"Ps"
"4031083"

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONGELADOS MAJA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONGELADOS MAJA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

DANYS ANTONIO CONTRERAS OROZCO
ESCARLE PAOLA FONSECA MENDOZA
EDIS RICARDO MENDOZA CARDOZO
RAFAEL ALFONSO RAMIREZ VEGA

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA
2006

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONGELADOS MAJA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

DANYS ANTONIO CONTRERAS OROZCO
ESCARLE PAOLA FONSECA MENDOZA
EDIS RICARDO MENDOZA CARDOZO
RAFAEL ALFONSO RAMIREZ VEGA

Línea de Investigación: Psicología Organizacional
Eje Temático: Clima Organizacional

Tutora: OLGA LUCIA CALDERIN GALARCIO

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA
2006

BARRANQUILLA14 DE JUNIO DE 2007

SEÑORES
COMITÉ DE INVESTIGACIÓN
CIUDAD

LA PRESENTE ES CON ELOBJETIVO DE COMUNICARLES QUE EL INFORME DE INVESTIGACIÓN REALIZADO POR **DANYS CONTRERAS OROZCO, ESCARLET FONSECA MENDOZA, EDIS MENDOZA CARDOZO, RAFAEL RAMIEZ VEGAS,** CUYO TITULO ES **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONGELADOS MAJA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA,** SE LE HAN REALIZADO LAS CORRECCIONES RESPECTIVAS, POR LO CUAL SE AUTORIZA SU EMPASTE Y PRESENTACION.

ESPERAMOS QUE ESTE PROCESO SEA UN ESCALON PARA EL AVANSE EN LA INTENCION DE CONSOLIDAR Y FORTALECER LA LINEA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, COMO TAMBIEN PROCESOS DE GENERACION DE INVESTIGACIÓN DENTRO DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR.

ATENTAMENTE,

JURADO

TUTOR

NOTA DE ACEPTACIÓN

Numero _____

Letras _____

_____
Jurado

_____
Tutor

Barranquilla, 6 de febrero de 2007

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONGELADOS MAJA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos, son a DIOS por escuchar mis suplicas y oraciones en los momentos mas difíciles; a mi esposa e hijas por el apoyo que me brindaron.

A esa gran amiga cristal la cual me apoyo de manera incondicional.
A mis compañeros de grupo por su espíritu de colaboración; con todo cariño los quiero, gracias por su apoyo.

RAFAEL RAMIREZ VEGAS

AGRADECIMIENTOS

A nuestro señor, DIOS por esta fuerza suprema que da esperanza y guía hacia el sendero de la sabiduría.

A mi familia y amigos y todas estas personas que me apoyaron, y me ayudaron a vencer obstáculos mostrándome soluciones y estimulándome para seguir adelante.

ESCARLE PAOLA FONSECA MENDOZA

AGRADECIMIENTOS

A mi familia me enseño la perseverancia y la voluntad por luchar por lo que se quiere,
A mi madre quien con su afecto, compañía me impulso a ser lo mejor para mi, a la cual admiro con gran respeto como persona y como madre.
A mi novia quien con su compañía me ha enseñado a amar y a crecer como persona.
A mis amigos y compañeros incondicionales que con sus opiniones y experiencias vivenciadas me enseñaron el valor de una verdadera amistad. Carlos, Alex, danys, Alan, y otros que siempre estuvieron conmigo.
A mis compañeros de proyecto con quienes compartí muchas cosas y me enseñaron a trabajar en equipo.
A nuestra tutora Olga Calderìn que con sus continuas observaciones nos enseño que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
A los docentes que me guiaron en la búsqueda del conocimiento y me formaron como psicólogo.
Y por ultimo y no menos importante a todas las personas que de una otra forma me apoyaron y ayudaron a formarme como psicólogo pero sobre todo como persona.

Muchas gracias Por estar conmigo en los momentos buenos pero tan bien en los difíciles que me fortalecieron como persona para seguir adelante.

EDIS RICARDO MENDOZA CARDOZO

AGRADECIMIENTOS

Le dio gracias a nuestro señor, Dios por haberme dado fuerza, guía y sabiduría.

A mis padres Gilberto Contreras y Yolanda Orozco, y compañeros y a todas estas personas que me apoyaron, acompañaron y ayudaron a vencer obstáculos, mostrándome soluciones para continuar hacia adelante.

A mi abuela Amira Vergara, la cual me ha guiado escoger las mejores opciones y me ha dado la fortaleza para seguir mis horizontes.

A mi bisabuela Margarita Vergara y mi tía Elvira Torres que desde el cielo me han iluminado para seguir en la lucha y hacer las cosas mejor.

DANYS CONTRERAS OROZCO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 12

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14

3. JUSTIFICACIÓN 16

4. OBJETIVOS 18

4.1 OBJETIVO GENERAL 18

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

5. MARCO TEÓRICO 19

5.1 CLIMA LABORAL 19

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL 19

5.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 21

5.3.1 Características Del Concepto De Clima Organizacional 22

5.3.2 Importancia Del Clima Organizacional 22

5.4 CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 23

5.5 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 24

5.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 25

5.6.1 RELACIONES 26

5.6.2 AUTORREALIZACIÓN 26

5.6.3 ESTABILIDAD-CAMBIO 26

5.7 EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO 27

5.8 CULTURA ORGANIZACIONAL 28

5.9 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRA - VARIABLES 29

5.10. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 32

5.11. ORGANIZACIÓN 33

5.12 ORGANIZACIÓN MODERNA 34

5.13. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN 34

5.14 EMPRESA 36

6. DEFINICIÓN DE VARIABLE 37

6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL 37

6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL 37

7. METODOLOGÍA 39

7.1 PARADIGMA 39

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN 39

7.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 40

7.4 POBLACIÓN 40

7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 40

8. PROCEDIMIENTO 41

9. RESULTADOS 43

10. CONCLUSIONES 52

11. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES 54

BIBLIOGRAFÍA 56

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su utilización a menudo varia en función de los investigadores que lo estudian. Este concepto se remonta hacia la década de los sesenta. El gremio organizacional se refiere a una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo, pueden constituir su personalidad.

El clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos y se puede descomponer en términos estructurales organizacionales, tamaño de una organización, modo de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que respetan en cierto modo la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de una persona.

Es por esto, el interés del grupo investigador, enfatizar su estudio en el clima organizacional y como se presenta este en la Empresa Congelados Maja de la cuidad de Barranquilla.

