



Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Facultad de Psicología  
Programa de Psicología

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INCUBADORA  
DEL ORIENTE S.A..

Trabajo elaborado para optar el título de  
PSICÓLOGO

Presentado Por:  
Gina Paola Alvarez Thevenin  
Ibeth Carolina Henao Mendoza

Bajo la Dirección de la Ps. Nimia Arias  
Bucaramanga, Mayo de 2002

76/37.02  
A 472 es  
G. 1

051374

20.000

## Tabla de Contenidos

Resumen.....	V
<b>ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INCUBADORA</b>	
<b>DEL ORIENTE S.A.....</b>	<b>1</b>
Descripción de la Empresa.....	2
Problema de Investigación.....	5
Objetivos.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Antecedentes Investigateos.....	7
Marco Teórico.....	14
Variable .....	23
Método .....	24
Participantes.....	24
Instrumento.....	28
Procedimiento.....	30
Resultados.....	32
Evaluación del Clima Organizacional en la Regional	
Bucaramanga de Incubadora del Oriente S. A.....	33
Evaluación del Clima Organizacional en la Regional	
Bogotá de Incubadora del Oriente S. A.....	41
Evaluación del Clima Organizacional a Nivel	
Nacional en Incubadora del Oriente S. A.....	48
Discusión.....	57
Sugerencias.....	64
Referencias.....	68
Lista de Apéndices.....	70

## Lista de Tablas

Tabla 1	Especificación de la población por regionales y áreas organizativas.....	25
Tabla 2	Especificación de la muestra seleccionada por regionales y áreas organizativas.....	27
Tabla 3	Facetas e Intrafacetas con sus correspondientes ítems.....	28
Tabla 4	Escala de calificación Visión 360°.....	30
Tabla 6	Rangos de Calificación de los resultados.....	32

Lista de Figuras

Figura 1. Evaluación del Clima Organizacional en la Regional Bucaramanga de Incubadora del Oriente S.A.....	34
Figura 2. Evaluación del Clima Organizacional en la Regional Bogotá de Incubadora del Oriente S.A.....	42
Figura 3. Evaluación del Clima Organizacional a Nivel Nacional en Incubadora del Oriente S.A.....	49

## Resumen

La presente investigación es de tipo descriptivo no experimental, su objetivo principal es evaluar el Clima Laboral en Incubadora del Oriente S.A. (IOSA) a nivel nacional, mediante la aplicación del instrumento Visión 360° diseñado por el Ps. Diego David Cardozo (1999), ésta herramienta consta de los siguientes factores: a) Comunicación gerencial, b) Apoyo en la Supervisión y Dirección, c) Proyección Corporativa, d) Administración del Trabajo, e) Condiciones del Trabajo, f) Retribución y Beneficios, g) Desarrollo Integral del Recurso Humano, h) Ambiente Social del Trabajo, i) Pertenencia y j) Servicio al Cliente. En el estudio participaron 225 trabajadores con edades entre los 18 y 40 años, con diferente nivel educativo. La muestra estuvo repartida entre la Regional Bucaramanga con 192 personas y la Regional Bogotá con 33. Los resultados obtenidos son analizados de forma inductiva y presentados por medio de gráficas de líneas en las que se muestra la distribución en porcentajes, de los factores o facetas evaluadas en la regional Bucaramanga, Bogotá y a nivel Nacional; en la regional Bucaramanga se observa un ambiente laboral favorable donde resaltan las facetas Administración del Trabajo, Condiciones del Trabajo y Ambiente Social con las puntuaciones más altas, y la faceta Retribuciones y Beneficios con la puntuación más baja del rango. A diferencia de Bucaramanga, el Clima en la Regional Bogotá, está dado por una división en los puntajes, donde se ubican como fortaleza las facetas Apoyo en la Supervisión y Dirección, Proyección, Condiciones del Trabajo, Pertenencia y Servicio al Cliente y en tendencia a la fortaleza la Comunicación Gerencial, Administración del Trabajo, Retribuciones y Beneficios, Desarrollo Integral del Recurso Humano y Ambiente Social del Trabajo. En general, el Clima en IOSA se ubica como fortaleza, sobresaliendo las facetas Administración del Trabajo, Condiciones del Trabajo, Ambiente Social y Servicio al Cliente; como factores menos fortalecidos se encuentra Retribuciones y Beneficios. Todos los aspectos evaluados contribuyeron a obtener una radiografía de los mismos y conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

## ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN INCUBADORA DEL ORIENTE S.A.

La valoración del Clima Organizacional en cualquier compañía, constituye una gestión vital, que proporciona información desde su fuente real y descarta cualquier suposición subjetiva permitiendo identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa; de esta manera se posibilita la planificación y desarrollo de estrategias que faciliten el desarrollo organizacional, la implantación de 'procesos de resolución de problemas y la administración adecuada de los miembros respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas, entre otros.

Ante la carencia de datos que proporcionen una perspectiva del mundo interno de Incubadora del Oriente S.A. y teniendo en cuenta el proceso de reorganización institucional que desarrolló la empresa, se consideró conveniente la realización del presente análisis como una forma eficaz de obtener información sobre las percepciones, disposiciones y valoraciones de los trabajadores en relación a la empresa y establecer un panorama organizacional concreto, en cuanto a Clima Organizacional se refiere. Según Schneider (1990), quien es citado por Cardozo (1999, P. 9) se entiende por Clima organizacional, "el conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común"; partiendo de esta concepción la evaluación del Clima Laboral en Incubadora del Oriente S.A. (IOSA) se obtuvo a partir de la valoración hecha por sus miembros en relación con 10 variables organizacionales contempladas por Diego Cardozo en su cuestionario Visión 360°, el cual fue utilizado para tal fin; estas variables contienen elementos en cuanto a comunicación gerencial, apoyo en la supervisión, proyección corporativa, administración del trabajo, retribución y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo, pertenencia y servicio al cliente.

Sin lugar a dudas, la investigación permitió obtener un diagnóstico de Clima Organizacional e identificar las áreas con prioridad de cambio, en una empresa expuesta a un mercado cada vez más competitivo, que exige éxito en los procesos organizacionales, tanto aquellos que involucran la productividad, como los intercambios humanos para la consecución de ésta. En últimas, este proceso representa la participación de los trabajadores a todo nivel, es decir, el reconocimiento explícito de su contribución personal al futuro de la organización.

En la presentación del documento, primero se contextualiza al lector acerca de las características organizacionales de la empresa objeto de estudio y la importancia que tiene para ésta el ejecutarlo; en segundo lugar, se plantea el problema de investigación orientado a conocer la percepción de los trabajadores acerca del Clima en IOSA. En tercera medida, se encuentran los objetivos de investigación propuestos, tanto a nivel general como específico, enfocados a la evaluación del Clima laboral en las regionales y a nivel nacional; en cuarto lugar se presenta la fundamentación teórica del estudio, donde se hace referencia a los principales autores y teorías que lo sustentan al igual que se define los 10 factores evaluados por el instrumento; en quinto lugar, se conceptualiza la variable de estudio, Clima Organizacional. En sexto lugar, el documento ilustra la metodología utilizada en la investigación junto a una breve descripción de los participantes, los lineamientos de la herramienta utilizada y la definición de las intrafacetas junto al procedimiento. En séptimo lugar, se presentan los resultados por regionales y a nivel nacional, posteriormente, la discusión de la investigación y en último lugar las sugerencias.

#### Descripción de la Empresa

Incubadora del Oriente S.A. (IOSA), se ha consolidado como una de las empresas más importantes del sector avícola colombiano, y tiene su origen en una empresa familiar de Bucaramanga (Santander). Remonta su historia al año 1976 con la construcción de un galpón para reproductoras y la primera

incubadora de la empresa en esta ciudad, teniendo sus dueños como meta iniciar una industria de incubación de pollo de engorde, con lo cual lograron alcanzar rápidamente un volumen de producción de 100.000 pollitos al mes.

Para 1977 se contaba con siete empleados, dos operarios en planta de incubación, un galponero y un administrador en la granja la Mariana; en la parte administrativa, un Gerente, una Secretaria y un contador.

En 1981 frente a la gran demanda de sus productos en Bogotá, fue necesario ubicar la comercialización y algunas granjas para la producción de huevo fértil en esta región del país. En esa época también se realizó la construcción del primer cuarto frío y la planta de concentrados en la Granja La Mariana.

Para 1985, la empresa contaba con 83 empleados distribuidos en planta de incubación, granja la Mariana, Administración, comercialización y transporte. Gracias al rápido crecimiento a finales de los años 80's y con la idea de lograr el cubrimiento del mercado a nivel nacional de pollito de un día, se fortaleció como Organización Empresarial y se constituye en mayo de 1988 la empresa, Incubadora del Oriente S.A., con nuevos socios, mayor capital, mayor producción y definitivamente consolidada dentro del mercado nacional de huevo fértil y pollito de un día.

Para 1990 continuando con el objetivo de satisfacer la creciente demanda, Incubadora del Oriente S.A. adquiere una nueva empresa "Incubadora Central Ltda.", localizada en Villeta (Cundinamarca). En 1993 adquiere la empresa Aveoriente Ltda., próspera empresa santandereana logrando con ello incursionar en el área de engorde y procesamiento de pollo, lo cual representó para la organización mayor participación en este mercado. Igualmente ocurre en Bogotá con la empresa Prodelta Ltda. en 1994 y con la compra de Pollo Éxito Ltda. en 1996.

En 1998 y gracias a una alianza con Pimpollo Pereira, IOSA se consolida imponiendo la nueva imagen de sus productos estrenando con ella la marca Pimpollo en todo el territorio nacional y proyectándose como una compañía líder del sector avícola. Con este nuevo marco, la organización interesada en crecer



en forma planificada, se involucra en un proceso de direccionamiento estratégico, que concluye con la definición de la misión y filosofía de trabajo de Incubadora del Oriente S.A..

La confirmación favorable de clientes potenciales durante el año 2000 y el 2001 y las actividades de contactos internacionales en otros países como Venezuela y Ecuador, generó que IOSA iniciara sus actividades de exportación.

Con este nuevo marco, la organización interesada en crecer en forma planificada, se involucra en un proceso de Direccionamiento Estratégico, el cual busca crear una identidad y proyección corporativa con base en los siguientes aspectos:

#### Misión

"Producir y comercializar pollo y sus productos de valor agregado con la más alta calidad a un precio competitivo, satisfaciendo los gustos y conveniencias del consumidor y asegurando un servicio superior a nuestros clientes internos y externos, valorizando la organización a través del desarrollo integral de nuestra gente, innovando en procesos y productos, en armonía con la comunidad y el medio ambiente; para garantizar un crecimiento sostenido y rentable".

#### Visión

"Para el año 2003 Incubadora del Oriente S.A. se visualiza como una organización empresarial, enfocada al cliente, líder en el mercado avícola, que desarrolla y comercializa productos de origen cárnico, alimentos congelados y refrigerados de mayor valor agregado ", IOSA (1998).

Por otra parte, la Filosofía de Trabajo de Incubadora del Oriente se enmarca dentro de los siguientes principios y valores fundamentales: a) Calidad y Servicio, b) Creatividad e Innovación, c) Participación y Trabajo en Equipo, d) Flexibilidad y Agilidad, e) Desarrollo Integral, f) Rentabilidad y g) Responsabilidad Social.

Actualmente, IOSA cuenta con una Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerencia General y las regionales de Bucaramanga y Bogotá, las cuales se administran desde la misma Gerencia Regional ubicada en Bucaramanga. La Regional Bucaramanga y Bogotá se componen de las áreas

Administrativa-Financiera, Comercial y de Producción, las cuales están conformadas por departamentos que soportan su gestión. En la regional Bucaramanga el área Administrativa-Financiera, la componen los departamentos de: a) Contabilidad, b) Recurso Humano, c) Cartera, d) Tesorería, e) Sistemas, f) Compras y g) Planta de beneficio; al área Comercial pertenecen los departamentos de: a) Ventas, b) Despachos, c) Agencia Bucaramanga, d) Agencia Barrancabermeja, e) Valledupar, f) Puerto Berrio, g) Cúcuta, h) Ocaña e i) la Agencia de Barranquilla; el área de Producción está compuesta por: a) el departamento de Control de Calidad y Laboratorio, b) la Planta de Concentrados, c) el departamento de Producción/Incubación, ( a la cual pertenecen las granjas Mariana, Balcones, El Roble, Llanadas, y la Planta de Incubación), y d) el departamento de Producción Pollo Engorde (con las granjas de administración delegada Montiego, San Joaquín, Bellavista, El Palmar, Paraguas, Progreso, Granada, Robles, Cayita, Santa Isabel, Pantano, Fortuna, Fronteras, Dos Palmas, Villa Terraza, Zimura, Terranova y Joaljaclayo).

En la Regional Bogotá se encuentra el área Administrativa-Financiera conformada por los departamentos de: a) Tesorería, b) Compras, c) Desarrollo Humano, d) Transporte de pollo en canal y e) la planta de desprese.

De igual forma, hace parte de la Regional Bogotá el área Comercial con su respectivo departamento de ventas. Finalmente el área de Producción cuenta con: a) Planta de Incubación en Villeta b) dos Granjas de Reproductoras: Guayabos en Arbelaez y Moreral en Silvania, c) departamento de Producción-pollo engorde (posee 10 Granjas de pollo de engorde en administración delegada llamadas Bellavista, Cauchos, Charco, Diamante, La Loma, Luisiana, Revoltosa, Santa Cecilia, Santa María, Ventorrillo) y d) departamento de Calidad y Laboratorio.

#### Problema de Investigación

Toda empresa convive con una realidad que no es percibida tangencialmente y que se conoce como ambiente laboral, realidad psicosocial

que se convierte en un fenómeno contextual de gran influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales.

Es imposible comprender el estado de una empresa sin hacer una lectura de la forma como sus miembros perciben las realidades internas del trabajo y el ambiente del cual hacen parte; éstos datos constituyen un componente clave en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Gracias a que el Clima Organizacional contiene características estables en el tiempo, que describen una organización y la diferencian de otras, su medición permite identificar elementos específicos sobre los cuales dirigir intervenciones a nivel de la gestión del talento humano, generando un impacto positivo en la organización.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y partiendo del hecho de:

- a) el interés explícito del nivel directivo en conocer cómo es percibida la organización por su público interno, si su filosofía, políticas y misión son comprendidas y compartidas por su personal,
- b) la ausencia de estudios sobre este tema en la empresa,
- c) que la información recolectada a través del estudio le permite al departamento de recurso humano de IOSA la elaboración de un plan de trabajo para el segundo semestre del año 2002 y
- d) el interés de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) en dar continuidad a la línea de investigación en Clima y Cultura Organizacional;

la presente investigación apunta a responder al cuestionamiento: ¿Cómo evalúan los empleados de Incubadora del Oriente S.A. en las regionales Bucaramanga y Bogotá y a nivel Nacional el Clima Organizacional teniendo en cuenta los 10 factores que mide el instrumento Visión 360° ?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

### Objetivo General

Evaluar el Clima Organizacional en Incubadora del Oriente S.A. (IOSA), a partir de los 10 factores que mide el instrumento Visión 360°, aplicado a una muestra para describir el estado actual de la organización, de tal forma que permita a ésta llevar a cabo intervenciones a corto y mediano plazo en busca de optimizar su desarrollo organizacional.

### Objetivos Específicos

a) Evaluar el Clima Organizacional en la regional Bucaramanga, a partir de la percepción de sus empleados con respecto a los 10 factores que mide el instrumento Visión 360°.

b) Medir el Clima Organizacional en la regional Bogotá, a partir de la percepción de sus empleados acerca de los 10 factores que mide el instrumento Visión 360°.

c) Evaluar el Clima Organizacional a nivel Nacional en Incubadora del Oriente S. A. desde la percepción de los empleados acerca de los 10 factores que mide el instrumento Visión 360°.

### Antecedentes Investigativos

La importancia del clima como una realidad psicosocial dentro de cualquier empresa, ha propiciado la valoración de las percepciones individuales de sus miembros así como de las características organizacionales en compañías para las cuales es importante disponer de información sobre sus condiciones laborales mientras se integra de manera activa a los colaboradores en el planteamiento de nuevos retos y solución de posibles dificultades.

Las investigaciones realizadas en este campo, generalmente son descriptivas y han estado orientadas a una evaluación diagnóstica de la atmósfera de trabajo, antes y después de la implementación de programas de mejoramiento del Clima, así como en momentos únicos, en algunos casos junto a otras variables; los trabajos que se citan a continuación, aportan un marco de referencia clave, en cuanto brindan elementos teóricos y prácticos.

Para la realización del presente estudio, a nivel local se destacan los realizados por: a) Delgado, M. (1995), b) Carvajal, L (1997) y c) Sánchez, D. (1999), autores graduados por la escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, d) Hernández, N. (2000), egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y e) Rangel, L (2000) psicóloga titulada de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga. A nivel nacional e internacional se hallaron las investigaciones elaboradas por:

a) Marchán, C. y Pérez de Maldonado, I. (1997), en un instituto Universitario del Estado de Portuguesa en Venezuela, b) Afanador, M. y Cardona , F. (2000), estudiantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali y c) Toro F. (2000) en el medio Colombiano.

