clima Organizacional: Un Instrumento". Ediciones Rosaristas. 1982.

MORAN, Luis Antonio y Sarria Jener. Análisis del Clima Organizacional de la empresa Tecnoplast Ltda. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1996.

MORENO, Nelsón y Ramírez Juan Carlos. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en Plásticos Láser. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1994.

OBSERVATORIO ECONOMICO DEL VALLE DEL CAUCA. La Economía del Valle del Cauca en Los Noventa. Cámara de Comercio de Cali. 1999 pág: 47- 61.

OGLIASTRI ENRIQUE Y OTROS. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Revista Desarrollo Organizacional. 1977. Editorial Universitaria de América Ltda.

OLAYA, William. El Clima Organizacional en Improplast Ltda.. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1995.

PIEDRAHITA, Ernesto José. Análisis del Clima Organizacional en la Secretaría de Obras Públicas del Valle del Cauca. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1995.

PROEXPORT COLOMBIA. Bobbin 2000. Colombian Textile and apparel Industry.Cali, 2000.

RIASCOS, Felipe. Análisis del Clima Organizacional en Calitubos Ltda. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1996.

SALAZAR, Addisson. Estudio del Clima Organizacional en la Corporación de Ahorro y Vivienda Davivienda en Bucaramanga. Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1997.

SATW, Barry M. Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. California, Editorial Summer. 1986. Pág. 40-53. (Citación del libro de Keith Davis)

SERVICIO DE ADUANAS DE LOS ESTADOS UNIDOS. Ensamblaje de Piezas estadounidenses en el extranjero. Publicación de aduanas número 536. 1990.

SERVICIO DE ADUANAS DE LOS ESTADOS UNIDOS. Importar en los Estados Unidos. Washington, D.C. 1993.

SCHEAFFER, Richard y otros. Elementos de Muestreo. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1987.

SCHEAFFER, Richard y James McClave. Probabilidad estadística para ingeniería. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1993.

STANTON, Erwin, Reality-Centered People Management,New York: Editorial AMACOM, 1982, pág 30-35. (Citación del libro de Keith Davis)

STEPHEN P, Robinson. Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall, 1992.