Para obtener unas bases teóricas de la investigación se realizaron varias revisiones bibliográficas de diferentes autores y teorías que tratan sobre el clima organizacional. El fundamento teórico seleccionado es LUC BRUNNET 2002, quien define el clima organizacional como la personalidad de una organización en el sentido que esta formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Para la medición de esta variable fuè necesario la utilización de la Escala de Clima Social En El Trabajo (wes) creada por RUDOLF MOOS Y BERENICE MOOS, la cual evalúa las características socio- ambientales y las reacciones personales en el trabajo, la cual mide tres dimensiones como son: RELACIÓN, AUTORREALIZACIÓN

Y ESTABILIDAD-CAMBIO que ha su vez se subdivide en diez sub-escalas que son : implicación, cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad, organización, control, innovación y comodidad, respectivamente.

El tipo de investigación desde el cual se abordó esta investigación es de tipo descriptiva ya que permitió especificar las características y propiedades de las personas, grupos y comunidades, todo esto orientado a recolectar información relacionada con el estado real de la organización que se va ha analizar, describiendo lo que se mide sin realizar inferencias, verificar hipótesis, basado en el paradigma Empírico Analítico.

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Congelados Maja es una de las empresas lideres en la producción y distribución de productos congelados para la alimentación de los hogares de la costa atlántica, con unos altos estándares de calidad en la manipulación de los productos de la canasta familiar, cuenta con mas de 30 empleados directos y mas de 15 indirectos. Su visión hacia el futuro es convertirse en líderes a nivel nacional en la producción de alimentos prefabricados y lograr ingresar a mercados internacionales.

La situación que se presenta en la empresa Congelados Maja es la falta de interés y de compromiso de algunos trabajadores cuando la empresa necesita mayor producción, la secretaria administrativa manifiesta que los trabajadores se muestran renuentes a trabajar horas adicionales y que creen que no es justo esforzarse para aumentar la producción. Así mismo cuando hay días festivos el día debe ser cubierto con tres horas adicionales el día sábado, esto genera en ellos inconformidad y baja producción. Debido a esta situación la empresa se ve obligada a contratar personal adicional para cubrir la demanda generando un sobre costo en la nomina.

Todo lo anterior genera dificultades que trae como consecuencia que los pedidos no llegan a tiempo, los clientes se molestan y además se presentan problemas de facturación. Por esta razón las directivas han mostrado su inconformidad con la planta de personal ya que consideran que su compromiso y entrega a la empresa no es la más adecuada.

El clima organizacional es un elemento fundamental e indispensable para una empresa, para tener un óptimo funcionamiento y pueda alcanzar los objetivos y propósitos esperados, además es importante por que refleja los valores, las aptitudes y creencia de los miembros que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador ser capaz de evaluar y analizar el clima organizacional ya que este permite identificar tres (3) aspectos fundamentales:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés e insatisfacción, y contribuye al desarrollo de aptitudes negativas hacia el trabajo.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus investigaciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

Se han realizado estudios e investigaciones que tienen como objetivo evaluar y promover el clima organizacional en diferentes empresas y compañías a fin de mejorar el funcionamiento de esta en beneficio de sus trabajadores y la organización, se ha encontrado que cuando existe un clima laboral adecuado y se estimula a los trabajadores se presenta mejor satisfacción laboral y rendimiento de los empleados.

Existe una polémica bastante grande con respecto a la definición de clima organizacional, la cual varía según la interpretación de un autor.

ADRIÁN FURNHAN, en el año 2001, define al clima organizacional como la cualidad relativamente perdurable en el ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros. Influyen en sus comportamientos y se puede describir en valores en conjunto específico de características o atributos de la organización.

Para FOREHAND Y GILMER (1964) el clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización las cuales distinguen una organización de la otra, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen las conductas de los empleados que conforman las organizaciones.

En 1976 para PAYNE y PUGH el clima organizacional es una cualidad independiente de las organizaciones individuales que indica los procesos comportamentales, característicos en un sistema social de forma puntual los cuales reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

Por todo lo anterior, es de gran importancia estudiar ¿Cómo se presenta el clima organizacional en la empresa congelados maja de la ciudad de Barranquilla?

3. JUSTIFICACIÓN

Para llevar a cabo cualquier investigación se debe tener en cuenta su importancia, por lo tanto el clima organizacional es un factor necesario para la estabilidad laboral y empresarial, para una excelente prestación de servicios y por tanto ser mas competitivos a nivel local como en este caso la empresa Congelados Maja de la cuidad de Barranquilla.

La importancia de esta investigación se basa en la descripción del clima organizacional y como éste esta asociado al comportamiento de los miembros, a través de las ideas consolidadas que traspasan la realidad que coordinan los niveles laborales y de productividad.

Aunque el clima organizacional es responsabilidad de todos los que trabajan, y de todos y cada uno de las personas que hacen parte de la organización inconscienmente colaboran en construirla, para que esta pueda funcionar como una empresa y alcance los objetivos propuestos.

El clima organizacional es algo inherente en el ambiente organizacional y es experimentado por todos los miembros, y este a su ves fluye en la conducta de todas las personas pertenecientes a una organización, por lo tanto es de suma importancia para la empresa, ya que se le ofrece beneficios y herramientas que le permiten incrementar los niveles de calidad y productividad, ayudándole a adquirir la flexibilidad dentro de la organización facilitándole a la compañía la rápida adaptación a la necesidad de los clientes y el uso de nuevas tecnologías.

Al mismo tiempo se buscará beneficiar la población con la cual se va a trabajar, es decir los empleados de Congelados Maja, brindándole las herramientas para mejorar el ambiente laboral y así mismo optimizar el funcionamiento y esto redunde en múltiples beneficios tanto para los empleados y la empresa.

Por otra parte se pretende beneficiar a La Universidad Simón Bolívar, buscando conservar el prestigio que esta institución ha logrado con su arduo trabajo a través de los años, ya que esta se ha dedicado con ahínco a la labor investigativa abriendo diferentes líneas de investigación en diferentes áreas y temáticas de gran importancia para el ser humano. Dentro de estas líneas se encuentra la psicología organizacional, hacia la cual esta enfocada esta investigación que pretender ampliar el campo investigativo y especialmente el programa de Psicología con el fin de describir el clima organizacional que afecta diferentes empresas lo cual no le permite alcanzar la excelencia empresarial.

Esta investigación también tiene un beneficio para los investigadores tanto a nivel personal como profesional. A nivel personal permitirá ampliar los conocimientos con respecto al clima organizacional para poderlos aplicar en los procesos psicoadministrativos, donde se busca rescatar el recurso humano con el que cuenta la organización; a nivel profesional ayudara a adquirir habilidades que competen al ejercicio óptimo y adecuado de un psicólogo, además, servirá para profundizar en la línea organizacional la cual es un campo que en estos momentos a sido poco abordado y con ellos se busca que el psicólogo tenga mayor cobertura a nivel profesional.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el clima organizacional de la empresa Congelados Maja de la cuidad de Barranquilla

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las relaciones de los empleados de vinculados a la empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla.