Delgado, M. (1995) realizó un Diagnóstico del Clima Laboral en el Instituto de Seguros Sociales Seccional Santander, con una población de 614 empleados pertenecientes a los diferentes centros de atención y Clínica Comunerros. Para medir el Clima utilizó la prueba Tecla la cual fue adaptada a las necesidades de la organización, con las siguientes variables: a) Potencial de Logro, b) Reconocimiento Personal, c) Interés por el Trabajo, d) Responsabilidad Creciente, e) Desarrollo en el Trabajo, f) Administración de la empresa, g) Calidad Técnica de la Supervisión, h) Ambiente Físico de Trabajo, i) Compensación Salarial, j) Cordialidad y Apoyo, k) Posición y Estatus, l) Estabilidad Laboral y m) Trabajo y Vida Personal. A nivel general en el I.S.S. se encontraron los siguientes resultados presentados como Fortalezas y Debilidades. Fortalezas: a) Interés de las directivas en implementar programas de mejoramiento del Clima, b) disposición de los funcionarios para participar, c) buenas relaciones jefe - subalterno, d) gran potencial en los empleados que laboran en el I .S.S. y e) alto sentido de Pertenencia. Debilidades: a) escasa relación familia - empresa, b) falta de evaluación de desempeño, c) no existencia de un programa de Salud Ocupacional, d) mínima capacitación a los funcionarios, e) poco reconocimiento al empleado por su trabajo realizado, f) espacios reducidos en las instalaciones de atención a beneficiarios y

g) carencia de una motivación adecuada para el Recurso Humano. Dicho diagnóstico permitió realizar un plan de mejoramiento del Clima en el I.S.S.

En la misma línea, Carvajal, L. (1997) planteó una Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral en la Contraloría Departamental de Santander, donde tomó como población a 102 empleados de los tres niveles que existen en la estructura organizativa. Para evaluar el Clima utilizó la prueba Tecla la cual fue adaptada a las necesidades de la empresa tomando las siguientes variables: a) Inducción, b) salarios, c) Normas, d) Autoridad, e) Comunicación, f) Capacitación o entrenamiento, g) Estabilidad, h) Ambiente Físico de Trabajo, i) Seguridad Social y Laboral, j) Espíritu de grupo y Relaciones Humanas, k) Motivación y reconocimiento en el trabajo, l) Sentimiento de Pertenencia y m) Bienestar Social y Recreación. Dentro del plan de mejoramiento se propuso a nivel general, mejorar los niveles salariales y la ampliación de la planta física; a nivel interno, rediseñar el Departamento de Recursos Humanos como alternativa de solución a las deficiencias del Clima Laboral en esta entidad de Control Fiscal departamental.

Dos años después, Sánchez, D. (1999) llevó a cabo el Diseño, Construcción y Aplicación de un modelo de medición de Clima Laboral, en la Avícola Santandereana Avidesa Mac Pollo; para ello, el diseño del instrumento se basó en la metodología propuesta por Fernando Toro (1992) en su encuesta para medir el Clima en Organizaciones (ECO). El instrumento de evaluación consta de 155 afirmaciones y una escala de respuesta de tipo Likert y se construyó teniendo en cuenta las características de la estructura y la cultura de la empresa a evaluar, estableciéndose las siguientes variables: a) relaciones interpersonales, b) estilos de dirección, c) claridad y coherencia de la dirección d) sentido de pertenencia, e) retribución, f) disponibilidad de recursos, g) estabilidad, y h) valores colectivos. En este estudio descriptivo, la muestra fue seleccionada según fórmula estadística, aleatoriamente de cada pequeña unidad productiva, donde en el área comercial participó el 27.3% de su población, en la administrativa y financiera el 14% y en el área de producción el 27.3%. Los resultados arrojados muestran como fortalezas la tecnología con

que cuenta la empresa, las relaciones entre jefe-subalterno, las prestaciones sociales y el salario recibido, el cual es considerado como competitivo respecto a empresas del sector; como debilidades se consideran la deficiente información recibida para la realización y evaluación del trabajo, las pocas oportunidades de participación dadas a los trabajadores en la toma de decisiones y los programas de capacitación-inducción realizados por la empresa.

Por su parte, en la Facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga Hernández, N. (2000), realizó un estudio sobre la evaluación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular de la ciudad de Bucaramanga, tomando como herramienta el cuestionario Visión 360° elaborado por Cardozo, D. (1999); se tomaron en cuenta las diez variables propuestas por el autor de la escala y sus resultados se presentaron por medio de gráficas de líneas y barras en las que se analizó la distribución en porcentajes de los resultados de la medición de las variables, que contribuyeron a obtener una radiografía de los mismos; en los resultados arrojados se aprecia que, tanto para administrativos como para asistenciales a nivel general, las variables del Clima y la Satisfacción Laboral se situaron en el rango de favorable y muy favorable, donde los puntajes más altos correspondieron a los factores Sentido de Pertenencia (para Satisfacción Laboral) y Servicio al Cliente (para Clima y Satisfacción Laboral), el puntaje más bajo correspondió al factor de retribuciones y beneficios (para Clima) situado en el rango de opinión desfavorable.

A nivel local, finalmente se tiene a Rangel, L (2000), quien efectuó un estudio de Clima y Satisfacción Laboral en el Hospital Militar Regional Bucaramanga, con 74 sujetos, donde utilizó como herramienta de medición la escala Visión 360°; de acuerdo con las estadísticas arrojadas por el cuestionario, el 58.94% de los empleados del Hospital Militar percibieron un Clima Laboral favorable, puntaje que se acerca a la media lo cual significa que el personal acepta la estructura de la organización, sin embargo ésta debe potencializarse; en cuanto a Satisfacción Laboral se refiere, los empleados puntuaron

favorablemente en un 67.81%, esto refleja que el trabajador del Hospital Militar se siente comprometido y a gusto con la organización, lo cual se refleja en su sentido de pertenencia y reduce la posibilidad de presentar enfermedad laboral y ausentismo, que se describe como el grado de lealtad, compromiso, participación dentro de la organización. Mas detalladamente, los resultados de los factores en cuanto al Clima Organizacional a nivel general, muestran puntuaciones altas en Pertenencia, Servicio al Cliente, Proyección Corporativa, Ambiente Social del Trabajo y Administración del Trabajo; con calificaciones bajas se encuentran Comunicación Gerencial, Condiciones del Trabajo y Desarrollo Integral del Recurso Humano.

En el ámbito internacional, cabe mencionar el estudio titulado Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo en un Instituto Universitario (Estado Portuguesa, Venezuela), realizado por Marchán, C. y Pérez de Maldonado, I. (1997) quienes utilizaron en su investigación un diseño descriptivo para analizar estas dos variables. La población objeto de estudio estuvo constituida por personal docente y administrativo; los instrumentos utilizados fueron el inventario SALA diseñado por Pérez de Maldonado (1994), para medir satisfacción laboral y el Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (CDCO) de Halpin y Croft, el cual fue adaptado para efectos de este trabajo por Crespo de Acosta y Marchán; el cuestionario mide el clima organizacional a través de las relaciones interpersonales y consta de 50 afirmaciones relacionadas con las dimensiones: a) Desunión, b) Interferencia, c) Entusiasmo y d) Amistad. El extremo positivo indica que hay un clima abierto, y el extremo negativo representa un clima cerrado. Los resultados obtenidos revelaron que existe un clima organizacional cerrado, caracterizado por apatía y bajo entusiasmo en el personal docente y administrativo; igualmente, un bajo grado de satisfacción laboral de estos miembros de la institución.

A nivel nacional se destaca el trabajo de Afanador, M. y Cardona F. (2000), estudiantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, quienes llevaron a cabo el diseño, aplicación y evaluación de un programa de Intervención Psicológica en Clima



Organizacional, en una empresa del sector público de esa ciudad; trabajaron bajo la modalidad cuasiexperimental, a través de un estudio descriptivo y un diseño pretest-postest, que permitió identificar las necesidades antes de la intervención y la efectividad del programa al realizar la segunda medición. Para medir el Clima Organizacional de la población objeto de estudio, diseñaron una prueba llamada PRUECLY, la cual abarca siete dimensiones: a) flexibilidad, b) exigencia, c) seguridad, d) claridad, e) reconocimiento, f) subsistencia y g) cohesión; a partir de los resultados obtenidos, construyeron un programa que fortaleció aquellas dimensiones que arrojaron un resultado favorable y se modificó las que puntuaron desfavorablemente como lo fueron el Reconocimiento, Subsistencia y Cohesión, involucrando tanto a los empleados como a las directivas. Los resultados obtenidos luego de aplicar dicho programa, superaron los datos logrados en la primera medición; en la evaluación del programa se estableció que las relaciones interpersonales mejoraron entre sí, ya que se logró inculcar en cada uno de los participantes que el territorio que ocupa el empleado en la empresa, es un espacio individual dentro de un todo colectivo, en donde se esclarece que al satisfacer las necesidades individuales se fortalece la dinámica de grupo y el comportamiento organizacional.

Para culminar, se tiene a Toro, F. (2000), quien llevó a cabo un estudio sobre Clima Organizacional, Satisfacción del personal y Percepción de la Calidad del servicio por los clientes. Donde examinó si, en el medio Colombiano, el clima organizacional y la satisfacción de los empleados inciden en la satisfacción de los clientes con el servicio. El análisis mostró correlaciones altas y significativas entre el clima organizacional, la satisfacción del personal con el trabajo y la satisfacción de los clientes con el servicio. El análisis de regresión puso en evidencia que el clima organizacional y la satisfacción del personal, independientemente y también en conjunto, determinaron niveles altos de la satisfacción de los clientes con el servicio. Desde el punto de vista práctico, este estudio concluye que, resulta evidente que el clima organizacional y la satisfacción del personal son, además de indicadores de calidad de vida en

el trabajo e indicadores de éxito de la gestión gerencial de los asuntos de personal, palancas estratégicas esenciales en la gestión de la calidad del servicio; de igual forma la conservación del cliente y la adquisición de nuevos clientes son en la actualidad asuntos de supervivencia organizacional. Este estudio pone en evidencia que, no tiene sentido hablar de calidad del servicio y merecer la satisfacción de los clientes si no se garantizan el clima y la satisfacción de los empleados.

### Marco Teórico

El Clima Organizacional, según Brunet (1992) y la literatura administrativa es un concepto relativamente nuevo, introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960; sin embargo los orígenes teóricos no están muy claros en las investigaciones pues frecuentemente se le confunde con la noción de cultura. Analizando la documentación sobre este tema y teniendo en cuenta los lincaamientos teóricos de la prueba, se encontró que las escuelas de pensamiento que más aportan al concepto de Clima son: a) escuela de la Gestalt y b) escuela Funcionalista. La Gestalt se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

1. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
2. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y el entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Según la escuela Funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo; así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. En lo postulado por las dos escuelas existe un elemento común, el nivel de homeóstasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea. Por ejemplo, si un trabajador percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a

comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, un clima tal requiere de actos defensivos.

Antes de abordar la definición del Clima Organizacional, es conveniente subrayar, qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos términos importantes que son frecuentemente mencionados a lo largo de este estudio y los cuales son básicos para la comprensión del clima.

El término estructura organizacional abarca los siguientes elementos: a) La importancia del control administrativo, b) el tamaño de la organización (número de empleados), c) el número de niveles jerárquicos, d) la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, e) la configuración jerárquica de puestos (organigrama), f) el grado de centralización de la toma de decisiones, g) la especialización de funciones y tareas, h) el aspecto normativo, i) la formalización de procedimientos organizacionales, y j) el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere al proceso organizacional, éste se manifiesta sobre los siguientes elementos: a) el liderazgo, b) los estilos y niveles de comunicación, c) el ejercicio del control, d) el modo de la resolución de conflictos, e) el tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos, f) los incentivos utilizados para motivar a los empleados, g) el mecanismo de selección de empleados, h) el estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades (áreas y departamentos), i) los mecanismos para socializar a los empleados y j) el grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea. De esta forma, la palabra "estructura" corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que "proceso" se relaciona con la gestión de recursos humanos. Es por esto, que un estudio del Clima Organizacional necesita simultáneamente, del examen de sus componentes humanos y físicos.

Después de revisar los enfoques que contribuyen al concepto de clima, y de subrayar la importancia de los términos estructura y proceso, que son las

variables más relevantes en la evaluación de éste, se considera conveniente, hacer una pequeña revisión histórica de la importancia que se le ha dado al componente humano y organizacional, visto desde las diversas concepciones de la teoría de las organizaciones, tomadas por Chiavenato (2000, P. 97).

La primera concepción acerca de la naturaleza humana en las organizaciones, surgió a comienzos del siglo XX y fue ofrecida por la teoría de la administración científica (Taylor, Gilbreth, Gantt, entre otros), a partir de ella se marcó profundamente la manera como las organizaciones pasaron a enfocar la conducta humana. Fue el enfoque del hombre económico, la visión del hombre motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o físicas. Según esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero, y la manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas financieras.

La segunda concepción surgió en la década de 1930 con la teoría de las relaciones humanas, de Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson y otros psicólogos sociales que intentaron combatir el racionalismo y mecanicismo excesivos de los ingenieros de la administración científica. Fue el enfoque del hombre social, es decir, la visión del hombre motivado exclusivamente por recompensas sociales, no materiales ni simbólicas. Según esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales, como forma básica de motivación humana para satisfacer, principalmente, sus necesidades sociales y de autoestima.

La tercera concepción surgió con la teoría de la burocracia y posteriormente con la teoría estructuralista, a comienzos de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por explicar al hombre organizacional, como aquel que es capaz de desempeñar diferentes roles en las diversas organizaciones existentes en la sociedad en que habita (familia, lugar de trabajo, etc.). El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, puesto que las necesita para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias. Este enfoque intenta conciliar e integrar los conceptos hombre económico y hombre social.

La cuarta concepción surgió con la teoría del comportamiento a finales de la década de 1950. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por explicar el concepto de hombre administrativo, es decir, el hombre como incansable procesador de información y tomador de decisiones. Según esta concepción, las personas reciben y procesan información del ambiente que las rodea y constantemente toman decisiones respecto de sus actos cotidianos. El proceso decisorio permite que las personas solucionen problemas o enfrenten situaciones. La base del proceso decisorio individual es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados y el comportamiento ajustado a los objetivos deseados. A través de ella, cada persona contribuye a la organización con sus inversiones (esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.), a medida que perciben que le traerán retribuciones proporcionales. De ahí surge la denominada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que recibe incentivos y estímulos adecuados y suficientes.

La quinta concepción surgió con la teoría situacional a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein que buscaban aplicar la teoría sistémica a las organizaciones. Es el enfoque del hombre complejo, visto como un microsistema individual y complejo. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado, nada es absoluto ni perfecto; todo es relativo y contingente. En este enfoque el hombre es visto como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. El concepto de hombre complejo presupone que, en sus intercambios con el ambiente empresarial, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, en otros términos, por el deseo de dominar el mundo externo. En el sistema particular de la personalidad individual, el patrón de valores, percepciones y motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia que acumula en su crecimiento desde la infancia hasta la vida adulta. La variedad de experiencias permite que cada sistema individual se desarrolle de modo diferente; así mismo, los problemas que deben enfrentar los individuos

también son muy diversos. Por consiguiente, cada sistema individual posee características únicas y complejas.

Este breve resumen, muestra solo una parte de la historia acerca de la naturaleza humana en las organizaciones y permite ubicar al lector con relación a la evolución que el factor humano ha tenido en las organizaciones, y determinar que éste constituye su eje principal.

Sin lugar a dudas, la evaluación del Clima Laboral en cualquier empresa, permite a la administración del recurso humano comprender el comportamiento de sus miembros y los factores que lo afectan, a partir de la forma como el personal percibe a su organización y el ambiente dentro del cual desarrolla sus actividades; lo cual hace posible a la empresa, tomar decisiones para lograr la eficacia organizacional deseada.

Actualmente, entre teóricos e investigadores aún no existe una noción unificada acerca del concepto de Clima Laboral; para tener claridad al respecto, a continuación se hará una revisión a la luz de algunos autores citados por Alvarez, G. (1992).

Francis Cornell (1955), aspirando precisar el concepto define el Clima organizacional como "una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes". Según este autor, son las percepciones de los miembros las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de éste.

Schneider y Hall (1975), describen el Clima Organizacional como "un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización".

En este sentido, James y Sells (1981) quienes son citados por Guillén C, Guil R, (2000), indican que el "Clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el

individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje”.

Gibson, et al (1984), citados por Alvarez, G. (1992) refieren el concepto de Clima Organizacional a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores “el Clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización”.

Básicamente, el Clima Laboral es un filtro por el cual pasan fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización y se identifica que aspectos repercuten sobre las motivaciones de los miembros de ésta y sobre su comportamiento. Así pues, el clima a pesar de no ser palpable, está presente en todas partes y afecta todo cuanto ocurre en la organización como, por ejemplo, la productividad, la satisfacción, la rotación, la adaptación de los trabajadores a la empresa, etc.