- Describir el grado de autorrealización de los empleados vinculados a la empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla.

- Describir el grado de estabilidad y cambio de los empleados vinculados a la empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla.

5. MARCO TEÓRICO

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que este esta formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de psicología organizacional y su definición varia a menudo en función de los investigadores que la estudian.

5.1 CLIMA LABORAL

El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forman parte de la organización establecen diversas interacciones en un contexto laboral; no obstante la consideración del clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes, va a depender las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permiten y ofrecen posibilidades y desarrollo del desempeño laboral y de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. KEITH Newstrom, 1999. Por otra parte se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio de sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimenta en sus miembros, influye en sus comportamiento y se pueden describir en términos de valores, de un conjunto

específicos de características y atributos de la organización. "El clima organizacional constituye una configuración de las características, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Este clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo."BRUNNET, 2002.

El clima organizacional puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de una persona en cuestión. Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o mal sana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es mal sana trastornara las relaciones de los empleados entre si y con la organización, y tendrán dificultades para adaptarse a su medio externo, a si mismo una empresa no puede estar conciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. HELLINGER, Don, 1999

De igual forma se puede definir el clima organizacional como aquel que incluyen múltiples factores como las que indica el predominio de los factores organizacionales, las entradas en el predominio de los factores individuales y las que enfatizan en la interacción de las personas y situaciones. TYSON, Shaun, 2001.

En conjunto esta visión de clima se caracteriza por estar presentes en la realidad organizacional y se puede expresar a través de las percepciones que se tengan como parte de un proceso de desarrollo. Podemos indicar que las múltiples definiciones están muy relacionadas con las diferentes formas de medir el clima organizacional.

Este término empezó a hacerse popular a finales de la década de los años sesenta a través de varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología, estas definiciones pretendían resaltar la esencia o las características fundamentales de la organización, como un organismo susceptible y perceptible para sus miembros y a la vez tangible para las personas externas a la organización, pero actualmente el clima se

utiliza para referirse a la calidad del ambiente internos de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ellas.

5.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante, el estudio del clima organizacional porque es necesario crear una inestabilidad dentro del sistema que aporten métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Niveles de actitudes de los miembros ante peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa.
- Niveles de conflicto que influyen negativamente en el proceso de desempeño laboral, para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prevenir posibles dificultades.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los electos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima laboral que permitirán a la organización una gestión activa que permiten una prevención una prevención de planes ante los cambios y dificultades, la planificación y desarrollo de la organización, resolución de los problemas y una gestión adecuada de los miembros con relación a las satisfacciones de las necesidades y expectativas.

En forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Así mismo se vuelve importante para un psicólogo o administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización. GUILLEN, 2000.

5.3.1 Características Del Concepto De Clima Organizacional

- "El clima es concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenologicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenologicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima esta basado en las características tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil de describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre comportamiento.
- Es un determinante directo de comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento".BRUNNET, 2002.

5.3.2 Importancia Del Clima Organizacional. En forma global "el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforma a su vez en elementos del clima." FILIPI, 2002. Así mismo se vuelve importante para un psicólogo ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas.

5.4 CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se pueden explicar las causas del clima organizacional por distintos factores que interactúan, paras producir el clima y la forma en que ese sucede, dichos factores se pueden categorizar de la siguiente manera.

***Fuerzas Externas**:
Económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.

***Historia Organizacional:**
Las culturas los valores y los modelos de comportamientos.

***Administración:**
La estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima organizacional en los individuos.

En primer lugar hay una influencia directa que afecta a todos o casi todos los miembros de la compañía o alguna de su subunidades.

El segundo tipo de efecto se conoce como influencia interactiva; que existe cuando el clima organizacional tiene algunos efectos sobre el comportamiento de algunas personas.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA

Los efectos y consecuencias del clima organizacional favorables en un empresa están relacionadas con aspectos como.

- Si tiene objetivos claros.
- Si cuenta con planes definidos para lograr los objetivos.
- La existencia de un sistema de plantación formal.
- La plantación completa.
- Disposición de información para la toma de decisiones.
- La existencia adecuada de una comunicación lateral.
- Buena comunicación entre sus empleados.
- Si las unidades entienden sus objetivos respectivos.
- Medidas adecuadas de desempeño laboral.
- Gerentes con conciencia de los resultados que se esperan de ellos.
- Beneficios competitivos
- Los sueldos se relacionan con el desempeño.

Si se presentan la mayoría de estos aspectos en una organización, es probable que las características estructurales y climáticas sean rentables. GRATTON, Linda, 2001.

5.5 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hay muchas formas de evaluar el clima organizacional; la primera es la categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes ; la segunda es dimensional e intenta clasificar con base a una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional; un tercer método menos utilizado, consiste en recopilar información documental y otras pruebas objetivas para generar un índice agradado de determinado clima organizacional. (FURHAN, 2001)

Mediante la evaluación del clima organizacional se pueden plantear algunas hipótesis interesantes y comprobables:

1. El clima de una organización tiende a perpetuarse de una generación de miembros a otra a menos que la estructura de entrada y salida y los procesos intraorganizacionales se modifiquen tanto con los efectos de retroalimentación.
2. la fuerza de inercia que mantienen el clima organizacional tienden a incrementarse con el tamaño de la organización, a medida que esto aumenta sucede lo mismo con la diferenciación.
3. si el clima organizacional como lo perciben los miembros de la organización focal es mas favorables como lo perciben los miembros de la organización, que constituyen el conjunto de misma, abra un índice mas bajo de la motivación debido a la poca iniciativa para el cambio.
4. el clima organizacional es más susceptible al esfuerzo deliberado por modificarlo cuando hay un poco de consenso al respecto.
5. conforme se incrementa a diferencia de los climas de las subunidades o empleados de una organización se incrementara el grado de retrazo organizacional (conflictos).
6. las innovaciones técnicas dado a que se manifiestan en los productos y servicios de una organización es más probable que se generen cambios más rápido en el clima organizacional externo que las innovaciones administraciones. FURHAN, 2001.

5.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está compuesto por tres dimensiones fundamentales:

- ✓ Relaciones
- ✓ Autorrealización
- ✓ Estabilidad-cambio

5.6.1 Relaciones. Se refiere a al grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección de la organización apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Esta dimensión tiene a su vez varias

sub.-escalas como : **implicación**, esta subescala mide hasta que punto los individuos se sienten implicados en su trabajo o el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella; **cohesión**, se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí o grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros; **apoyo**, esta subescala se refiere al apoyo y estimulo que da la dirección a sus empleados o grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

5.6.2 Autorrealización. Esta dimensión abarca lo correspondiente al grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia que dominan el ambiente laboral. Esta tiene varias sub-escalas como; **autonomía**, tiene que ver hasta que punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones, ser autosugiente y tomar iniciativas propias; **organización** tiene que ver con la buena planificación eficiencia y terminación de la tarea; **presión** es la urgencia o la presión que domina en el ambiente laboral, y la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

5.6.3 Estabilidad-Cambio. Es el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les aplican las normas y planes de trabajo, también el grado en que las normas utilizan la presión para controlar a los empleados y la importancia que se le da a la variedad, al cambio nuevas propuestas y como el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Esta dimensión tiene varias subescalas; **claridad**, es el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes de trabajo, y hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores; **control,** grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados; **innovación**, este subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques y la importancia que la dirección puede dar al cambio y las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo; **comodidad,** es como el ambiente físico contribuye a crear una ambiente laboral agradable y refleja los esfuerzos

que realiza la dirección para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados. MOOS, Rudolf y Berenice, 2000.

Finalmente los efectos del clima organizacional son numerosos. Así, la forma en que un individuo percibe el clima que lo rodea puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aun su aprendizaje. La identificación del clima organizacional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse." Tras el cambio de valores de trabajo en los empleados y las profundas modificaciones que las empresas están llamadas a sufrir es sus bases mismas, a causa de las crisis económicas y de los cambios políticos, es previsible que la comprensión y el análisis del clima organizacional se contribuirán en factores importantes del desarrollo y de la evolución de una organización."URDANETA ,2001.

5.7 EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías que son: los efectos directos y los efectos de la interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades y los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o una parte de la organización tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y la políticas que esta adoptan, todos estos factores pueden actuar sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentran en la base misma de la definición que éste último hace de su ambiente y su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis apartir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar según este tipo de efectos; los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro.

El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que este define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que viene a determinar la libertad de acción de los actores de ese sistema.

"La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarla. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas".URDANETA,2001.

5.8 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros tener una identidad y además un poder comunicarse y cooperar en torno al proyecto común. Los ámbitos conceptuales que abarca la cultura en las organizaciones son: los sistemas de valores funcionan como foros morales y normativos que orientan la conducta de los miembros del grupo en ciertas situaciones. Señalan lo que esta bien o es correcto para las organizaciones y aquello que no lo es. En cuanto a ideología se refiere al conjunto de supuestos implícitos e incluso no conscientes respecto a la naturaleza de las personas y su lugar en el mundo que opera en la organización y determina aspectos tan relevantes como el liderazgo, estilos de gestión y sistemas de recompensas. La cultura se manifiesta aportando los códigos que regulan las pautas de acción, características o idiosincrasia de la organización. Cada unidad, departamento y grupos comparten unos modos de actuar que dan pie a la existencia de la subcultura e incluso contracultura dentro de la cultura matriz de la organización través de los habituales modelos de interacción tanto formales como informales consolidados históricamente en el día a día de la organización, los individuos logran atribuirse en la cultura de la organización, disminuyen así la ansiedad ante la situación que deben afronta siguiendo las pautas fijadas por la organización. "la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con los que se resuelve los problemas de integración

internos y externos: reduciendo la incertidumbre justificación de la conducta, como tratar a los clientes, coordinación y cooperación de equipos. La cultura no es tangible pero se manifiesta de múltiples modos por un lado en forma de mito, ritos, historia, leyenda que ensalzan la organización, sus héroes y sus creencias".CHIABENATO, 2002. Por último, la cultura organizacional es considerada fuerte o débil en función del poder de influencia que ejerce sobre la conducta de sus miembros es decir en la medida en que facilite la identificación de las personas con los esquemas de percepción y actuación de la organización, por el estudio del cambio organizacional, es cuestión clave para entender las variables que a nivel de creencias y valores debemos modificar para conseguir un óptimo funcionamiento de la organización.

5.9 EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRA VARIABLES.

❖ **El Clima y Las Características De Personalidad.**

Es probable que las características de personalidad influyen en la forma de percibir el clima y su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores, así pues se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan mas importantes cunado el nivel de análisis es como una cualidad organizacional.

❖ **El clima organizacional y satisfacción.**

Se puede establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción.

El clima organizacional se refiere a la organización como un sistema y por lo tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo articular.

La satisfacción se refiere a una valoración de carácter emocional, el clima organizacional se refiere en describir la organización.

La unidad central del estudio de la satisfacción reside en el individuo y en el clima organizacional el cual influye en toda la organización.

❖ **El clima organizacional y conducta.**

El clima organizacional afecta la conducta de las personas de una empresa en tres formas:

1. Definiendo los estímulos del ambiente y confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
2. A través de las limitaciones de una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
3. Indicando el tipo de esfuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores. Así como otras series de variables como la comunicación, la toma de decisiones la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

❖ **El clima organizacional y la organización**

Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación de personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal. GUILLEN, Carlos, 2000.

5.10. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima se refiere a una percepción común o una reacción de los individuos ante una situación; por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o salubridad.

La cultura organizacional es la atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros,

además, crea un ambiente humano donde los empleados realizan en su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. SOTO, Eduardo, 2001.

5.11. ORGANIZACIÓN

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y las organizaciones. Por ser eminentemente sociales e interactivo, el ser humano no vive aislado si no en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales los seres humanos deben cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerza individual. "Una organización es un sistema de actividades consciente y coordinada, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando, las personas son capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desea tener un objetivo común, mediante La disposición de contribuir con acción que, ante todo la disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento en beneficio de la coordinación con el paso del tiempo, esta disposición de colaborar y contribuir a la organización varia de una persona a otra y aun en la misma persona."BENJAMÍN FRANKLIN,Guillermo, 1998. Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable puesto el aporte individual cambia enormemente no solo en las diferencias individuales de los participantes sino también del sistema de recompensa otorgada por la organización para aumentar las contribuciones.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer las cuales son: emocionales, espirituales, intelectuales y económicas. En síntesis las organizaciones existen para que los miembros alcancen sus objetivos, que no podrían alcanzar de manera aislada, en consecuencia las organizaciones se forman para superar estas limitaciones en las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de los objetivos humanos sino la falta de habilidad de trabajar con otras personas de manera eficaz.