El Clima Organizacional también es un fenómeno circular donde los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El tamaño de la organización, por ejemplo, es otro factor que puede tener un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o



definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente reducidas al mínimo, a causa de la especialización de las tareas. La disolución del poder originada por los numerosos niveles jerárquicos, confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. Mencionemos también, que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Así mismo, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: a) menos autocrática, b) más centrada sobre sus empleados, c) más amigable y d) más apta para renovarse. En efecto, el individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de ante mano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de actividades.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la consideración del Clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización. Esta valoración va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorarlo como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre las actividades de la organización y sus necesidades personales. Por otra parte, es considerado perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema. Es así, como el Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros en la empresa; un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. De igual forma, el Clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta; una organización con un buen Clima tiene una alta

probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo Clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Finalmente, con el objeto de comprender mejor el concepto de clima organizacional se resaltan algunas de las características significativas que se encontraron a través de la revisión bibliográfica:

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente.
3. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El Clima puede ser visto como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Las características del Clima en una organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa; sin embargo, esa connotación de continuidad puede cambiar después de una intervención particular.
6. El Clima junto con la estructura, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Partiendo de lo mencionado anteriormente y para efectos de esta investigación se tendrá en cuenta la definición de Clima Organizacional dada por Schneider (1990) citada por Cardozo (1999) como: “un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, basados en un referente común” (P.9). Igualmente, para la evaluación del Clima Organizacional en Incubadora del Oriente S. A. se toma como herramienta el cuestionario Visión 360°, realizada por Cardozo en 1999, la cual contiene dentro de sus variables o facetas, elementos básicos para la comprensión del Clima. El instrumento facilita medir el Clima y realizar un análisis integral de la organización en los siguientes factores:

El primer factor es la Comunicación Gerencial: definida como cuanto de la organización esta orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación.

El segundo factor es Apoyo en la Supervisión y Dirección: definido como cuanto de la organización está orientada en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, autonomía, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

El tercer factor es Proyección Corporativa: definido como cuanto de la organización está orientada en la implementación de normas y procedimientos que permitan proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinden principalmente estabilidad al empleado en su labor.

El cuarto factor es Administración del Trabajo: definido como cuanto de la organización está orientada en la implementación de procedimientos que permitan conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

El quinto factor es Condiciones del Trabajo: definido como cuanto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.

El sexto factor es Retribuciones y Beneficios: definido como cuanto de la organización esta orientada en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.

El séptimo factor es Desarrollo Integral del Recurso Humano: definido como cuanto de la organización esta orientada en establecer políticas que permitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.

El octavo factor es Ambiente Social del Trabajo: definido como cuanto de la organización esta orientada en fomentar la armonía en las interacciones

sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

El noveno factor es Pertenencia: definido como cuanto de la organización esta orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.

El décimo y último factor es Servicio al Cliente; definido como cuanto de la organización esta orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

Como se puede observar, la operacionalización de los factores, mencionados anteriormente, contempla elementos físicos y humanos que se deben tener en cuenta a la hora de medir el Clima Organizacional, permitiendo de esta forma conocer la percepción actual del Clima en Incubadora del Oriente S. A.

#### Variable

La variable objeto de estudio abordada en esta investigación es el Clima Organizacional, definida “como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común” (Schneider 1990, citado por Cardozo, 1999, P.9).

Las facetas de evaluación de la dinámica organizacional contenidas en el instrumento Visión 360° para efectos de la medición del Clima Laboral en Incubadora del Oriente S.A., son diez; cada faceta o factor incluye a su vez elementos internos llamados intrafacetas las cuales permiten evaluar de forma precisa e integral el factor principal. La definición de los factores es detallada en el marco conceptual, mientras que la definición de las intrafacetas es abordada, en la sección que describe el instrumento de medición.

### Método

El tipo de investigación empleado para el presente estudio es descriptivo, utilizando un diseño no experimental de corte transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (1998):

“Ésta clase de diseños de investigación, se caracteriza por recolectar datos, medir y describir con la mayor precisión posible, variables de manera independiente. Así mismo, la medición de las variables puede ser integrada con el fin de especificar propiedades importantes de personas, grupos o el fenómeno de interés; todo esto, en un momento único y determinado” (P.186).

### Participantes

La población objeto de estudio estuvo constituida por los trabajadores de Incubadora del Oriente S.A., empresa del sector avícola dedicada a la producción y comercialización de pollo y sus productos de valor agregado.

Dicha población esta conformada por personas de ambos géneros con edades que oscilan entre los 18 y 40 años y con nivel educativo que va desde la básica primaria hasta la educación superior (carreras técnicas, tecnológicas, profesionales y postgrados).

En el momento del estudio la empresa cuenta a nivel nacional con un total de 673 empleados, de los cuales 522 pertenecen a la Regional Bucaramanga y 151 a la Regional Bogotá. El número de personas a las cuales se les aplicó el cuestionario fue determinado a través de un muestreo probabilístico estratificado, logrando de esta forma que todos los empleados de la empresa tuvieran igual probabilidad de ser escogidos; el procedimiento de selección se llevó a cabo con una tabla de números aleatorios, a partir del listado arrojado por nómina de todos los empleados, el cual estaba organizado por áreas de trabajo, de ellas, igualmente se seleccionó una muestra; cabe aclarar, que fueron excluidas del muestreo las agencias Valledupar y Ocaña debido a que se estaba llevando a cabo un proceso de cambio de personal; de esta manera el número total de la población disminuyó a 666 trabajadores (ver tabla 1).

Tabla 1

Especificación de la población por regionales y áreas organizativas

Regional	Áreas			Total
	Administrativa y Financiera	Comercial	Producción	
Bucaramanga	190	112	212	514
Bogotá	42	34	76	152

A continuación se presenta el procedimiento estadístico empleado para determinar la muestra aleatoria estratificada. Inicialmente se utilizó la fórmula para hallar la muestra aparente la cual es indispensable para hallar la muestra real; el valor arrojado por ésta fórmula es dado para una población infinita, debido a que la población objeto de estudio posee un número limitado de trabajadores (finito), es necesario ajustar ésta cifra a través de la fórmula para hallar la muestra real.

## 1. Tamaño aparente de la muestra

Fórmula

$$n' = \frac{S^2 \cdot p(1-p)Z^2}{t^2 \cdot V^2 (0.05)^2}$$

Donde,

 $n'$  = Es la muestra aparente $S^2$  = Es la varianza muestral $K^2$  = Es la varianza poblacional $S^2 = 50\%$  $t = 1.96$  ;  $Z^2 = 3.8416$  $P = 0.5$  $V^2 =$  Es el error estándar que equivale a 0.0025

Entonces,

$$n' = \frac{0.5(1-0.5) \cdot 3.8416}{0.0025}$$

$$n' = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n' = 384.16$$

2. Tamaño real de la muestra, considerando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Donde,

$n$  - Es la muestra real

$N$  = Es la población total que equivale a 666

$n'$  = Es la muestra aparente que equivale a 384.16

Entonces,

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{666}}$$

$$n = \frac{384.16}{1.5768}$$

$$n = 244$$

En este punto cabe aclarar, que de un total de 666 trabajadores fueron seleccionados 244, éste número inicial de personas muestreadas se vio reducido en 19 personas, debido a que fueron descartadas en la tabulación cuatro encuestas incompletas, 11 fueron invalidadas por el programa Visión 360° y cuatro no fueron aplicadas debido a situaciones eventuales como vacaciones y licencias, los cuales constituyen casos perdidos. De esta forma, el número final de evaluados fue de 225 personas a nivel nacional.

3. Fracción de la muestra correspondiente a la fórmula:

$$fm = \frac{n}{N}$$

Teniendo en cuenta que:

$fm$  ≈ Es la relación entre el tamaño de la muestra real y el tamaño de la población

$n$  ≈ Es el total de personal evaluado

$N$  = Es el tamaño de la población

Entonces,

$$fm = \frac{225}{666}$$

$$fm = 0.33$$

Con ésta fórmula se obtuvo el porcentaje total con el que se trabajó. Los participantes fueron seleccionados con la tabla de números aleatorios teniendo en cuenta el número de trabajadores correspondiente a cada área de trabajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Especificación de la muestra seleccionada por regionales y áreas organizativas

Regional	Áreas			Total
	Administrativa y Financiera	Comercial	Producción	
Bucaramanga	71	40	81	192
Bogotá	9	9	15	33

Una vez establecida la muestra, se organizó una lista con las áreas de trabajo y sus respectivos departamentos con el fin de visualizar de manera estructurada la cantidad de encuestados.



### Instrumento

El instrumento de evaluación utilizado en el estudio, se denomina Visión 360° y fue diseñado por el Ps. Diego David Cardozo en 1999. Visión 360°, actualmente constituye una herramienta valiosa que permite poseer una visión completa de lo que pasa en la empresa y proyectar la tendencia a seguir, los procedimientos de mantenimiento de lo favorable y mejora de las áreas débiles. Fue diseñada y validada por la empresa PSIGMA Consultores, entidad Colombiana líder en el campo de la investigación en Psicología Organizacional; Su fundamentación teórica adoptó el modelo de Schneider (1990), por considerarlo como el que más se ajustaba a los objetivos del instrumento. La prueba consta de 114 ítems en total. El cuestionario fue diseñado para ser administrado de forma individual o colectiva y para ser diligenciado en un tiempo aproximado de 30 minutos. La tabla 3 ilustra las facetas e intrafacetas con sus respectivos ítems.

Tabla 3

#### Facetas e Intrafacetas con sus correspondientes ítems

FACETAS	INTRAFACETAS	ITEMES	TOTAL ITEMES
COMUNICACIÓN GERENCIAL	Claridad en la Orientación, Congruencia, Actualidad Organizacional, Políticas y Misión, Receptividad Directiva.	14, 33, 40, 50, 56, 58, 66.	6
APOYO EN LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN	Reconocimiento, Autonomía al Colaborador, Estímulo y Soporte al Colaborador, Interacción Jefe-Subalterno, Supervisión respetuosa.	3,18, 26, 32, 50, 65, 75.	7
PROYECCIÓN CORPORATIVA	Estabilidad Laboral, Flexibilidad, Planeación, Innovación, Proyección,	7, 16, 24, 37, 45, 78, 82.	7
ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO	Capacitación-Inducción, Evaluación y Control, Objetivos, Planeación y Organización, Procesos Interdepartamentales.	4, 17, 19, 22, 27, 29, 35, 43, 60, 63, 68, 79.	12
CONDICIONES DEL TRABAJO	Carga Laboral, Recursos Ambientales, Recursos Físicos, Seguridad Industrial, Tecnología Competitiva.	9,11,23,31,34, 46, 49, 59, 71.	9
RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS	Beneficios Extralegales, Equidad Individual, Equidad Interna, Competitividad.	39, 47, 51,52, 53,57, 67, 69.	8

DESARROLLO INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO	Desarrollo Personal, Estímulo al Mejoramiento, Interés por los Empleados, Aprovechamiento de Capacidades, Promoción.	5, 8, 10, 21, 30, 41, 61, 74, 77, 84.	10
AMBIENTE SOCIAL DEL TRABAJO	Armonía, Cordialidad y Buen Trato, Colaboración, Trabajo en Equipo.	1, 6, 12, 20, 42, 54, 70, 73.	8
PERTENENCIA	Compromiso, Identificación, Lealtad, Orgullo.	2, 13, 15, 25, 44, 48, 55, 62, 64.	9
SERVICIO AL CUENTE	Calidad del Servicio, Competitividad en Servicio, Satisfacción de la Demanda, Respuesta al Cliente, Satisfacción al Cliente.	28, 36, 38, 72, 76, 80, 81, 83.	8

Cardozo (1999), estimó la confiabilidad de Visión con una extracción aleatoria heterogénea de las muestras originales de 600 personas con los cuales se realizó el análisis de confiabilidad utilizando el método de Alfa de Cronbach, en donde la escala de Clima obtuvo un coeficiente de 0.93. En cuanto al nivel de validez, el instrumento tiene dos referentes puntuales: a) el manejo de su construcción que involucra un alto nivel de concordancia mediante la valoración de expertos a través de la validación de contenido, utilizando la metodología de mayor uso como es la técnica de Lawshe donde el índice de validez de contenido es de 0.83 y b) la composición de su validez mediante el análisis factorial, por el método de componentes principales con rotación varimax. La unidad de análisis que se estableció es la escala tipo Likert que va desde total desacuerdo (1) a total acuerdo (6), como se muestra en la tabla 4.

Actualmente Visión, es una herramienta muy utilizada por empresas de diferentes sectores, dentro de las que se destacan a nivel local, la Fundación Cardiovascular, el Hospital Militar y Extrucol y a nivel nacional, Fenalco, Codensa y Cadenalco entre otras. Visión 360° tiene como objeto fundamental servir de técnica de medición organizacional a través de una escala evaluativa integral; para tal fin se incluyeron 10 facetas con sus respectivas intrafacetas, importantes para las organizaciones, en cuanto permiten generar planes de

acción precisos e instantáneos; en el apéndice A se presenta la definición de las intrafacetas evaluadas en el instrumento Visión 360°.

Tabla 4

Escala de calificación Visión 360°.

Escala de Calificación	Descripción
1	Significa que se está en total desacuerdo con la afirmación.
2	Significa que se está parcialmente en desacuerdo con la afirmación (mas en desacuerdo que 3).
3	Significa que se está parcialmente en desacuerdo con la afirmación.
4	Significa que se está parcialmente de acuerdo con la afirmación.
5	Significa que se está parcialmente de acuerdo con la afirmación (mas en acuerdo que 4).
6	Significa que se está totalmente de acuerdo con la afirmación.

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo durante el estudio se desarrolló de la siguiente manera:

1. Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa Incubadora del Oriente S.A., donde se llevo a cabo el estudio.
2. Detección del problema de investigación y definición de la variable a evaluar.
3. Planteamiento de objetivos, y construcción del Marco Teórico soporte del estudio.
4. Operacionalización de la variable Clima Organizacional.
5. Selección de la muestra de forma aleatoria estratificada.

6. Elaboración del cronograma de actividades para especificación de fechas y estrategias de divulgación (cartelera informativa, afiches, memorandos) dirigidos a todos los jefes de departamento, indicando el proceso que se llevaría a cabo, sus objetivos, personas evaluadoras y beneficios del estudio.

7. Aplicación del Instrumento:

A. Clasificación en grupos de acuerdo a la ubicación geográfica y área de trabajo para la realización de encuestas.

B. Explicación a los participantes del objetivo del estudio.

C. Instrucción general del diligenciamiento de la encuesta, enfatizando en la marcación de códigos y respuestas, resaltando el carácter confidencial en el manejo de la información.

D. Desplazamiento a las diferentes plantas físicas que se encuentran fuera del área metropolitana (Granja el Roble en Curití, Granja Mariana y Balcones en Km. 40 vía Pamplona, Granja Llanadas en la vereda Llanadas, municipio de Girón), para lograr el cubrimiento de todas las áreas de trabajo.

E. Entrenamiento en la aplicación de la encuesta Visión 360° a un funcionario de la empresa (Dra. Lina María Sierra, jefe de Recurso Humano, quien es Trabajadora Social.), para cubrir las dependencias ubicadas en la Ciudad de Bogotá, Cúcuta, Barranquilla y Barrancabermeja.

8. Codificación y clasificación por áreas de trabajo y regionales, con el fin de establecer en el programa la definición de parámetros para la tabulación de información y presentación e interpretación de resultados. El ingreso de datos al programa Visión 360°, se realizó mediante digitación directa al computador por los evaluadores.

9. Análisis y discusión de resultados.

10. Sugerencias.

## Resultados

Con miras a lograr los objetivos propuestos para el desarrollo del estudio, es fundamental analizar la valoración cuantitativa realizada por los trabajadores a partir de la herramienta Visión 360°; estos resultados manifiestan el estado del clima laboral en IOSA, evidenciando las fortalezas y debilidades en cada una de las facetas medidas por la prueba, revelando la dinámica organizacional de la empresa en las regionales Bucaramanga y Bogotá y a nivel Nacional.

Dentro de las especificaciones estadísticas del programa Visión, se establece que para el estudio que se llevó a cabo en Incubadora del Oriente S.A., el coeficiente Alfa de Cronbach obtuvo un puntaje de 0.9794. Cabe resaltar que los valores de las facetas e intrafacetas no corresponden a promedios sino a un calculo interno realizado por el programa y el cual solo es conocido por el autor. La clasificación de los puntajes obtenidos por cada una de las facetas e intrafacetas, se realiza mediante una escala de rangos de puntuación directa que oscila entre 0 y 100; en términos de la graficación, los rangos de Gran Debilidad y Debilidad son más amplios. Dichas puntuaciones pueden ser interpretadas como porcentajes, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

### Rangos de Clasificación de los resultados

Calificación	Rango	Descripción
Gran Fortaleza	86-100	Significa que las condiciones del clima son óptimas, el ideal es que continúen de esta forma.
Fortaleza	70-85	Significa que las condiciones del clima son buenas, pero podrían ser susceptibles de mejorar.
Tendencia a la Fortaleza	60-69	Significa que las condiciones del clima no son tan buenas, deben mejorar.
Debilidad	40-59	Significa que las condiciones del clima no son convenientes, necesitan cambiar.
Gran Debilidad	0-39	Significa que las condiciones del clima no son muy convenientes y por lo tanto necesitan cambios radicales.

La presentación de la calificación de los factores se muestran mediante gráficas de líneas, ya que permiten apreciar de forma precisa el patrón general de los resultados. La exposición y análisis de la información obtenida a través del instrumento Visión 360°, se organiza de forma inductiva, es decir, siguiendo el orden de los objetivos propuestos inicialmente:

1. Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bucaramanga de Incubadora del Oriente S. A. (Figura 1).

2. Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bogotá de Incubadora del Oriente S. A. (Figura 2).

3. Evaluación del Clima Organizacional en Incubadora del Oriente S. A. a nivel Nacional (Figura 3).

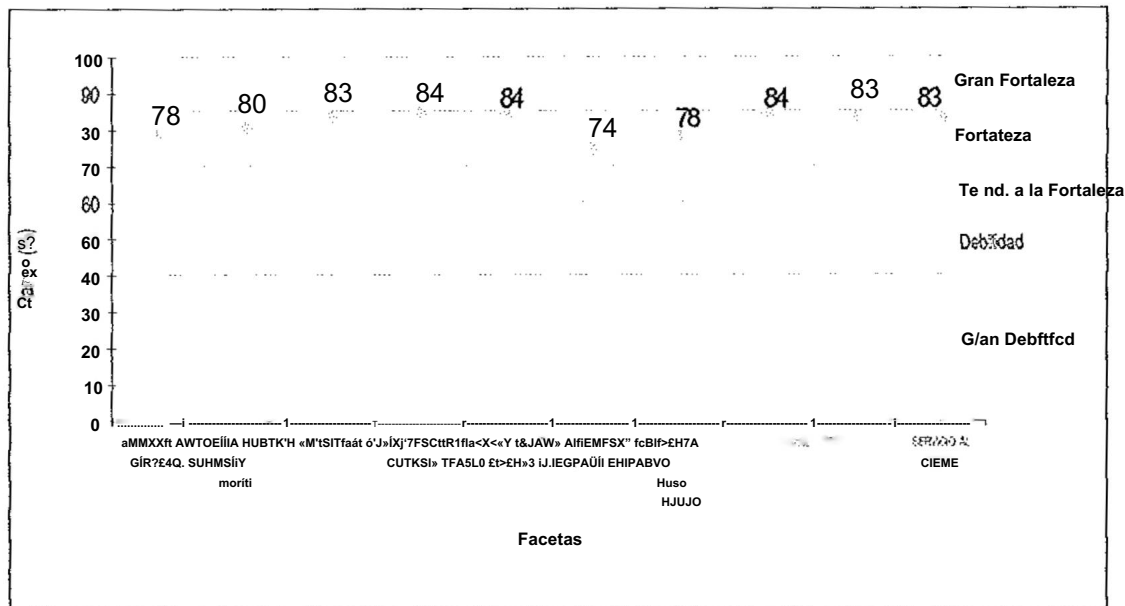
Cada factor o faceta principal contiene elementos internos llamados intrafacetas, las cuales determinan el comportamiento de cada factor en cuanto a fortalezas y debilidades. Con el propósito de brindar mayor información a quien desee detallar la calificación de cada intrafaceta, para el caso de la figura 1, éstas se referencian en el apéndice B, las intrafacetas de la figura 2 se presentan en el apéndice C y finalmente las intrafacetas de la figura 3 se encuentran en el apéndice D.

#### Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bucaramanga de Incubadora del Oriente S. A.

En la figura 1 se describe la percepción del Clima Organizacional en la regional Bucaramanga, para ello se desglosa cada factor en sus intrafacetas distinguiendo las fortalezas y debilidades encontradas en ésta regional. De manera general, los puntajes se ubican en la categoría de fortaleza con porcentajes que oscilan entre 74% y 84%, lo cual indica que las condiciones del Clima son buenas.

El orden en que son presentados los resultados, es de mayor a menor puntuación, en los factores, teniendo en cuenta que algunos comparten la misma calificación, las facetas obtuvieron los siguientes puntajes: a) Administración del Trabajo 84%, b) Condiciones del Trabajo 84%, c) Ambiente

Social del Trabajo 84%, d) Proyección Corporativa 83%, e) Pertenencia 83%, f) Servicio al Cliente 83%, g) Apoyo en la Supervisión y Dirección 80%, h) Comunicación Gerencial 78%, i) Desarrollo Integral del Recurso Humano 78%, y j) Retribuciones y Beneficios 74%.



**Figura 1.** Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bucaramanga de Incubadora del Oriente S. A.

Con el objeto de clarificar los resultados presentados en la Regional Bucaramanga de acuerdo a cada faceta, en los siguientes párrafos son descritas obedeciendo al puntaje arrojado, mientras que en el apéndice B se desglosan los valores de sus intrafacetas.

En primera medida, el factor Administración del Trabajo con 84% se encuentra muy cercano al límite superior del rango fortaleza. La calificación de su intrafaceta evaluación y control (82%) demuestra la existencia de estándares de gestión administrativa, orientados al buen desempeño, control y evaluación del trabajo. Al mismo tiempo, en la regional Bucaramanga se procura definir los objetivos (79%) de forma precisa para el cumplimiento cabal del trabajo; en cuanto a la intrafaceta planeación y organización (77%) calificada al igual que las anteriores como fortaleza, deja ver que las funciones de cada miembro y en

general, el trabajo se encuentra efectivamente establecido; de la misma manera los procesos internos o interdepartamentales (76%), están definidos de tal forma que se puedan conseguir resultados óptimos. Por su parte, la intrafaceta capacitación-inducción (73%) obtuvo un puntaje inferior a las demás de este factor, en ella se establece el grado de interés de la organización por brindar formación al empleado con el fin de que éste realice mejor su trabajo. En cuanto a éste factor, se puede concluir que la regional Bucaramanga se interesa por hacer seguimiento a los procesos que se llevan a cabo al interior de ésta, para verificar la forma como se realizan y de esta manera, determinar la eficacia. Esto indica que en Bucaramanga el trabajo está organizado y el personal recibe entrenamiento en su área de trabajo permitiéndole mantener un buen desempeño del mismo.

La siguiente dimensión es Condiciones del Trabajo (84%), hace parte de las calificaciones más elevadas, donde la intrafaceta seguridad industrial (83%) es considerada como fortaleza, lo que refleja control en el cumplimiento del conjunto de normas que garantizan la protección de los trabajadores contra los riesgos presentes en el ejercicio de su trabajo y que afectan la integridad física y mental del personal; es necesario recalcar la importancia de que cada empresa desarrolle su propio programa de seguridad industrial, a partir de la estructura y las necesidades singulares de esta. Al respecto conviene señalar la apreciación de Chiavenato (2000, P. 487), quien define la seguridad en el trabajo como “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de implantar prácticas preventivas”. Por otra parte, la percepción de los recursos físicos (81%) en esta regional indica que se provee al personal de los recursos necesarios para cumplir con su labor, del mismo modo, en cuanto a los recursos ambientales (78%) se percibe conformidad por parte de los empleados, pues manifiestan sentirse cómodos y seguros en su lugar de trabajo. El puntaje de la intrafaceta carga laboral (77%) expresa que la cantidad de trabajo asignado es acorde al tiempo dispuesto para su ejecución; por último



la intrafaceta tecnología competitiva con 70%, justo al borde inferior del rango fortaleza deja entrever que las condiciones tecnológicas pueden requerir innovación.

Dentro del grupo de calificaciones que puntúan con 84% finalmente se encuentra, Ambiente Social del Trabajo. La calificación de las intrafacetas de éste factor presentan un comportamiento de perfil muy lineal; en primer lugar se ubica cordialidad y buen trato (85%) , la cual deja entrever que las relaciones entre los trabajadores de la regional Bucaramanga, están orientadas hacia un ambiente de cordialidad y compañerismo, aspecto que es corroborado con la puntuación de las intrafacetas armonía (84%) y colaboración (83%), las cuales reflejan que en esta regional se mantienen interacciones amables y armoniosas entre sus miembros, al tiempo que se ayudan mutuamente para cumplir con los objetivos establecidos. También considerado como fortaleza, se encuentra trabajo en equipo, con 80%, este puntaje refleja que existe eficacia en los procesos operativos del grupo. En conclusión se presenta armonía en las relaciones laborales lo cual influye de forma decisiva en la motivación del empleado reforzando positivamente el sentido de membresía, colaboración y buen trato al interior de la regional. Cabe resaltar la apreciación hecha por Weinert, (1985, P.31) quien encontró que “los lazos sociales que unen a los que trabajan en una organización hacen tolerables muchas tareas monótonas y rutinarias”, esta definición explica la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales, ya que incrementa el espíritu de grupo y la colaboración para ser más eficientes y eficaces en el trabajo.

En segundo lugar, enmarcado en una calificación de 83% se encuentra el factor Proyección Corporativa; el comportamiento de sus intrafacetas deja ver como gran fortaleza la proyección (89%), estableciendo, que ésta regional se esfuerza por anticipar los resultados de sus acciones y proyectar un futuro favorable. Por su parte, existe la percepción en cuanto a la estabilidad laboral (85%), de que el buen rendimiento en el trabajo en cierta medida garantiza la permanencia del personal en la empresa y con relación a la innovación (79%), en Bucaramanga existe habilidad para mejorar continuamente en busca de

sortear los obstáculos que se presenten. La intrafaceta flexibilidad (78%) denota fortaleza en la preparación e implementación de estrategias para afrontar los cambios que exige el futuro. Planeación (70%), con el valor más bajo, permite sugerir que debe revisarse si los objetivos están siendo planteados de acuerdo a las capacidades de la regional. Concluyendo, a partir de los resultados obtenidos en éste factor, se aprecia que la regional Bucaramanga percibe su futuro de manera optimista, aspecto que ayuda a generar entusiasmo entre los empleados, dándoles una imagen futura de la que se sentirán orgullosos y en la que creerán, mientras la compañía ve mas allá de su negocio actual y crea novedades para proyectarse y evolucionar.

Con igual puntuación (83%), se encuentra el factor Pertenencia. La intrafaceta orgullo (96%) refiere la existencia de un fuerte sentimiento de pertenencia y deseo de integración con la organización, lo cual constituye una gran fortaleza (ver apéndice B), algo similar ocurre con la intrafaceta compromiso, que con una calificación de 87% refleja sentimientos de deber por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al respecto algunos autores establecen una relación significativa y fuerte entre este valor y el grado de satisfacción laboral e identificación que el empleado manifiesta con la empresa y la tarea que realiza, aspecto que es confirmado con la puntuación de la intrafaceta identificación (85%). Finalmente, en éste factor se presenta la intrafaceta lealtad (55%) como una debilidad, que puede estar indicando la necesidad de fortalecer este valor moral en el personal. En este sentido, Weinert (1985, P. 123), afirma que, “la Lealtad y el interés no se pueden alcanzar por medios de reglamentos mecánicos, contratos o controles severos, sino que lo importante es, por una parte, reconocer los valores, los objetivos y los deseos del colaborador y, por otra, garantizar libertad de acción, la cogestión y la participación en los procesos de decisión”.

Paralelamente, con una calificación de 83% está el factor Servicio al Cliente, donde se observa que todas sus intrafacetas puntúan en el rango de opinión fortaleza. La intrafaceta calidad del servicio con 84% señala interés en la regional Bucaramanga por brindar un excelente servicio a sus clientes; al lado

de ello, la satisfacción de la demanda (83%) indica que se está respondiendo de manera ágil a las demandas del mercado, a partir de ello, se hace lógico que la respuesta al cliente (82%) entendida como la solución oportuna a los requerimientos del consumidor y la satisfacción de los clientes (78%), comprendida como los intentos de la empresa porque la gran mayoría de sus clientes estén complacidos, puntúen como fortaleza. De forma análoga en la intrafaceta competitividad en servicio (79%) se percibe que el servicio en Bucaramanga es igual o mejor que el de la competencia; estos elementos se hacen cruciales cuando en el mercado se “lucha” contra productos similares; en este punto, puede decirse que la regional Bucaramanga se diferencia de sus competidores por medio del servicio. Es de destacar que el mantenimiento y reforzamiento de los anteriores aspectos en la situación actual de la economía constituye un elemento clave en cualquier empresa, si se tiene en cuenta que los clientes son cada vez más críticos al respecto y no solo desean un buen servicio, sino que lo esperan.

En tercera medida, se halla Apoyo en la Supervisión y Dirección con un valor de 80% que caracteriza a la faceta como fortaleza. Acerca de la intrafaceta interacción jefe-subalterno (86%) considerada en el rango de opinión como gran fortaleza, indica que las relaciones entre jefe y colaborador, se están dando de manera flexible y eficaz, facilitando la comunicación recíproca. En cuanto a supervisión respetuosa (83%), puntuada como fortaleza, se tiene que las labores de inspección que realiza el jefe del trabajo asignado se está dando bajo esquemas de respeto y objetividad. Siguiendo con la revisión de las intrafacetas de este factor, se encuentra que casualmente, reconocimiento oportuno y estímulo y soporte al colaborador, intrafacetas fuertemente relacionadas comparten la misma puntuación (80%), esto corrobora que orientar al trabajador acerca de su labor y estimularlo a dar lo mejor de sí, van de la mano; en otras palabras, cuando un jefe informa debida y oportunamente a su subalterno sobre la manera en que está realizando su trabajo, está brindando un soporte y estímulo fundamental para que éste de el máximo de sus capacidades. Finalmente, como tendencia a la fortaleza, se encuentra la

intrafaceta autonomía al colaborador con un a calificación de 69%, esto indica que posiblemente no se le está dando suficiente independencia al trabajador, para que a partir de su criterio personal, planee y ejecute su labor; en este aspecto cabe aclarar que debido a la naturaleza de ciertos cargos, esta situación es inevitable, ya sea porque existen métodos predeterminados para realizar el trabajo o porque las decisiones de éste dependen únicamente de un superior, impidiendo autogestión por parte del empleado.

En cuarto puesto se ubica la Comunicación Gerencial (78%), como fortaleza, este factor hace referencia a la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, las políticas a seguir y la congruencia en la implementación de éstas. Examinando las intrafacetas que conforman el factor (todas en el rango de calificación fortaleza), se tiene en primera medida la receptividad directiva con un valor de 85%, refleja disposición por parte del grupo directivo de la regional Bucaramanga en acoger las ideas de los empleados; le sigue políticas y misión (83%), la cual refiere, que son eficientes los medios empleados para que el personal conozca la filosofía, las políticas y los objetivos de la organización, esto le permite a cada miembro, tener una idea clara de la orientación administrativa y el código de valores éticos manejados por la regional, siempre guiando la consecución de los objetivos organizacionales. Paralelamente, la intrafaceta congruencia en el actuar (80%) pone en evidencia la existencia de coherencia en el decir y el actuar de los directivos, lo que le suma credibilidad a la gestión administrativa. Abordando ahora la intrafaceta orientación con un valor de 76%, se tiene que, está siendo transmitida con claridad la forma en que se conduce la organización por el grupo directivo; por último, está actualidad organizacional (74%), la cual revela como fortaleza los mecanismos de difusión utilizados para informar a los trabajadores acerca de lo que ocurre actualmente en la empresa, lo que se hace y cómo se está llevando a cabo. Dado que una organización no puede existir ni operar sin comunicación, ya que, entre otras cosas, a través de ella el individuo se adapta al ambiente que lo rodea, se hace prudente recordar que cuando se habla de comunicación humana, cada persona cuenta con su propio

sistema cognitivo, el cual, según Chiavenato (2000, P. 90) “constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas”, en este caso, la interpretación de la información que recibe de su medio laboral. Por eso es importante, que al transmitir cualquier información, se haga con suficiente claridad, para que ésta sea interpretada con objetividad por los trabajadores.

Por otra parte el personal de esta regional, manifiesta como fortaleza el factor Desarrollo Integral del Recurso Humano (78%). Dentro de sus intrafacetas, se aprecia como gran fortaleza el desarrollo personal con 86%, reflejando que mediante capacitaciones se brinda a sus trabajadores posibilidades para un mayor crecimiento personal; de igual manera, muestra interés por los empleados (83%), mejorando las condiciones y bienestar de éstos. La calificación de la intrafaceta aprovechamiento de capacidades (80%) sugiere que en Bucaramanga se sabe emplear las cualidades y habilidades del personal, agregándole de ésta forma valor personal y laboral a su recurso humano. Por otro lado, estímulo al mejoramiento con 70% indica que es considerada como fortaleza la forma en que se motiva a los empleados a ser mejores cada día. En último lugar, catalogada como tendencia a la fortaleza se encuentra la intrafaceta promoción (68%), ella advierte que es conveniente consolidar las posibilidades de ascenso en esta regional, de tal forma que sea considerada como un trampolín para el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores; al fin de cuentas, como acertadamente lo propone Chiavenato (2000, P. 548) “ en las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo”.