5.12 ORGANIZACIÓN MODERNA

Independiente mente del tamaño la organización moderna tiene características que se aproximan al modelo que Máx Weber denomino democracia este es el modelo de organización que se baza en el concepto de racionalidad. Racionalidad significa adecuación de los medio y de los fines deseados, la organización racional es aquella cuyo funcionamiento ese el mas adecuado a lo que la empresa realmente pretende hacer, en el fondo racionalidad significa eficiencia. Eficiencia es uso adecuado de los recursos disponibles es decir la manera óptima de hacer las cosas.

5.13 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente necesitan ser organizadas esto es estructuradas para que sean eficientes y eficaces, la eficiencia esta relacionada con los medios, es decir, con los método y la manera de hacer las cosas, la eficiencia implica hacer las cosas de la mejor manera posible, las eficacia esta relacionada con los fines es decir con los objetivos propuestos, implica hacer lo que fuere necesario o correcto para alcanzar los objetivos o resultados.

Para proporcionar eficiencia y eficacia la organización necesitan estructurarse deacuerdo con algunos principios fundamentales de organización un principio que constituye un criterio o una norma de uso que el administrador debe considerar en su trabajo de manera estática y flexible con el fin de atender las situaciones distintas a las que se enfrente, "existen 5 principios fundamentales de la organización:

- Principio de especialización, toda organización debe basarse en la organización de las personas y de los órganos óseos en la división del trabajo para incrementar la cantidad y calidad de este.

- Principio de la definición funcional, par que no halla la menor duda al respecto el trabajo de cada persona y la actividad de cada organismo debe definirse claramente

por escrito, mediante el organigrama, descripción del cargo y manual de organización.

- Principio de la equivalencia de la autorizad y responsabilidad, la responsabilidad atribuida a cada persona u órgano deben ser correspondiente y equivalente entre si.

- Principio de gradación cada persona debe saber responsablemente cuales son sus subordinados, sobre las cuales ejerce su autoridad y sobre ante quien debe responder.

- Principio de las funciones de líneas y de staff: las funciones de líneas y de staff deben diferenciarse y definirse dentro de las organización" CHIABENATO, 1998.

5.14. EMPRESA

La empresa hoy en día suele conceptualizarse como "un sistema abierto psicosociotecnico, diferenciado que integra actividades humanas que transforman recursos (humanos y materiales), para alcanzar objetivos (económicos y sociales)" DUNETTE, Marvin. 2000.

Como sistema la empresa responde a las demandas de su entorno y de su propia dinámica interna de funcionamiento.

También la empresa se concibe como sistema abierto, estructurado, planificado, controlado, hasta visiones mas modernas en que se asume la empresa u organización se expande a todos los sectores de la vida humana aumentando su nivel de complejidad a medida que evoluciona, así Weber define al grupo corporativo como una relación social que o bien esta cerrada o bien limitada, la administración de proceso de personas ajenas mediante la jerárquica que se encargara de la administración y la toma de decisiones, una división de trabajo, esto es un reparto de funciones entre los miembros que la integran y una finalidad, pues toda administración posee una meta hacia la que esta orientada .

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional según LUC BRUNNET.2001 es "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización, que experimenta en sus miembros e influyen en su comportamiento y se puede describir en términos de valores, de un conjunto especifico de características o atributos de la organización".

6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
CLIMA ORGANIZACIONAL	**Relaciones:** Grado que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo y la manera como la organización apoya y anima sus empleados.	**-Implicación:** grado de interés hacia las actividades de la organización. **-Cohesión:** grado de relación y amistad entre los empleados **-Apoyo:** grado de respaldo de la organización hacia sus empleados	ALTO MEDIO BAJO
	Autorrealización Grado de estimulación para la autosufiencia y la toma de desiciones planificación, eficiencia y terminación de las tareas.	**-Autonomía:** grado en que se estimula la autonomía y toma de desiciones **-Organización:** grado de planificación y eficiencia en la realización de tares. **-Presión:** grado de urgencia para la realización de tareas	ALTO MEDIO BAJO

	Estabilidad-cambio Grado de reconocimiento de las tareas diarias y aplicación de las normas y planes de trabajo	**-Claridad** :grado de conocimiento de las tareas y Políticas de expectativas de la empresa **-Control:** grado en que se utiliza las reglas para controlar el personal. **-Innovación:** grado de variedad enfoque y nuevas ideas en la organización. **-Comodidad:** grado en que el ambiente físico posibilita un ambiente de trabajo agradable.	ALTO MEDIO BAJO

7. METODOLOGÍA

7.1 PARADIGMA

"El paradigma empírico analítico es aquel que tiene un interés técnico, es decir, que estudia la realidad para llegar a predecir el conocimiento determinando ciertas condiciones y poder controlarlo si es posible. Es empírico en el sentido de su intermediación directa con el mundo observable; y es analítico en el sentido que su manera de funcionar es predominantemente la de disgregar los sistemas con los que trabaja, para que al desmotivarlos o parezca alguna manera de predecir, controlar, explicar las relaciones causales internas o externas,"HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2000.

Esta investigación esta guiada por un paradigma empírico analítico porque se pretende estudiar el clima organizacional en la Empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla en un contexto real. Por otro lado es una investigación empírica porque se buscara mediante la observación directa cuales son la experiencia de los trabajadores en relación a la variable de estudio.

10.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva "es aquella que busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades, etc."REALES UTRIA, 2000. En nuestro caso como es la Empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla, esta orienta a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de la unidad de análisis; describiendo lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

En el presente estudio se llevara a cabo una investigación de tipo descriptivo, pues es la que permite describir y analizar el clima organizacional de la Empresa Congelados Maja de la ciudad de Barranquilla.

10.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para alcanzar el objetivo de la investigación. Deacuerdo con lo anterior, se utilizo un diseño de estudio no experimental que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

10.4 POBLACIÓN.

La población es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados; estuvo constituida por los 45 empleados vinculados a la empresa Congelados Maja de la Ciudad de Barranquilla, los cuales laboran en diferentes áreas como son: sector administrativo, plantas de producción, área de ventas, atención al cliente y mensajeria.

10.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la realización de esta investigación y alcanzar los objetivos propuestos, es necesario la utilización de "la escala de clima social (WES) 2000." pues este instrumento tiene como objetivo fundamental evaluar el clima social en el ambiente de trabajo. Esta prueba esta conformada por 90 preguntas estructurada donde la población escogida, podrá responder falso o verdadero según su criterio, esta prueba no tiene tiempo limitado, pero debe cumplir los siguientes requisitos usuales en toda aplicación de pruebas; la sala debe ser tranquila, confortable, bien iluminada con espacio amplio para cada sujeto, de forma que el examinador pueda circular cómodamente por ella y comprobar que los sujetos realicen las tareas de forma adecuada.