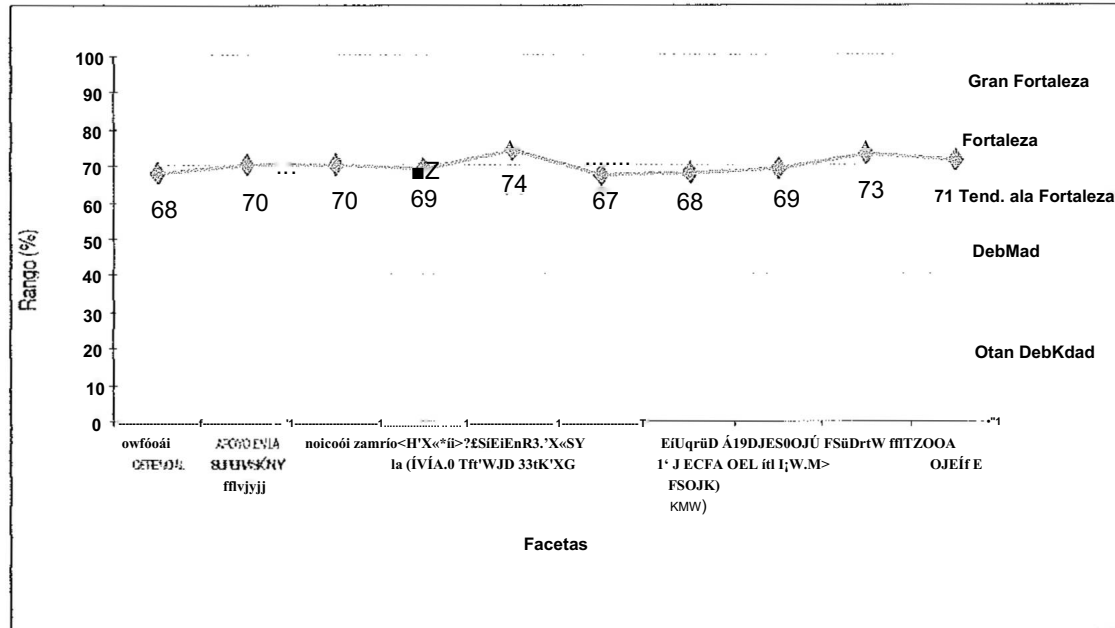
Finalmente, en quinto puesto se encuentra el factor Retribuciones y Beneficios (74%), con la puntuación más baja sin caer en debilidad. Éste factor es definido como el conjunto de condiciones brindadas por la empresa al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral. Revisando las intrafacetas que lo componen se observa que en la equidad interna (76%) el personal considera

que se retribuye justamente de acuerdo con el trabajo realizado y el rol ocupado. Por su parte, la equidad individual (75%) refiere como fortaleza la forma en que se remunera a los trabajadores, a partir de su formación y experiencia. En cuanto a la intrafaceta competitividad con 74%, se expresa como justa la retribución recibida por el trabajo realizado en comparación con empresas del mismo sector; en otras palabras, el salario devengado es competitivo de acuerdo con el mercado laboral. Concluyendo, se tiene como tendencia a la fortaleza la intrafaceta beneficios extralegales (65%), de ella hacen parte los beneficios adicionales al salario ofrecidos por la empresa, este puntaje señala que sí se dan pero deben mejorar; ya que el ideal, es que toda organización ofrezca alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones, es necesario que los incentivos otorgados sean útiles a los participantes, motivándolos a seguir contribuyendo a la compañía.

#### Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bogotá de Incubadora del

##### Oriente S. A.

La figura 2, muestra que la condición del Clima Organizacional en la regional Bogotá, está dada por una clara división de los puntajes arrojados para las 10 facetas, donde la mitad de ellos se ubica en el rango fortaleza y la otra en el rango tendencia a la fortaleza; con calificaciones que oscilan entre 67% y 74%. A partir del análisis de las intrafacetas de cada factor (ver apéndice C) se establecen las fortalezas y debilidades encontradas en ésta regional. De manera descendente la calificación para cada uno de los factores es la siguiente: a) Condiciones del Trabajo 74%, b) Pertenencia 73%, c) Servicio al Cliente 71%, d) Apoyo en la Supervisión y Dirección 70%, e) Proyección Corporativa 70%, f) Administración del Trabajo 69%, g) Ambiente Social del Trabajo 69%, h) Desarrollo Integral del Recurso Humano 68%, i) Comunicación Gerencial 68% y j) Retribuciones y Beneficios con 67%.



**Figura 2.** Evaluación del Clima Organizacional en la regional Bogotá de Incubadora del Oriente S. A.

En primer lugar se ubica el factor Condiciones del Trabajo (74%) en el cual su intrafaceta tecnología competitiva, con un valor de 76% demuestra que la regional cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para competir con la calidad en el mercado, de igual forma ofrece el conjunto de medios requeridos para que sus miembros puedan llevar a cabo con éxito su labor, aspecto que se ve reflejado en el puntaje obtenido en la intrafaceta recursos físicos (76%). Como aspectos menos favorables se encuentran la carga laboral (61%) en el rango tendencia a la fortaleza, definida por Cardozo, (1999 P.25) como la realización del trabajo en un tiempo estipulado por la empresa sin percibir el empleado sobrecarga del mismo. En lo referente a la intrafaceta recursos ambientales (59%) con puntuación en el rango debilidad, se puede inferir por su calificación que el lugar de trabajo hablando en términos de comodidad, seguridad y ergonomía es percibido como desfavorable en esta regional, lo cual puede generar incomodidad y estimular conflictos menores en las relaciones interpersonales, evitando de igual manera la realización rápida y eficaz de las

tareas asignadas. Dentro de este rango se sitúa también la intrafaceta seguridad industrial (50%), donde es posible observar de acuerdo a la percepción de sus trabajadores reflejada en la encuesta, debilidad en el área de la salud ocupacional, en cuanto a la práctica o cumplimiento de las normas de seguridad industrial acordadas por la empresa. Al respecto Chiavenato, (2000 P. 487) plantea que:

"Muchos servicios de seguridad no obtienen resultados e incluso fracasan, porque no se apoyan en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa, o porque no se desarrollan debidamente sus diversos aspectos. El programa debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas y de que sólo pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo en equipo. En rigor, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff".

En segundo puesto se encuentra la faceta Pertenencia (73%) la cual refleja la importancia que el empleado le da a la organización. Dentro de sus intrafacetas el orgullo (87%), presenta una puntuación alta dentro del rango gran fortaleza donde se puede observar alto grado de aceptación y satisfacción de pertenecer a la empresa. A ésta le sigue la intrafaceta identificación (72%) dejando ver similitud entre los objetivos personales y los de la organización. En cuanto al compromiso (70%) se puede inferir por su calificación que los empleados consideran que están cumpliendo con empeño sus obligaciones laborales; si bien las intrafacetas nombradas contribuyen al fortalecimiento del factor, la puntuación obtenida en lealtad (54%), la cual es clasificada como debilidad, denota carencias en lo relacionado a la fidelidad y la conducta ética de los miembros la cual los lleva a actuar de forma correcta o incorrecta frente a la organización.

Como tercer punto se ubica el factor Servicio al Cliente (71%) donde las puntuaciones para las intrafacetas satisfacción de los clientes con 69%, competitividad en servicio y satisfacción de la demanda con 65% evidencian que la organización debe orientar parte de sus esfuerzos en dar cumplimiento a



los principios básicos de atención al cliente y satisfacción de la demanda. De igual forma debe ser fortalecida la calidad del servicio (59%) ya que se ubica en el rango debilidad, dicha calificación está estrechamente relacionada con las intrafacetas anteriormente mencionadas dejando entrever que el servicio prestado no es el ideal en cuanto a la atención y buen trato que se debe brindar a los clientes, lo que permite sugerir capacitar al personal en este aspecto. Con un puntaje más bajo se encuentra la íntrafaceta respuesta al cliente (55%), la cual indica debilidad en cuanto a dar solución oportuna a los requerimientos de los clientes.

En cuarto lugar el factor Apoyo en la Supervisión v Dirección (70%) deja ver fortaleza en las interacciones personales entre jefe-subalterno (74%). En cuanto a la supervisión respetuosa (68%), estímulo y soporte al colaborador (67%) y autonomía (62%) los cuales puntuaron en el rango tendencia a la fortaleza, se puede observar que es posible que el ejercicio de la autoridad y el apoyo brindado hacia los colaboradores no es el más adecuado por lo cual, no los estimula del todo a dar el máximo de sus capacidades. En la puntuación de la íntrafaceta reconocimiento oportuno (59%), entendido como la retroalimentación que se brinda al trabajador acerca de su rendimiento, es indicador de debilidad; de no llevarse a cabo un proceso de retroalimentación adecuado, el trabajador no contaría con un marco de referencia objetivo a partir del cual conocer la forma en que ha realizado sus labores, considerando que su trabajo esta bien hecho aún cuando utilice métodos incorrectos no percibidos por éste. A parte de lo mencionado, el jefe debe hacer feedback positivo de manera que motive y refuerce el esfuerzo del trabajo realizado, aspecto que se puede estar presentando muy poco y es manifestado por sus colaboradores a través de ésta calificación.

Ocupando este mismo lugar, se encuentra el factor Proyección Corporativa (70%) en el rango fortaleza. Las intrafacetas flexibilidad y proyección (71%) dejan ver que el futuro de la empresa es percibido como favorable en cuanto plantea objetivos y estrategias que permiten asumir y adelantarse a los cambios que exige el futuro. Puntuadas como tendencia a la fortaleza se encuentran

planeación (65%) e innovación (60%), intrafacetas con posibilidad de cambio en lo concerniente a la organización del trabajo y a la renovación de normas o procedimientos que obstaculicen la proyección de la empresa. En cuanto a la estabilidad laboral (60%) en la regional Bogotá se percibe incertidumbre e inseguridad en los empleados con respecto a su permanencia en la organización, este sentimiento hace que el colaborador no se sienta miembro importante dentro de ésta, a parte de generar apatía y poco deseo de participar en las actividades organizadas por dicha regional.

Como quinto elemento, se encuentra el factor Administración del Trabajo (69%) que cae en el rango de Tendencia a la fortaleza, esta calificación a grandes rasgos ^denota deficiencias en la implementación de procedimientos que ayuden a organizar, planear y evaluar las responsabilidades laborales inherentes de los empleados de esta regional. Dentro de sus intrafacetas la única que puntúo en el rango fortaleza fue objetivos con 73% lo que indica que los objetivos del trabajo están establecidos de manera precisa; mientras que en el rango tendencia a la fortaleza se ubican procesos interdepartamentales (65%) y planeación y organización (64%), esta clasificación indica que debe revisarse la forma en que esta organizado el trabajo, ya que este aspecto podría afectar el trabajo en equipo debido a que no es clara la asignación de tareas en el grupo, al igual que se puede ver afectado el rendimiento laboral y la eficacia; también se debe examinar los procedimientos internos que se manejan en esta regional, con el fin de re-evaluarlos para optimizar los procesos de control y evaluación al interior de ésta. Como debilidades se encuentran capacitación-inducción (58%) y evaluación y control (57%), a partir de ello se puede señalar, que el entrenamiento a los empleados debe ser reforzado contemplando aspectos técnicos, humanos y administrativos de acuerdo a los requerimientos presentes y futuros de la organización y sus miembros.

En el sexto puesto se encuentra el factor Ambiente Social del Trabajo (69%) calificado en tendencia a la fortaleza, esta puntuación describe la percepción de los miembros de esta regional con relación a las interacciones sociales que se

dan en ésta. El comportamiento de sus intrafacetas, indica en colaboración (72%) que existe ayuda mutua y solidaridad entre compañeros para cumplir los objetivos propuestos; de igual forma cordialidad y buen trato (70%) presenta un ambiente abierto entre iguales, por su parte la intrafaceta armonía (69%) ubicada en el rango tendencia a la fortaleza revela a nivel general que las relaciones interpersonales no son muy fuertes en ésta ciudad. En cuanto al trabajo en equipo (61%) también en tendencia a la fortaleza, evidencia que no es adecuada la forma en que se está implementando los equipos de trabajo con relación a la realización de las tareas donde los integrantes son mutuamente responsables; frente a este aspecto, es oportuno mencionar a Weinert quien considera que, "cuando es posible el trabajo en equipo y la existencia de una interacción social en el lugar de trabajo, los productos son de mejor calidad, la satisfacción en el trabajo es mayor y está garantizada la iniciativa propia" (1985, P. 82).

Continuando con el análisis, se tiene en séptimo lugar el factor Desarrollo Integral del R. H. (68%) que puntúa como tendencia a la fortaleza, esto indica que deben fortalecerse las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional de los miembros en la organización. De manera particular, la intrafaceta desarrollo personal (71%) se ubica como fortaleza, donde el personal percibe que la empresa ofrece capacitaciones encaminadas al crecimiento y desarrollo personal y profesional. Mientras que la percepción acerca de: el estímulo al mejoramiento (60%), el aprovechamiento de sus capacidades (67%) y el interés por ellos (66%) fueron calificados como tendencia a la fortaleza; al respecto sería conveniente emprender acciones que permitan elevar estas apreciaciones y de esta manera estimular al personal hacia logros cada vez mayores; de igual forma, la intrafaceta promoción con un valor de 45% merece especial atención pues es calificada como debilidad lo que podría provocar desmotivación y bajo desempeño ante la imposibilidad de desarrollar potencialidades y recibir una mejor retribución por el trabajo realizado.

También en el séptimo puesto, se encuentra la faceta Comunicación Gerencial (68%) ubicado en el rango tendencia a la fortaleza, entendida como "la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación", Cardozo, (1999, P. 24). Al interior de sus intrafacetas se halla que la receptividad directiva con un puntaje de 68%, evidencia que la apreciación que hacen los empleados de ésta no es muy favorable y debe mejorarse ya que es posible que consideren que el grupo directivo no tenga en cuenta las opiniones hechas por el personal, con relación a la organización en general. La congruencia en el actuar (68%), se refiere a la coherencia entre el decir y hacer del nivel directivo, por su calificación este indicador requiere atención ya que es posible que el personal considere que no hay equilibrio entre lo que se dice y las decisiones que se toman lo cual puede ser causado por desinformación de lo que sucede al interior de las regionales. En la intrafaceta orientación (64%) se puede inferir que la información que ofrece el grupo directivo acerca del direccionamiento que dan a la empresa, en ésta regional no es la más adecuada, lo que a su vez se refleja en el puntaje de la intrafaceta actualidad organizacional situada en el rango debilidad con un puntaje de 49%, ésta intrafaceta hace referencia a la difusión de los acontecimientos que suceden en la organización, aspecto que confirma la deficiencia en el acto comunicativo de esta regional. Al respecto cabe señalar que "la forma en que se de el hecho comunicativo condiciona en gran medida las relaciones entre los miembros de una empresa", Carvajal, (1997,P. 77-78).

Por último el factor Retribuciones y Beneficios (67%) aunque puntúa dentro del rango tendencia a la fortaleza, presenta un panorama de debilidad en sus intrafacetas, en cuanto a la competitividad de las retribuciones de acuerdo con el mercado laboral (57%), a la equidad interna (58%), es decir el salario recibido por el trabajo realizado y los beneficios extralegales (51%), entendido como los beneficios adicionales al salario que recibe el trabajador. La puntuación más baja la presenta la intrafaceta equidad individual con (47%) definido como la

retribución justa por el trabajo realizado y el rol ocupado. A nivel general este factor es percibido como generador de inconformidad, siendo la compensación salarial en algunos casos el único medio para la satisfacción de las necesidades básicas por parte de los trabajadores.

Evaluación del Clima Organizacional a nivel Nacional en

Incubadora del Oriente S. A.

En la figura 3 se presenta el estado general del Clima Organizacional en Incubadora del Oriente S.A., en cuanto a la visión de los empleados a nivel Nacional acerca de los 10 factores evaluados, lo cual representa una radiografía corporativa sobre sus fortalezas y debilidades.

De manera global, los puntajes se ubican en la categoría de fortaleza con rangos que varían de 73% a 82% e indican que el panorama del Clima es favorable. Un análisis más detallado de cada uno de los factores a través de sus intrafacetas, permite identificar fortalezas y debilidades del Clima Organizacional, que no se hacen evidentes en el conjunto total de los datos; de esta forma se presentan calificaciones expresadas en porcentajes, atendiendo al siguiente orden de mayor a menor calificación: a) Administración del Trabajo 82%, b) Condiciones del Trabajo 82%, c) Ambiente Social del Trabajo 82%, d) Servicio al Cliente 82%, e) Proyección Corporativa 81%, f) Pertenencia 81%, g) Apoyo en la Supervisión y Dirección 78%, h) Comunicación Gerencial 77%, i) Desarrollo Integral del Recurso Humano 77% y j) Retribuciones y beneficios con 73%.

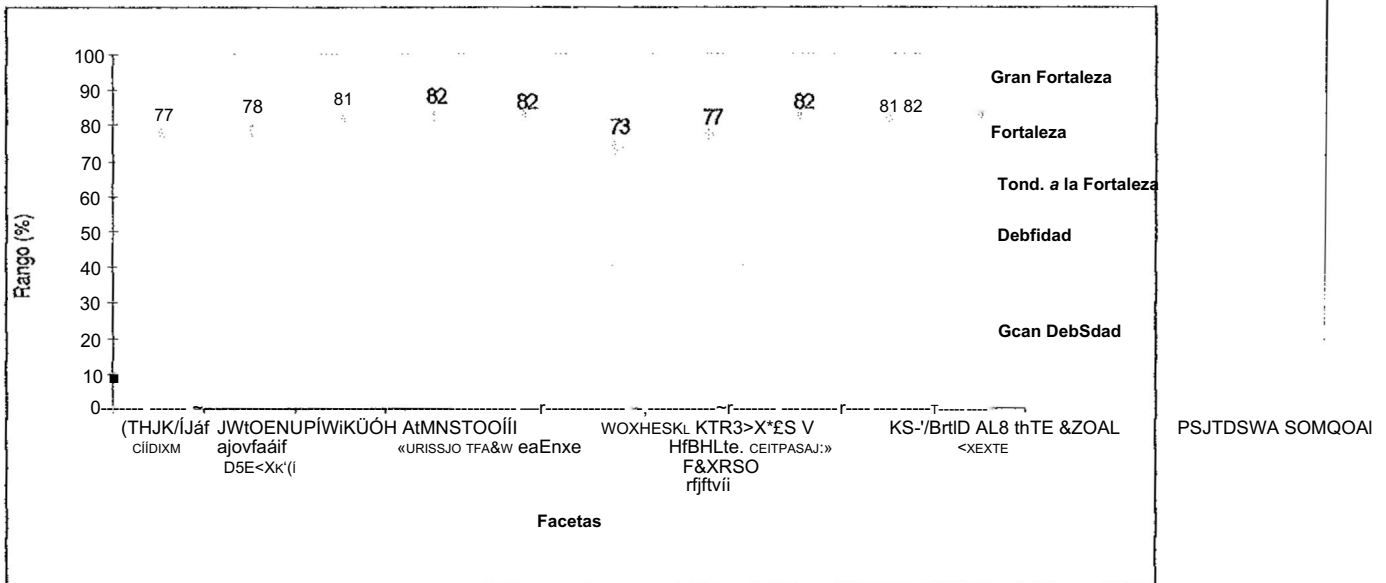


Figura 3. Evaluación del Clima Organizacional a nivel Nacional en Incubadora del Oriente S. A.

Para empezar, se presentan calificaciones significativas en la faceta Administración del Trabajo (82%), la cual evidencia que la empresa implementa procedimientos que hacen posible organizar, planear y evaluar los procesos que se llevan a cabo al interior de esta, permitiendo establecer indicadores de gestión claves para hacer intervenciones en áreas que lo requieran. Entrando a detallar cada una de sus intrafacetas (ver apéndice D) se encuentra que las puntuaciones se ubican en el rango de fortaleza. En lo que refiere a Capacitación-inducción (85%) se confirma a nivel general, que los empleados consideran que la organización realmente brinda formación donde existen carencias. Al respecto Weinert (1985 P.336) considera que "una organización necesita llevar a cabo programas de entrenamiento integral que actualicen a sus miembros con relación a conocimientos y aptitudes técnicas y de mejora de relaciones intra e interpersonales, que les permita desarrollarse y adquirir mayor eficacia laboral". El efecto que logra el entrenamiento, también se obtiene por medio del proceso de inducción, donde a parte de brindarse información sobre la empresa se motiva al nuevo integrante a partir de la imagen corporativa y se

empiezan a tejer los primeros lazos de identidad con la organización, lugar donde finalmente serán alcanzados sus propios objetivos y satisfechas sus necesidades.

Dentro de éste mismo factor, la intrafaceta Evaluación y Control con 82%, permite observar que se tiene claridad y conocimiento en los criterios utilizados para evaluar y verificar el desarrollo correcto del trabajo; lo cual se refleja en los procesos de control de calidad que implementa la empresa. En cuanto a los Objetivos (82%) se percibe que existen metas establecidas, que le indican al trabajador hacia donde dirigir sus esfuerzos para que se cumpla con los objetivos propuestos. La intrafaceta Planeación y organización (81%) a nivel general corrobora que las funciones de los empleados están organizadas de manera tal que ellos la ejecuten de forma efectiva optimizando resultados y tiempo de ejecución. La intrafaceta con menor puntuación dentro de este factor es Procesos Interdepartamentales (78%), en ella están contenidos aspectos organizativos y estructurales de cada puesto de trabajo y es allí donde convergen inevitablemente los objetivos organizacionales; a pesar de no caer en el rango de debilidad, ésta calificación (78%) puede estar señalando la conveniencia de revisar la forma en que están siendo establecidos dichos procedimientos al interior de la organización.

En segundo lugar con puntajes igualmente sobresalientes se encuentra la faceta Condiciones del trabajo, según Guillén y Guill (2000 P.174) éste factor "constituye una variable amplia y compleja que abarca un conjunto de componentes que se encuentran en torno al trabajo", que en el caso del estudio corresponden a las intrafacetas: a) carga laboral, b) recursos ambientales, c) recursos físicos, d) seguridad industrial y e) tecnología; como intrafaceta que se destaca, se encuentra Seguridad industrial con 86%, (ver apéndice D) ubicándose dentro de los puntajes más altos; traducido en términos de Chiavenato (2000 P. 479), la seguridad Industrial es definida "como la tendencia a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecuten". En IOSA, esta calificación determina un alto

grado de interés por parte de la empresa en dar cumplimiento a los parámetros de seguridad que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un excelente programa de salud ocupacional, al igual que demuestra el interés por el bienestar de sus trabajadores.

Por otra parte en la intrafaceta Recursos físicos (85%) se resalta la importancia que tiene para la organización el proveer los insumos y herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan realizar efectivamente su trabajo proporcionando de la misma forma recursos ambientales (83%) representados en comodidad, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo, propiciando de esta manera condiciones para un mejor desempeño. Cabe señalar que la intrafaceta tecnología competitiva con 81% evidencia que los miembros de la empresa consideran que ésta posee tecnología de punta la cual les permite competir con otras organizaciones del sector, y de la misma manera hace posible mantener una posición en el mercado. Para finalizar con las intrafacetas del factor condiciones del trabajo, se menciona en último lugar la carga laboral que con respecto a las intrafacetas anteriores puntuó en un rango de fortaleza de 77%, cabe resaltar que esta intrafaceta refiere a la ejecución del trabajo en un tiempo estipulado por la empresa sin percibir el trabajador sobrecarga del mismo. Es importante resaltar, que las respuestas que se dan ante la cantidad de trabajo delegado, están determinadas por las características de personalidad del ocupante. De esta forma, lo que para una persona puede pasar casi inadvertido o constituirse en un desafío, para otra con baja tolerancia a la frustración puede convertirse en un factor que amenaza su integridad psíquica, consecuentemente reflejada en su bajo desempeño y motivación laboral.

En tercer lugar, la faceta Ambiente social del trabajo (82%), puntúa dentro del rango fortaleza al igual que sus intrafacetas: a) Armonía, b) Cordialidad y Buen trato, c) Colaboración y d) Trabajo en Equipo (ver apéndice D), permitiendo apreciar en forma general una atmósfera de compañerismo y colaboración en las diferentes dependencias de IOSA, de igual forma se evidencia que las interacciones sociales y laborales del personal son



armoniosas, lo cual genera un ambiente de cordialidad, equilibrio, respeto, donde existe confianza y mutuo apoyo entre sus miembros propiciando el trabajo en equipo, el cual conlleva a la eficiencia en las labores, la motivación por el trabajo y la identidad con la organización.

En cuarto puesto se encuentra la faceta Servicio al Cliente (82%) que junto con sus intrafacetas se ubica en el rango de calificación fortaleza. La intrafaceta calidad del servicio (84%), es una de las más significativas del grupo, dentro de esta se puede observar que IOSA presta especial interés en conocer las expectativas del cliente con miras a satisfacer sus requerimientos y ofrecer productos competitivos frente a la competencia (83%), basándose en los principios de cortesía, honestidad, simpatía, cumplimiento y seriedad, lo cual aumenta la lealtad del cliente y su satisfacción con el servicio prestado (80%) (ver apéndice D).

En quinto lugar está la faceta Proyección Corporativa (81 %) donde se puede inferir por su calificación, que la orientación que da el grupo directivo a la empresa es clara y coherente con sus objetivos, misión y visión, siempre pensando en proyectar un futuro favorable. Como gran fortaleza, se encuentra la intrafaceta proyección (87%), la cual indica que el personal proyecta como favorable el futuro de la organización. La intrafaceta estabilidad laboral (85%), refleja que los empleados tienen la certeza de que realizando una buena labor garantizan su permanencia en la empresa, lo que hace que el trabajador refuerce sus vínculos con ésta. Con una calificación de 83% le sigue la intrafaceta flexibilidad, donde se observa que la empresa posee un alto potencial de respuesta ante los cambios que pueda exigir el futuro. En último lugar se encuentra planeación con 75%, este puntaje por ser el menos alto, requiere atención en la forma de proyectar los objetivos fijados.

Con respecto al factor Pertenencia (81%), ubicado en sexto lugar como fortaleza, se aprecia que los puntajes de sus intrafacetas: a) Compromiso, b) Identificación, c) Lealtad, y d) Orgullo, evidencian incongruencias entre la calificación obtenida. Lealtad (50%) se ubica en el rango de debilidad; indica que el personal percibe esta cualidad moral como poco fortalecida al interior de

la organización, mientras que las intrafacetas, compromiso (85%), identificación (84%) y orgullo (95%) dejan ver un grupo de personas altamente interesadas en realizar su trabajo de la mejor manera, señala igualmente empleados satisfechos y orgullosos de pertenecer a una entidad sólida y estable.

En el séptimo puesto se ubica la faceta Apoyo en la supervisión y dirección, (78%) la cual indica a nivel general que los jefes brindan condiciones para que el proceso de inspección de la tarea se de en términos de ayuda, confianza, motivación, respeto y reconocimiento; en éste sentido, procura transmitirse el grado de exactitud en que se realiza la tarea, partiendo de información objetiva sobre el rendimiento del trabajador, sin atropellos o abuso de la autoridad por parte del jefe, ésta información puede ser utilizada para confirmar o corregir un desempeño, realizar ajustes e introducir mejoras; de la misma forma se le ratifica al trabajador que la consecución de los objetivos organizacionales es fruto del esfuerzo individual de todos sus miembros. La intrafaceta autonomía al colaborador (ver apéndice D) con un valor de 63% cae en tendencia a la fortaleza, lo cual permite contemplar la posibilidad de brindar mayor participación al trabajador en la resolución de problemas y en la toma de ciertas decisiones como lo sugieren Kreitner y Kinicki (1997 P.340) en el Modelo de Dirección Participativa: "la dirección participativa puede incrementar de manera significativa la participación del empleado en el trabajo, el compromiso con la organización , el rendimiento y la creatividad", sin duda, implica mucho más que el simple hecho de preguntar que opiniones o ideas tienen sobre un asunto. En la intrafaceta supervisión respetuosa (85%) se puede observar que los jefes manejan la cordialidad y el buen trato a la hora de corregir las labores delegadas. Dentro del mismo rango de fortaleza y con puntuaciones similares a la anterior se ubican las intrafacetas interacción jefe-subalterno (83%) y estímulo y soporte (81%), dejando ver que la comunicación entre jefe y subordinados es abierta y flexible permitiéndole al superior conocer la opinión del trabajador. Por otro lado se evidencia que el personal está satisfecho con el apoyo que reciben de sus jefes. En último puesto se sitúa la intrafaceta reconocimiento oportuno con un valor de 77%, definido por Cardozo, (1999)

como la retroalimentación oportuna, que recibe el trabajador de su jefe acerca de la forma como ejecuta las funciones asignadas; este proceso de feedback es vital para los empleados, ya que a partir de allí el colaborador evalúa la forma como realiza sus tareas descubriendo en qué aspectos está fallando y como puede mejorar su desempeño logrando más eficacia en el mismo. Con relación a este aspecto, dicen los expertos que “la retroalimentación tiene dos funciones para los que la reciben, una instructiva y otra motivacional. La retroalimentación instruye al aclarar roles o al enseñar nuevas conductas; por otra parte, la retroalimentación motiva cuando sirve de compensación o promete una compensación”, Kreinert y Kinicki, (1997, P.443).

En octavo lugar está la faceta Desarrollo Integral del R. H. donde se puede observar en la intrafaceta desarrollo personal (85%), que la empresa, se interesa por el bienestar físico, personal, y profesional brindándole al trabajador, oportunidades de estudio, y capacitación en áreas de la salud, superación personal y profesional. En la intrafaceta interés por los empleados (81%), se puede observar a nivel general que la empresa se interesa por lo que el trabajador es como persona y quiere llegar a ser, ofreciéndole al empleado entrenamiento técnico en su área de trabajo con miras a lograr que éste actualice y refuerce los conocimientos necesarios para el buen desempeño en el cargo; en cuanto a la intrafaceta promoción (74%) posibilita la promoción interna, permitiendo según sea el caso, ascensos que motiven al empleado a ser más eficiente en su trabajo, al igual que despierte y aproveche sus potencialidades; esto hace posible que el funcionario sienta que se valora su trabajo y su persona, lo cual contribuye a que refuerce sentimientos positivos hacia la empresa y sus superiores, a la vez que genera más identificación y orgullo hacia ésta. Sin embargo en la intrafaceta estímulo al mejoramiento (68%), situada en el rango tendencia a la fortaleza, denota carencia de incentivos por parte de la empresa y de los jefes que motiven al trabajador a dar lo mejor de sí mismo; en este aspecto cabe resaltar, que la necesidad de aumentar la motivación del personal es básica, pero si se desconocen los factores que la producen, todos los intentos serán insuficientes para lograr un

cambio en el trabajador; es en éste aspecto donde es posible estar fallando, debido al desconocimiento de lo que realmente sirve como incentivo para que el trabajador mejore a nivel personal y laboral.

En este mismo orden la Comunicación Gerencial (77%) se sitúa en el noveno lugar, donde la intrafaceta actualidad organizacional (66%), señala el conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre actualmente en la organización, aspecto que por encontrarse en el rango tendencia a la fortaleza requiere una mayor atención. Es importante resaltar, sobre la necesidad de mantener informado al personal lo planteado por Weinert:

“Cada persona, en su naturaleza humana, tiene necesidad de recibir suficiente información acerca de los acontecimientos que lo afectan a él y a su entorno, en el caso de su medio ambiente laboral, sobre las decisiones (y sus motivos), para comprender las acciones y los procesos presentes y para poder calcular de antemano los cambios proyectados, reduciendo de igual forma su incertidumbre”. (1985, P. 33).

Con puntajes en el rango fortaleza se encuentran las intrafacetas congruencia en el actuar y receptividad directiva con 80%, respectivamente orientación y políticas y misión con 76%, estas permiten inferir que el grupo directivo es asertivo en la manera de orientar a sus empleados hacia los fines de la organización; también es relevante resaltar la importancia con la que se acogen las ideas propuestas por sus empleados las cuales son tenidas en cuenta.

Finalmente y en décimo lugar, la faceta Retribuciones v Beneficios (73%), es la que menor puntúa permaneciendo dentro del rango que la califica como fortaleza. En cuanto a sus intrafacetas equidad individual y equidad interna con una calificación de 75%, y competitividad con 74% se puede inferir que a nivel general el personal está satisfecho con la compensación que reciben de la empresa por su aporte personal, ya que es competitivo con el de otras empresas del sector, a parte de considerar que su salario esta de acuerdo con su rol ocupado; en lo único que se considera debe mejorar tomando como

referencia la calificación obtenida, es en la intrafaceta beneficios extralegales, cuya puntuación es de 65%.

## Discusión

La organización de esta parte del documento, obedece a los objetivos de estudio y a los aportes teóricos y de investigación tomados en cuenta; la descripción del Clima se argumenta a partir de cada uno de los factores e intrafacetas evaluadas por el cuestionario Visión 360°. Aborda inicialmente los aspectos centrales del estado del Clima en las regionales Bucaramanga y Bogotá, seguido de los componentes significativos del ambiente laboral de IOSA a nivel nacional.

Dado que la percepción individual del mundo laboral de una empresa y la descripción de sus propiedades, se asemeja mucho a la percepción y descripción de las propiedades de una persona; a través de la medición del Clima Organizacional en Incubadora del Oriente, son identificados sus atributos cualitativos específicos, que no son otra cosa, que la multiplicidad de estímulos que actúan favorable o desfavorablemente en el medio ambiente de trabajo o atmósfera psicológica de la organización. Éstos elementos permiten identificar puntos importantes sobre los cuales emprender acciones de fortalecimiento, o si es el caso, de mejora.

Los resultados obtenidos en éste estudio, evidencian un contraste en la evaluación del Clima en las dos regionales, con respecto a cada uno de los factores analizados. Mientras que la regional Bucaramanga se caracteriza porque el Clima es evaluado como fortaleza, lo cual es favorable para sus procesos administrativos y de producción, la regional Bogotá comparte ésta situación para los factores Apoyo en la Supervisión y Dirección, Proyección Corporativa, Condiciones del trabajo, Pertenencia y Servicio al cliente, pero se aleja en lo concerniente a Comunicación Gerencial, Administración del Trabajo, Retribuciones y Beneficios, Desarrollo Integral del Recurso Humano y Ambiente Social del Trabajo, las cuales son ubicadas en el rango tendencia a la fortaleza para ésta regional.

En la regional Bucaramanga los aspectos relacionados con el factor Administración del Trabajo, demuestran una gestión administrativa orientada al buen desempeño y evaluación del trabajo; por su parte, la regional Bogotá deja ver debilidad en el proceso de Capacitación-Inducción y Evaluación y Control del trabajo.

Al mismo tiempo, se puede ver en la regional Bucaramanga, que de acuerdo con las condiciones del trabajo, se provee al personal de los recursos físicos y locativos para la realización del trabajo y que la empresa se preocupa por eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo e implantar prácticas preventivas en salud ocupacional; con relación a éste factor, en la regional Bogotá se encuentra que, los Recursos Ambientales y la Seguridad Industrial constituyen una debilidad, al respecto, cabe preguntarse: ¿Qué tan involucrados están los jefes de ésta regional, con las normas de prevención de accidentes, para que éstas se cumplan? Ya que como lo resalta Chiavenato (2000) la Seguridad Industrial es también una responsabilidad de línea.