Si se trata de sujetos con dificultades para realizar la prueba es conveniente aplicarla a grupos reducidos. Esta prueba esta conformada por 10 pubészcalas que

evalúa 3 dimensiones fundamentales; relación – Autorrealización - Estabilidad / cambio.

Relaciones, esta a su vez esta constituida por la subescalas de cohesión, implicación y apoyo, la cual evalúa el grado en que los empleados están comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a sus empleados, les anima a apoyarse unos a otros.

La dimensión de autorrealización esta conformada por la escala de autonomía, organización y precisión que evalúa el grado que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se le da a la buena planificación y eficacia y terminación de sus tareas, y el grado en que la terminación de su trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

Estabilidad y cambio, es la dimensión apreciada por la subescalas de claridad, innovación y comodidad, evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera a su tarea diaria y como se le aplican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección aplica las normas y la presión para controlar a los empleados, la importancia que se le da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas, además, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

11 PROCEDIMIENTO

Para elaborar esta investigación se inicio con la elección del tema, ya que todos los integrantes del grupo se inclinaban por la línea organizacional.

Luego se escogió la organización en la cual se realizaría el proceso de investigación, esto se llevo a cabo por medio de uno de los integrantes del grupo, el cual tenia relación con uno de los miembros de la parte administrativa de la empresa, que estaba interesa en trabajar la problemática de la organización, la cual posibilita la aceptación del tema, la aplicación de pruebas, la distintas visitas a la empresa y la facilitación de la entrevista con los empleados.

Posteriormente se hizo una exhaustiva investigación del tema de nuestro objeto de estudio, para darle bases teóricas a esta investigación luego procedimos a plantear la pregunta problema y realizar los objetivos de nuestra investigación, seguidamente se elaboro la descripción de la pregunta problema con la justificación de la misma, así mismo se definió la variable de estudio con su respectiva operacionalización , con su pertinente sustentación, todo lo anterior hizo parte de la primera parte de nuestro trabajo.

La segunda parte de la investigación se presento la dificultad con uno de los integrantes del grupo el cual no continuo, por lo tanto se decidió vincular a otra persona. Posteriormente se iniciaron la tutorías con la docente Olga Calderin, después de varias tutorías y en coordinación con la tutora nos vimos obligados a cambiar la temática de estudio (sentido de pertenencia), por dificultades de insuficiencia temática que respaldaran la investigación por todo lo anterior el grupo de investigación decidió escoger una nueva temática, la que nos pareció mas adecuada y factible guardando mucha relación con la temática anterior. Después de esta elección el grupo de investigadores reestructuro, la temática o variable de estudio.

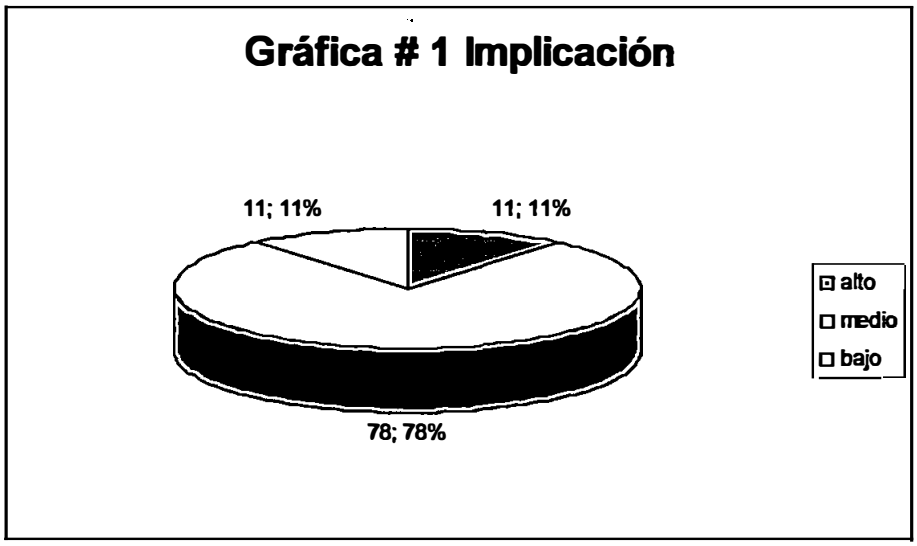
Seguidamente; se llevo acabo el trabajo de campo de la investigación; aplicando el instrumento de recolección de información (escala de clima social aplicada

al trabajo), finalmente, se hizo la tabulacion de la información para llegar a obtener los resultados y conclusiones de la investigación.

12. RESULTADOS

La escala de clima social aplicada al trabajo evalúa 3 dimensiones, **Relación;** que se refiere a al grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección de la organización apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros; **Autorrealización**; grado de estimulación para la autosufiencia y la toma de desiciones planificación, eficiencia y terminación de las tareas; **Estabilidad y cambio**; grado de reconocimiento de las tareas diarias y aplicación de las normas y planes de trabajo. Y estas a su vez son evaluadas por 10 subescalas que son, implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad, control, innovación, y comodidad.

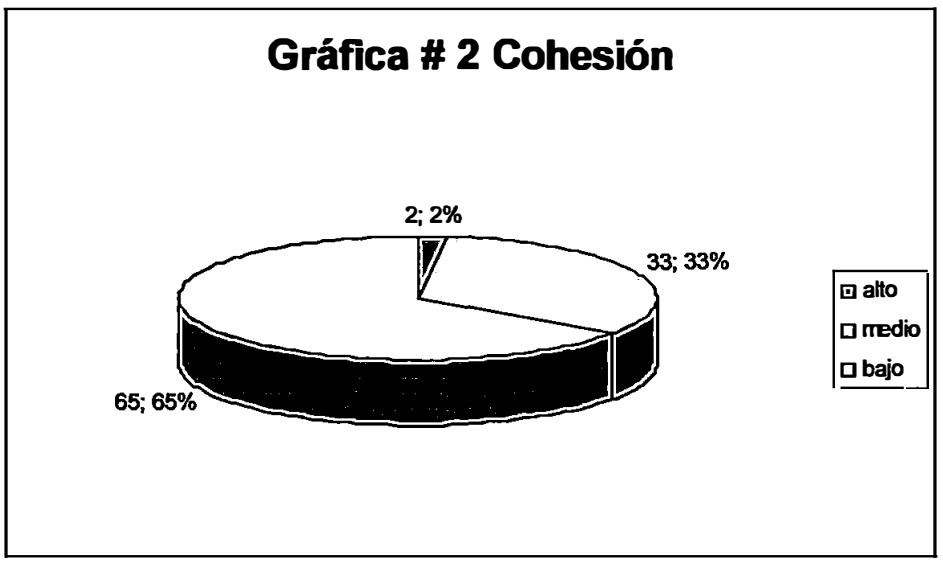
La escala de clima social maneja 3 niveles de evaluación, los cuales están implícitos en la prueba, estos se identifican de la siguiente forma, **alto** que se encuentra entre el 70% hacia el 100%, **medio** del 50% hasta el 69% por ultimo un nivel **bajo** del 50% hasta el 1%.