Sobresale como gran fortaleza en la regional Bucaramanga, la Interacción Jefe-subalterno, esto indica que las labores de inspección de la tarea son realizadas de forma objetiva, estimulando al colaborador y retroalimentándolo positivamente; a través de esta interacción los empleados sienten que la empresa los reconoce como ficha clave en la consecución de los objetivos organizacionales, situación que no se refleja en Bogotá, donde se advierte como debilidad el Reconocimiento Oportuno y como insuficientes, la Autonomía, el Estimulo y el Soporte al Colaborador; pudiera creerse, que existe por parte de quienes se encargan de supervisar el trabajo, una actitud poco orientadora y de apoyo frente a la ejecución de la labor por los empleados, lo cual merece atención, ya que éstos aspectos corresponden al componente empático que requiere un jefe para influir de manera adecuada sobre el desempeño del trabajador. Sin embargo, cabe resaltar, que la posibilidad de conceder autonomía al empleado en su puesto de trabajo, está sujeta a ciertas condiciones, si se tiene en cuentas que la gran mayoría de las tareas en

empresas de producción como ésta dependen de procesos predeterminados o preestablecidos.

Continuando el análisis final del Clima Organizacional en las regionales Bucaramanga y Bogotá se observa que Bucaramanga dentro de sus calificaciones destacadas, refiere una percepción optimista de su futuro, lo que permite generar credibilidad, entusiasmo y orgullo entre el personal; a diferencia de esto, se encuentra que en Bogotá deben ser renovadas las posibles normas o procedimientos que en un momento dado, obstaculicen la proyección de la regional hacia el futuro; de igual forma, se percibe cierta incertidumbre en los empleados respecto a su estabilidad laboral, lo que puede afectar la productividad y generar apatía en los empleados hacia las actividades organizadas por dicha regional.

Son significativas para ambas regionales las altas calificaciones dadas al factor pertenencia, al cual pertenecen los valores Orgullo, Identificación y compromiso para con la organización, esto refleja en los empleados sentimientos de deber por el cumplimiento de los objetivos organizaciones y deseo de integración con ella; en contraste con lo anterior, se encuentra que la lealtad es percibida como débil en éstas regionales, debido posiblemente a la tendencia encontrada en los trabajadores, de percibir que la empresa no reconoce sus esfuerzos ó a que los valores y objetivos del personal aún no han sido integrados satisfactoriamente con los de la empresa.

De acuerdo a los resultados arrojados por Visión 360°, los trabajadores de la regional Bucaramanga en cuanto al Ambiente Social del Trabajo, perciben que las relaciones personales y laborales en esta ciudad, se desarrollan alrededor de una atmósfera de Cordialidad, Colaboración y Compañerismo; sin lugar a dudas, las buenas relaciones sociales en el lugar del trabajo, constituyen uno de los componentes que mayor peso tienen en la apreciación que se haga del Clima en una empresa, ya que a través de éste se consolidan los sentimientos de pertenencia hacia la organización, se estimula el rendimiento laboral, se ayuda a combatir el estrés laboral y se proyecta una imagen corporativa sólida y amable hacia el cliente externo; algo similar ocurre en la regional Bogotá, solo



que aquí, la armonía y el trabajo en equipo poseen puntajes bajos, aspectos que deben ser potencializados, debido a que pueden generar un ambiente social de "alta tensión" donde exista prevención en el contacto interpersonal; más aún, mejorar la Armonía y el Trabajo en Equipo cobra especial relevancia, si se tiene en cuenta lo mencionado por Weinert (1985, P. 30) sobre las necesidades sociales en el lugar de trabajo:

"El puesto de trabajo de un individuo puede contribuir de diversas maneras a satisfacer sus necesidades. Esta idea es importante, sobretodo, para las personas que tienen una vida familiar o privada insatisfactoria y que con frecuencia buscan en el puesto de trabajo cierta compensación de las necesidades sociales no satisfechas en la vida privada".

En toda empresa de producción, el servicio al cliente externo tiene una importancia crítica para su supervivencia financiera y constituye un poderoso instrumento para su posicionamiento en el mercado. En el caso particular de la regional Bucaramanga, se observa como fortaleza la Calidad y la Competitividad en el Servicio ofrecido, de igual manera la respuesta y satisfacción a los clientes y la satisfacción de la demanda; mientras que, en la regional Bogotá existe carencias en todos estos aspectos, especialmente en la Calidad del Servicio y la Respuesta al Cliente, esto exige al nivel directivo el diseño y puesta en marcha de estrategias que garanticen de alguna manera mejoras u optimización de estos factores, para ello es necesario prestar mayor atención al cliente interno, conocer su manera de ser y motivarlos constantemente. Al respecto se está de acuerdo con Dentón (1991) cuando afirma que: "un clima positivo entre los empleados y los directivos es esencial. Los empleados no son "enemigos pagados"; son la solución para obtener satisfacción de los clientes. El servicio necesita personas con dedicación. La dirección tiene que apoyar a su gente, para que ellos, a su vez, puedan apoyar a sus clientes" (P. 35).

En general el estado de la Comunicación Gerencial en la regional Bucaramanga es considerado como fortaleza; en sentido contrario Bogotá muestra deficiencias en cuanto a la Receptividad Directivas, las Políticas y

Misión, la Orientación, la Congruencia en el Actuar y especialmente debilidad en la Actualidad Organizacional. Sin duda alguna, hoy día la orientación de la gerencia ha dejado de estar tan centrada en las funciones de control, organización y planificación, para darle espacio a la motivación, la integración, el conocimiento y la comprensión de las expectativas, necesidades y sentimientos personales del trabajador; para lograr esto, el nivel directivo especialmente en la regional Bogotá, debe apropiarse de eficaces métodos de comunicación, que sean fuente de información de todo tipo y en todo sentido.

Finalmente se tiene que, dentro de todo contexto organizacional existen procesos de mantenimiento de personal, los cuales son importantes para definir la permanencia de las personas con la empresa y aún más, para motivarlos hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales; dichos procesos, actualmente trascienden la concepción económica del salario, incluyen también beneficios y servicios sociales dentro y fuera del lugar de trabajo, propiciando la calidad de vida de los trabajadores. En este sentido, los resultados del estudio de Clima Organizacional en Incubadora del Oriente y particularmente en la regional Bucaramanga, indican que realmente se da importancia a retribuir económicamente a sus colaboradores, de acuerdo a su rol y al mercado laboral; cabe señalar, que los beneficios extralegales deben ser fortalecidos. No puede decirse lo mismo para Bogotá, donde al interior de éste factor (Retribuciones y Beneficios), solo se encontró debilidad, lo que puede estar generando gran malestar en el personal de ésta regional, reflejado en sentimientos de injusticia, en cuanto perciben que sus inversiones o contribuciones personales a la compañía no son retribuidas equitativamente respecto al mercado laboral, a su experiencia y su rendimiento. En este punto, la empresa debe tratar de equilibrar las políticas de determinación de salarios, con relación a las características del puesto, el ocupante y las condiciones socioeconómicas de la regional.

Alrededor de los procesos de mantenimiento del personal, también se encuentra el Desarrollo Integral del Recurso Humano, en el cual se destacan para la regional Bucaramanga el Interés por los empleados, el Aprovechamiento

de sus Capacidades y su Desarrollo Personal, aspectos que en Bogotá deben ser fortalecidos; estas regionales comparten como debilidad la Promoción, donde la empresa debe considerar más y mejores posibilidades de ascenso, aquí se incluyen las transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o que lleven a un progreso adicional, como reconocimiento por el desempeño y contribución de los trabajadores a la compañía.

En general, la medición del Clima Organizacional a partir de los 10 factores tomados por Visión 360°, refleja un ambiente laboral bien fortalecido, en el que sobresalen como muy positivos, la Seguridad Industrial, la Proyección de la empresa y el Orgullo por pertenecer a ella. Como aspectos que deben ser mejorados, porque existe deficiencias que no los dejan ser fuertes, se encuentran el Estimulo al Mejoramiento, Actualidad Organizacional, la Autonomía al Colaborador y los Beneficios Extras. Definitivamente, como un valor que debe ser especialmente consolidado en toda la empresa(incluyendo sus regionales) se halla la Lealtad.

Revisando los estudios tomados como antecedentes de investigación, y más específicamente los dos que utilizaron como herramienta de medición el cuestionario Visión 360°, se abordan los resultados más significativos que pueden ser contrastados con los obtenidos en éste estudio; en el realizado por Hernández, N. (2000), en la Fundación Cardiovascular, se encuentra que dentro del factor Proyección Corporativa la intrafaceta Estabilidad Laboral es considerada como desfavorable, situación que no se presenta en IOSA, la cual puntuó como Fortaleza. Por otro lado, sí se comparte la calificación dada a la intrafaceta Orgullo del factor Pertenencia, la cual evidenció en ambas empresas puntuaciones muy altas; en la intrafaceta Beneficios Extra del factor Retribuciones y Beneficios, igualmente se coincide en percibir de forma desfavorable los beneficios adicionales al salario brindados por las empresas. En cuanto al estudio elaborado por Rangel, L. (2000), en el Hospital Militar de Bucaramanga, se concuerda con el realizado en IOSA, al considerar en el factor Apoyo en la Supervisión y Dirección que los trabajadores esperan mayor Autonomía en sus puestos de trabajo; en el factor Pertenencia de igual manera

se evidencia en ambas empresa un alto sentido de pertenencia del personal hacia la institución.

Es importante considerar que, a diferencia de la discusión hecha a las regionales, en la de la empresa a nivel nacional no se dedicó un mayor análisis, ya que sus resultados no discriminan claramente un estado de fortalezas y debilidades, debido a que las calificaciones bastante altas de la regional Bucaramanga, al ser promediadas con las bajas de Bogotá, “arrastran” las calificaciones a nivel nacional, favoreciéndolas. Es por ello, que el análisis minucioso de los datos, en la discusión del estudio, corresponden a los más significativos, es decir, a los de las regionales.

De forma general, se puede concluir que, la regional Bucaramanga presenta un Clima Organizacional favorable que debe ser aprovechado y potencializado, por su parte, el ambiente laboral en la regional Bogotá evidencia con puntajes cercanos a la media, una tendencia a seguir cayendo, que a mejorar espontáneamente si no se lleva a cabo una intervención adecuada. A nivel nacional, se puede concluir, que el Clima laboral en Incubadora del Oriente es percibido por sus trabajadores como una fortaleza, en cuanto permite y ofrece posibilidades de desarrollo humano, al tiempo que se proyecta como empresa líder en el sector.

La importancia de este estudio consistió, en reunir información objetiva acerca del Clima Organizacional en Incubadora del Oriente S.A., a partir de procedimientos e instrumentos rigurosamente científicos a la luz de la Psicología Organizacional. Esto permitió cumplir con los objetivos propuestos inicialmente y responder a la pregunta de investigación planteada, aspectos que constituyeron siempre el estandarte de todos los esfuerzos.

### Sugerencias

Sin lugar a dudas, la forma en que eran vistas hace algunos años las organizaciones en conjunto, sufrió una transformación profunda. La situación del mercado adquirió un carácter más complejo, arrastrando a las empresas a una competencia continua por su subsistencia; a partir de esto, los trabajadores se organizaron, tomando parte en los conflictos laborales para conseguir algo más que un salario mínimo. Fue entonces cuando se tuvo en cuenta el papel de sus miembros y se abrió el espacio para revisar las hipótesis sobre la naturaleza humana en el lugar de trabajo y su investigación científica.

El éxito y el fracaso de una organización, depende de sus recursos, de las consideraciones financieras y del conocimiento de las situaciones del mercado, además, de la fuente más importante de su prosperidad: los talentos y las motivaciones de sus colaboradores. Así mismo, el ambiente humano que se experimenta al interior de las organizaciones es un factor de importancia, puesto que en gran medida está determinando el total cumplimiento de los objetivos organizacionales e incidiendo sobre la producción y prestación de servicios, es pues, el elemento humano considerado como tal quien aporta lo mejor de sus capacidades y habilidades para lograr su autorrealización y por ende satisfacer sus necesidades y así mismo contribuir en forma directa a dar una imagen eficiente de la organización.

Gracias al cumplimiento cabal de los objetivos de investigación presentados al inicio de éste documento, fueron establecidos puntos débiles sobre los cuales emprender acciones de fortalecimiento o mejora, a partir de ello se sugieren algunas recomendaciones, no sin antes resaltar los aspectos fortalecidos encontrados al interior de Incubadora del Oriente S. A. como son, la Administración del Trabajo, Condiciones del Trabajo, el Ambiente Social, el Servicio al Cliente, y la Proyección, los cuales le han permitido posicionarse y expandirse en el mercado nacional e internacional y que sin duda le permitirá continuar proyectándose como empresa líder en el sector avícola, orgullosamente Santandereana.

En términos generales en (OSA se encontraron las siguientes debilidades teniendo en cuenta los factores evaluados en la herramienta Visión 360°:

#### Comunicación Gerencia!

En conjunto la organización, debe mejorar la forma en que el nivel directivo está informando al personal acerca de la implementación de cambios, la causa de estos y las implicaciones para el personal, en busca de animar e involucrar al trabajador en los procesos que se llevan a cabo y que éstos sean entendidos y aceptados con mayor rapidez. Cuando el trabajador conoce los cambios próximos a realizarse y sus motivos, fortalece su sentimiento de pertenencia a la organización, optimiza su rendimiento a la vez que concentra sus esfuerzos en la consecución de los objetivos.

#### Apoyo en la Supervisión y Dirección

A nivel general, se encontró debilidad en la intrafaceta Autonomía al colaborador, en este aspecto se debe tener presente que algunos cargos no permiten que el trabajador tome decisiones definitivas sin antes consultarlo con su superior; pero éste si puede permitir que el empleado participe activamente en ese proceso, ya que al sentir que se tiene en cuenta su opinión, se motiva y refuerza el interés hacia su trabajo. De forma particular, la regional Bogotá también presenta debilidad en la intrafaceta reconocimiento oportuno; a partir de ello, es necesario que los jefes le den mayor importancia al feedback positivo ofrecido a sus subalternos, de manera que motive y refuerce en los trabajadores el interés por el trabajo bien hecho. Éste proceso también le permite al empleado contar con un marco de referencia objetivo acerca de la calidad de su trabajo.

#### Retribuciones y Beneficios

Como se sabe, IOSA brinda muchos beneficios dentro de su sistema de compensaciones, encontrando que a parte de dinero fomenta el crecimiento y desarrollo personal, ofreciendo al trabajador posibilidades de estudio y capacitación entre otros beneficios; debido a que la intrafaceta beneficios extralegales a nivel Nacional fue valorada por los empleados como un aspecto no muy fortalecido al interior de la organización, se sugiere revisar este

indicador y plantear de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa y a las necesidades propias de sus trabajadores, estrategias encaminadas a la creación de un programa de incentivos que incluya beneficios que mejoren aún más la calidad de vida del personal, de ésta manera se le motiva y se demuestra el interés de la empresa por el bienestar de su talento humano. Específicamente, la regional Bogotá requiere gran atención en todos los elementos de éste factor; es por ello que la empresa debe tratar de equilibrar las políticas de determinación de salarios, con relación a las características del puesto, el ocupante y las condiciones socioeconómicas de esta región del país.

#### Desarrollo Integral del Recurso Humano

De forma general, la empresa muestra verdadero interés por el bienestar de los empleados. Sin embargo, dentro de las intrafacetas se encontró que el estímulo al mejoramiento y la promoción merecen especial atención ya que es posible, que existan deficiencias en torno a las posibilidades de ascenso y al mejoramiento personal y laboral de los trabajadores. Al respecto, en cuanto a las posibilidades de ascenso, se recomienda, llevar a cabo promoción interna en los cargos donde sea posible, de forma que sea aprovechada la reserva de energía, iniciativa, motivación y creatividad del propio personal, por medio de convocatorias o concursos al interior de la Organización. En relación con la intrafaceta Estímulo al Mejoramiento, se recomienda que los jefes potencialicen más las capacidades de sus colaboradores de tal forma que surjan personal y laboralmente.

#### Pertenencia

Dentro de éste factor, el único aspecto calificado como debilidad a nivel general en IOSA es la intrafaceta lealtad; éste valor ético puede ser fortalecido si dentro de la filosofía de trabajo de la empresa, es considerado por el nivel directivo, incluir principios morales éticos que se consideren primordiales dentro de la cultura organizacional de Incubadora del Oriente, y una vez sean identificados esos valores puedan institucionalizarse formalmente, con el fin de que sean incorporados dentro del sistema de valores de sus trabajadores. Para ello, se debe dar prioridad al conocimiento de los valores y objetivos del

colaborador con el fin de que éstos sean alineados con los de la organización a través de estrategias de capacitación y promoción en cultura ética organizacional, creando mayor identificación y compromiso institucional.

#### Servicio al Cliente

Debido a que el buen servicio que los empleados prestan a los clientes en una empresa, depende en gran medida de la percepción que sus integrantes tengan acerca de sus propiedades internas o Clima Organizacional, en la regional Bogotá se hace necesario mejorar las condiciones laborales débiles encontradas con el fin de incrementar la satisfacción de sus trabajadores, lo cual permite a su vez, optimizar la calidad del servicio ofrecido por los empleados de ésta ciudad. Éste aspecto también puede ser fortalecido mediante un programa de capacitaciones en servicio al cliente.