IMPLICACIÓN grado de interés hacia la organización.

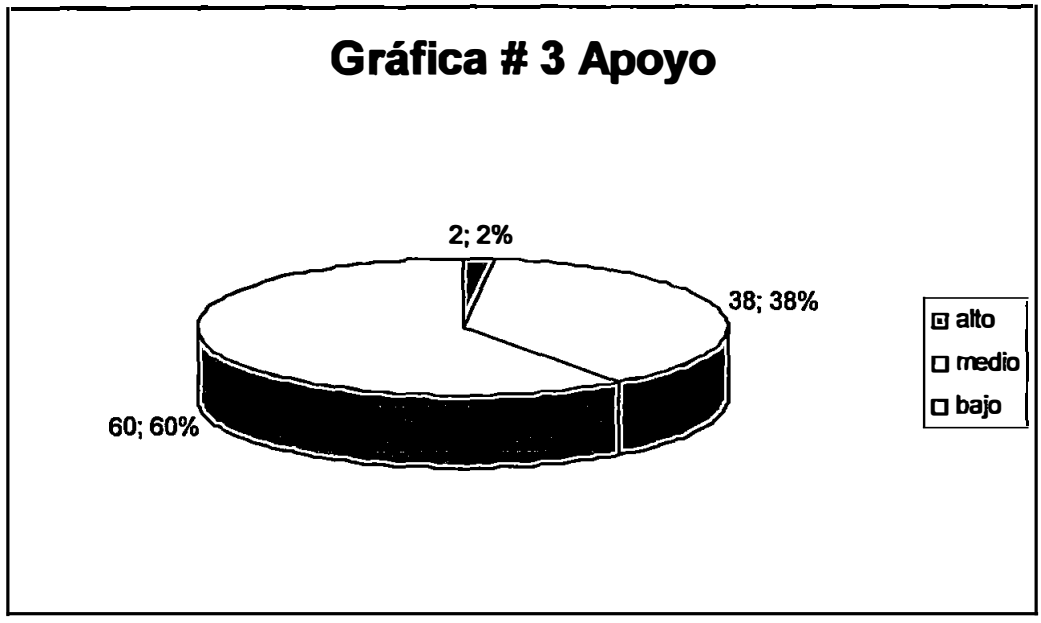
En cuanto a la **RELACIÓN** se encontró que la subescalas de **Implicación (IM):** arrojo que el 78% de los empleados obtuvo una puntuación con respecto a la media; el

11% una puntuación alta y el 11% una puntuación baja, lo que significa que la mayoría de los empleados se preocupan por sus actividades de trabajo y se entregan a ella.



COHESIÓN grado de relación y amistades entre los empleados.

Cohesión (CO): con lo que respecta a esta subescala la puntuación fue la siguiente, el 65% de los trabajadores obtuvieron un puntaje bajo, el 33% arrojaron una puntuación en la media y el 2% puntuó alto, lo que nos dice que la mayoría de los empleados no se sienten conformes con sus compañeros de trabajo, no se colaboran entre si, mostraron individualidad en cada una de sus actividades, siendo renuentes a aportar a los demás empleados.

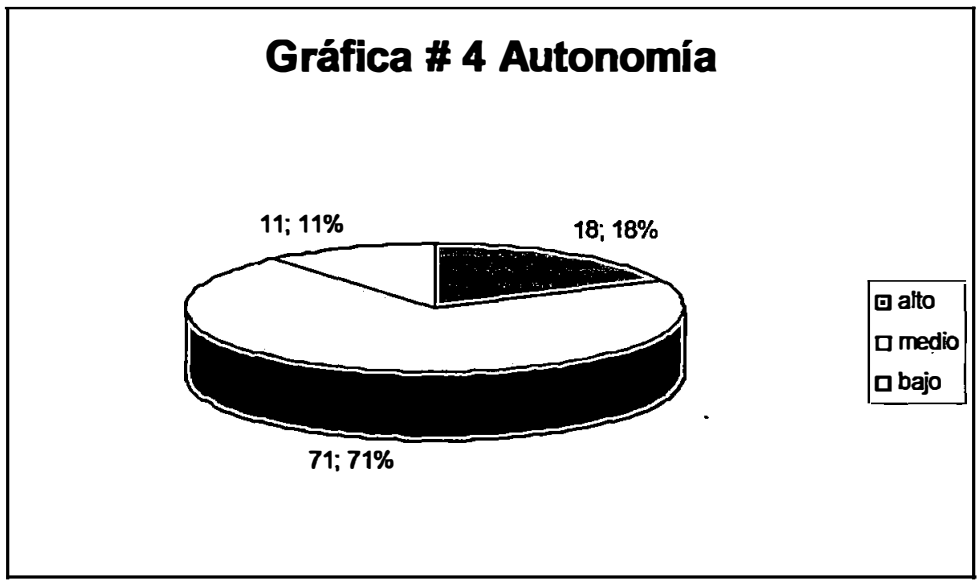


APOYO grado de respaldo de la organización hacia los empleados.

Apoyo (AP): el 60% de los empleados obtuvo una puntuación baja, el 38% obtuvo una puntuación media y el 2% arrojo alto, el cual dice que los jefes no se animan a colaborar al personal de trabajo ni se preocupa por crear un buen clima social.