#### A la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga

Se sugiere que en la línea de investigación de Clima y Cultura, se promuevan estudios en lo relacionado con Valores Éticos Institucionales, ya que esta investigación reveló, lo importante que es institucionalizar en las empresas principios morales que mejoren la conducta ética de los trabajadores en la organización.



## Referencias

- Alvarez, G. (1992). El Constructo "Clima Organizacional": Concepto, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11, (1 v 2), 25-47. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Cincel Ltda.
- Afanador, M., Cardona, F. (2000). Diseño, Aplicación y Evaluación de un Programa de Intervención Psicológica sobre Clima Organizacional en una Empresa de la Ciudad de Cali. Trabajo de Grado. Universidad Pontificia Javeriana de Cali. Cali, Colombia.
- Brunet, L. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. P. 13, México: Editorial Trillas.
- Cardozo, D. (1999). Escala de Medición del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Visión 360. Santa Fe de Bogotá, Psigma Corporation.
- Carvajal, L. (1997). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral en la Contraloría Departamental de Santander. Trabajo de Grado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.
- Delgado, M. (1995). Diagnostico del Clima Laboral del Instituto de Seguros Sociales Seccional Santander. Trabajo de Grado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Dentón, K. (1991). Calidad en el Servicio a los Clientes. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A..
- Guillén, C., Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. P.167. España: Me Graw Hill.
- IOSA. (1998) Documento Alianza Estratégica de Incubadora del Oriente S.A y Pimpollo Pereira. Manuscrito no publicado, Incubadora del Oriente S.A. Bucaramanga, Colombia.
- Hernández, N. (2000). Estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en I Fundación Cardiovascular de la ciudad de Bucaramanga. Trabajo de Grado. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia.

Kreitner, R. , Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. España: Me Graw Hill.

Marchan, C., Perez de Maldonado, I. (1997). Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo en un Instituto Universitario. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 16, (1), 22-26. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Cincel Ltda.

Rangel, L. (2000). Estudio de Clima y Satisfacción Laboral en el Hospital Militar Regional Bucaramanga. Informe de pasantía. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.

Sampiere, F., Baptista. (1998). Metodología de la Investigación. México: Me Graw Hill.

Sánchez, D. (1999). Diseño, Construcción y Aplicación de un Instrumento de Medición de Clima Laboral en la Avícola Santandereana Avidesa Mac Pollo. Trabajo de Grado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Toro, F. (2000). Clima Organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad del Servicio por los Clientes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19, (1), 16-23. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Cincel Ltda.

Weinert, A. (1985). Manual de Psicología de la Organización. Barcelona, España: Ed. Herder.

## Lista de Apéndices

Apéndice A Definición de Intrafacetas por Factor evaluado .....	71
Apéndice B Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por Visión 360° en la regional Bucaramanga.....	75
Apéndice C Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por Visión 360° en la regional Bogotá.....	77
Apéndice D Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por Visión 360° a nivel nacional.....	79

## Apéndice A

Definición de Intrafacetas por Factor Evaluado

FACETA	INTRAFACETAS	DEFINICIÓN
COMUNICACIÓN GERENCIAL Congruencia	Claridad en la Orientación	Cuánto de la organización está orientada a transmitir con claridad la orientación que le da el grupo directivo a la organización.
	Actualidad Organizacional	Cuánto de la organización está orientada al conocimiento de los sucesos y a la difusión de lo que ocurre actualmente en la organización.
	Políticas y Misión	Cuánto de la organización está orientada a divulgar el conocimiento de la filosofía, las políticas y objetivos de la organización.
	Receptividad Directiva	Cuánto de la organización está orientada a la disponibilidad del grupo directivo para acoger las ideas de los empleados de la organización.
APOYO EN LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN	Reconocimiento	Cuánto de la organización está orientada a la retroalimentación oportuna de los empleados cuando cumplen las labores asignadas.
	Autonomía al Colaborador	Cuánto de la organización está orientada a que los colaboradores tomen decisiones sin tener que consultar constantemente a sus supervisores.
	Estímulo y Soporte al Colaborador	Cuánto de la organización está orientada al apoyo efectivo que brinda el jefe a sus colaboradores y que los estimula a dar el máximo de sus capacidades.
	Supervisión Respetuosa	Cuánto de la organización está orientada a la dirección y coordinación de las actividades de supervisión sin manejar esquemas irrespetuosos para con los trabajadores.
	Interacción Jefe-Subalterno	Cuánto de la organización está orientada a la interacción flexible y eficaz entre jefe-subalterno que permite una comunicación ágil y facilita conocer la opinión de los subalternos.

PROYECCIÓN CORPORATIVA	Estabilidad Laboral	Cuánto de la organización está orientada en brindar estabilidad a los empleados en la compañía.
	Flexibilidad	Cuánto de la organización está orientada a preparar estrategias para implementar y asumir los cambios que exige el futuro.
	Planeación	Cuánto de la organización está orientada a fijarse objetivos razonables de acuerdo con su capacidad y toma de decisiones que busquen cumplir metas a largo plazo.
	Innovación	Cuánto de la organización está orientada a renovar las normas y procedimientos que obstaculicen la proyección de la empresa hacia el futuro.
	Proyección	Cuánto de la organización está orientada a establecer cuáles serán sus resultados y proyectar un futuro favorable.
ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO	Capacitación-Inducción	Cuánto de la organización está orientada a brindarle formación a los empleados con el propósito de realizar y mejorar su trabajo.
	Evaluación y Control	Cuánto de la organización está orientada a conocer los criterios para evaluar y verificar el desarrollo correcto del trabajo.
	Objetivos	Cuánto de la organización está orientada a establecer objetivos precisos que cumplir en el trabajo.
	Planeación y Organización	Cuánto de la organización está orientada a organizar efectivamente el trabajo de los empleados.
	Procesos Interdepartamentales	Cuánto de la organización está orientada a establecer los procedimientos internos que se deben seguir en la organización.
CONDICIONES DEL TRABAJO	Carga Laboral	Cuánto de la organización está orientada a realizar su trabajo en el tiempo estipulado sin percibir sobrecarga del mismo.
	Recursos Ambientales	Cuánto de la organización está orientada a poseer recursos favorables representados en comodidad, seguridad y ergonomía en el trabajo.
	Recursos Físicos	Cuánto de la organización está orientada a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.

	Seguridad Industrial	Cuánto de la organización está orientada a proporcionar los recursos necesarios para hacer bien el trabajo.
	Tecnología Competitiva	Cuánto de la organización está orientada a poseer tecnología de vanguardia para ser competitivos en el mercado.
	Beneficios Extralegales	Cuánto de la organización está orientada a establecer beneficios adicionales al salario que sean competitivos con organizaciones similares al sector económico al cual pertenecen.
	Equidad Individual	Cuánto de la organización está orientada a retribuir justamente al personal de acuerdo con su experiencia y formación.
RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS	Equidad Interna	Cuánto de la organización está orientada a retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado.
	Competitividad	Cuánto de la organización está orientada a retribuir a los empleados de tal manera que ésta sea competitiva de acuerdo con el mercado laboral.
	Desarrollo Personal	Cuánto de la organización está orientada a capacitar a los empleados para brindarles un mayor crecimiento personal.
DESARROLLO INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO	Estímulo al Mejoramiento	Cuánto de la organización está orientada a estimular a los empleados para que sean mejores cada día.
	Promoción	Cuánto de la organización está orientada a brindar posibilidades de ascenso en la organización.
	Interés por los empleados	Cuánto de la organización está orientada a mejorar las condiciones y el bienestar de sus empleados.
	Aprovechamiento de Capacidades	Cuánto de la organización está orientada a facilitar que los empleados potencialicen las capacidades que poseen.
	Armonía	Cuánto de la organización está orientada a propiciar la interacción amable y armoniosa entre los empleados.

AMBIENTE SOCIAL DEL TRABAJO	Cordialidad y Buen Trato	Cuánto de la organización está orientada hacia un ambiente de cordialidad, compañerismo entre sus empleados.
	Colaboración	Cuánto de la organización está orientada a que las personas se colaboren unas a otras para cumplir con los objetivos propuestos.
	Trabajo en Equipo	Cuánto de la organización está orientada a implementar un verdadero trabajo en equipo.
PERTENENCIA	Compromiso	Cuánto de la organización está orientada a que la gente se interese y comprometa a realizar su trabajo de la mejor manera.
	Identificación	Cuánto de la organización está orientada a que la gente se identifique y quiera a la organización.
	Lealtad	Cuánto de la organización está orientada para que los empleados tengan lealtad para con la empresa.
	Orgullo	Cuánto de la organización está orientada para que los empleados estén orgullosos de pertenecer a la empresa.
SERVICIO AL CLIENTE	Calidad del Servicio	Cuánto de la organización está orientada en brindar un excelente servicio a los clientes.
	Competitividad en Servicio	Cuánto de la organización está orientada en brindar un servicio similar o mejor que el de la competencia.
	Satisfacción de la Demanda	Cuánto de la organización está orientada en responder de manera ágil a las demandas del mercado.
	Respuesta al Cliente	Cuánto de la organización está orientada en brindar solución oportuna a los requerimientos de los clientes.
	Satisfacción al Cliente	Cuánto de la organización está orientada a que la gran mayoría de los clientes estén satisfechos.

## Apéndice B

Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por  
Visión 360° en la regional Bucaramanga

GD: Gran Debilidad

D: Debilidad

TF: Tendencia a la Fortaleza

F: Fortaleza

GF: Gran Fortaleza

## Mapa Consolidado de Fortalezas y Debilidades Regional Bucaramanga

Intrafacetas del Factor	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
<b>Intrafacetas del Factor Comunicación Gerencial</b>					
Actualidad Organizacional					74
Congruencia en el Actuar					80
Orientación					76
Políticas y Misión					81
Receptividad Directiva					85
<b>Intrafacetas del Factor Apoyo en la Supervisión y Dirección</b>					
Autonomía al Colaborador					69
Estímulo y Soporte al Colaborador					80
Supervisión Respetuosa					83
Interacción Jefe-Subalterno					86
Reconocimiento Oportuno					80
<b>Intrafacetas del Factor Proyección Corporativa</b>					
Estabilidad Laboral					85
Flexibilidad					78
Innovación					79
Planeación					70
Proyección					89
<b>Intrafacetas del Factor Administración del Trabajo</b>					
Capacitación-Inducción					73
Evaluación y Control					82
Objetivos					79
Planeación y Organización					77
Procesos Interdepartamentales					76
<b>Intrafacetas del Factor Condiciones del Trabajo</b>					
Carga Laboral					77
Recursos Ambientales					78
Recursos Físicos					81
Seguridad Industrial					83
Tecnología Competitiva					70



Rangos de Calificación	
Intrafacetas del Factor Retribuciones y Beneficios	GD D TF F GF
Beneficios Extralegales	65
Equidad Individual	75
Equidad Interna	76
Competitividad	74
Rangos de Calificación	
Intrafacetas del Factor Desarrollo Integral del R, H.	GD D TF F GF
Desarrollo Personal	86
Estímulo a! Mejoramiento	70
Promoción	68
Interés por los empleados	83
Aprovechamiento de Capacidades	80
Rangos de Calificación	
Intrafacetas del Factor Ambiente Social del Trabajo	GD D TF F GF
Armonía	84
Cordialidad y Buen Trato	85
Colaboración	83
Trabajo en Equipo	80
Rangos de Calificación	
Intrafacetas del Factor Pertenencia	GD D TF F GF
Compromiso	87
Identificación	85
Lealtad	55
Orgullo	96
Rangos de Calificación	
Intrafacetas del Factor Servicio al Cliente	GD D TF F GF
Calidad del Servicio	84
Competitividad en Servicio	79
Satisfacción de la Demanda	83
Respuesta al Cliente	82
Satisfacción de los Clientes	78

## Apéndice C

Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por  
Visión 360° en la regional Bogotá

GD: Gran Debilidad

D: Debilidad

TF: Tendencia a la Fortaleza

F: Fortaleza

GF: Gran Fortaleza

## Mapa Consolidado de Fortalezas y Debilidades Regional Bogotá

Intrafacetas del Factor Comunicación Gerencia)	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Actualidad Organizacional	49				
Congruencia en el Actuar	68				
Orientación	64				
Políticas y Misión	63				
Receptividad Directiva	68				
Intrafacetas del Factor Apoyo en la Supervisión y Dirección	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Autonomía al Colaborador	62				
Estímulo y Soporte al Colaborador	67				
Supervisión Respetuosa	68				
Interacción Jefe-Subalterno	74				
Reconocimiento Oportuno	59				
Intrafacetas del Factor Proyección Corporativa	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Estabilidad Laboral	60				
Flexibilidad	71				
Innovación	60				
Planeación	65				
Proyección	71				
Intrafacetas del Factor Administración del Trabajo	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Capacitación-Inducción	58				
Evaluación y Control	57				
Objetivos	73				
Planeación y Organización	64				
Procesos Interdepartamentales	65				
Intrafacetas del Factor Condiciones del Trabajo	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Carga Laboral	61				
Recursos Ambientales	59				
Recursos Físicos	76				
Seguridad Industrial	50				
Tecnología Competitiva	76				

		Rangos de Calificación			
		GD	D	TF	F GF
<b>Intrafacetas del Factor Retribuciones y Beneficios</b>					
Beneficios Extralegales					51
Equidad Individual					47
Equidad Interna					58
Competitividad					57
		Rangos de Calificación			
		GD	D	TF	F GF
<b>Intrafacetas del Factor Desarrollo Integral del R. H.</b>					
Desarrollo Personal					71
Estímulo al Mejoramiento					60
Promoción					45
Interés por los empleados					66
Aprovechamiento de Capacidades					67
		Rangos de Calificación			
		GD	D	TF	F GF
<b>Intrafacetas del Factor Ambiente Social del Trabajo</b>					
Armonía					69
Cordialidad y Buen Trato					70
Colaboración					72
Trabajo en Equipo					61
		Rangos de Calificación			
		GD	D	TF	F GF
<b>Intrafacetas del Factor Pertenencia</b>					
Compromiso					70
Identificación					72
Lealtad					54
Orgullo					87
		Rangos de Calificación			
		GD	D	TF	F GF
<b>Intrafacetas del Factor Servicio al Cliente</b>					
Calidad del Servicio					59
Competitividad en Servicio					65
Satisfacción de la Demanda					65
Respuesta al Cliente					55
Satisfacción de los Clientes					69

## Apéndice D

Mapa Consolidado de las intrafacetas para los diez Factores evaluados por  
Visión 360° a Nivel nacional en Incubadora del Oriente S.A.

GD: Gran Debilidad

D: Debilidad

TF: Tendencia a la Fortaleza

F: Fortaleza

GF: Gran Fortaleza

## Mapa Consolidado de Fortalezas y Debilidades a Nivel Nacional

	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
<b>Intrafacetas del Factor Comunicación Gerencial</b>					
Actualidad Organizacional	66				
Congruencia en el Actuar	80				
Orientación	76				
Políticas y Misión	76				
Receptividad Directiva	80				
<b>Rangos de Calificación</b>					
<b>Intrafacetas del Factor Apoyo en la Supervisión y Dirección</b>					
Autonomía al Colaborador	63				
Estímulo y Soporte al Colaborador	81				
Supervisión Respetuosa	85				
Interacción Jefe-Subalterno	83				
Reconocimiento Oportuno	77				
<b>Rangos de Calificación</b>					
<b>Intrafacetas del Factor Proyección</b>					
Estabilidad Laboral	85				
Flexibilidad	83				
Innovación	79				
Planeación	75				
Proyección	87				
<b>Rangos de Calificación</b>					
<b>Intrafacetas del Factor Administración del Trabajo</b>					
Capacitación-Inducción	85				
Evaluación y Control	82				
Objetivos	82				
Planeación y Organización	81				
Procesos Interdepartamentales	78				
<b>Rangos de Calificación</b>					
<b>Intrafacetas del Factor Condiciones del Trabajo</b>					
Carga Laboral	77				
Recursos Ambientales	83				
Recursos Físicos	85				
Seguridad Industrial	86				
Tecnología Competitiva	81				

Intrafacetas del Factor Retribuciones y Beneficios	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Beneficios Extralegales			65		
Equidad Individual				75	
Equidad Interna				75	
Competitividad				74	
Intrafaceta del Factor Desarrollo Integral del R. H.	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Desarrollo Personal					85
Estímulo al Mejoramiento			68		
Promoción				74	
Interés por los empleados				81	
Aprovechamiento de Capacidades				80	
Intrafacetas del Factor Ambiente Social del Trabajo	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Armonía					82
Cordialidad y Buen Trato					82
Colaboración					83
Trabajo en Equipo					80
Intrafacetas del Factor Pertenencia	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Compromiso					85
Identificación					84
Lealtad		50			
Orgullo					95
Intrafacetas del Factor Servicio al Cliente	Rangos de Calificación				
	GD	D	TF	F	GF
Calidad del Servicio					84
Competitividad en Servicio					83
Satisfacción de la Demanda					76
Respuesta al Cliente					84
Satisfacción de los Clientes					80