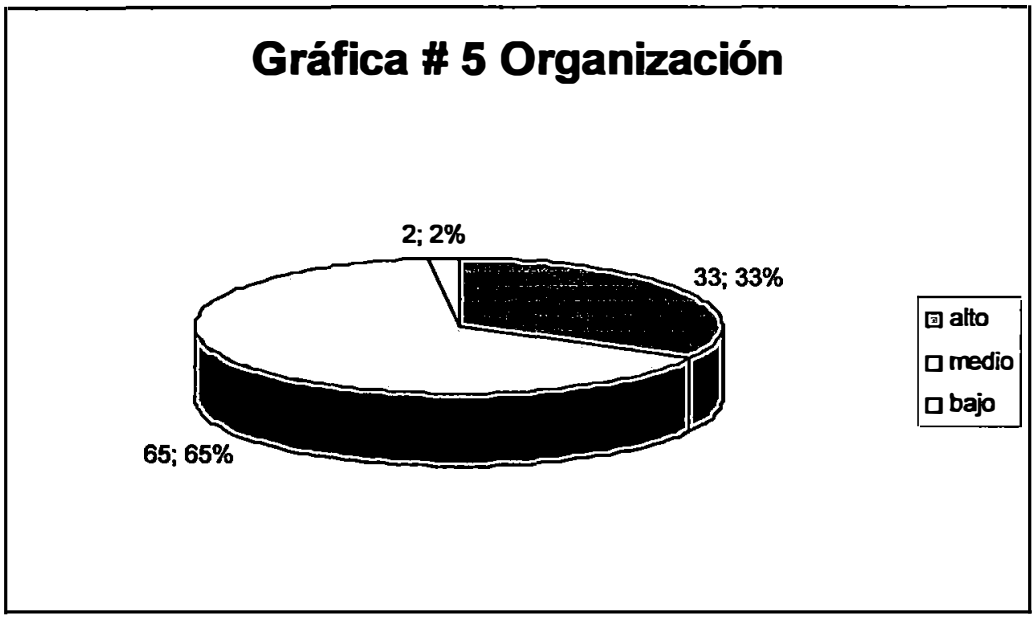
De acuerdo con los resultados obtenidos, los niveles de cohesión y apoyo dentro de la organización no son los mas adecuados, debido a que existe un distanciamiento en las relaciones de amistad o de interacción que viven los empleados entre si, asociados también, a la falta de apoyo y estimulo de la dirección hacia sus empleados, esto puede generar niveles de insatisfacción en le clima laboral; por lo tanto las diferencias individuales pueden utilizarse para fortalecer las actividades que se requieren en la organización y no una debilidad en la meta a alcanzar.

A si mismo en la dimensión de **AUTORREALIZACIÓN** evaluadas por la subescalas:



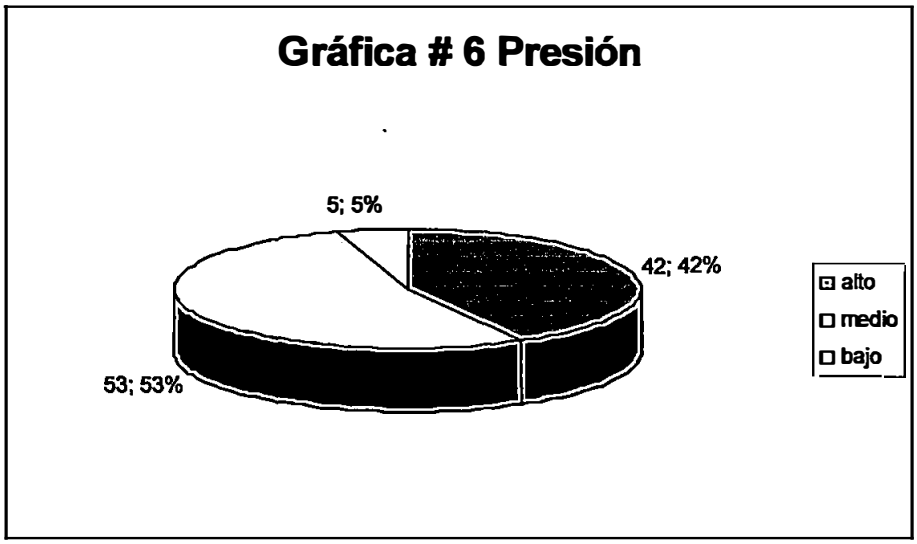
AUTONOMÍA: grado en que se estimula la autonomía y toma de decisiones.

Autonomía (AU): la cual señala que el 71% de la población de la empresa se ubico con respecto a la media, el 18% una puntuación alta y el 11% se ubico en lo bajo lo cual señalo en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias iniciativas.



ORGANIZACIÓN grado de planificación y eficiencia en la realización de las tareas

Organización (OR): Dicha valoración arrojo que el 65% de los empleados se ubicaba con respecto a la media, el 33% de los empleados puntuó alto y el 2% se ubico en la escala de nivel bajo lo que señala que la empresa tienen una buena planificación y oficios de cada empleado y terminación de la misma.



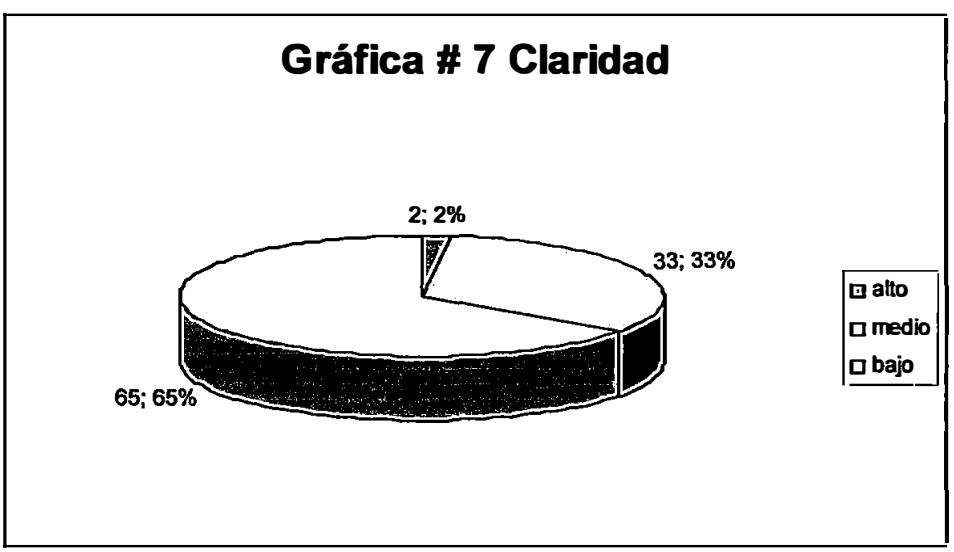
PRESIÓN grado de urgencia para la realización de tareas

Presión (PR): teniendo en cuenta esta subescala el 53% se ubica en la medio el 42% en el nivel alto y el 5% en el nivel bajo lo que señala que la mayoría de los

Empleados se sienten presionados para trabajar y cumplir sus tareas en forma urgente, lo cual caracteriza el ambiente laboral.

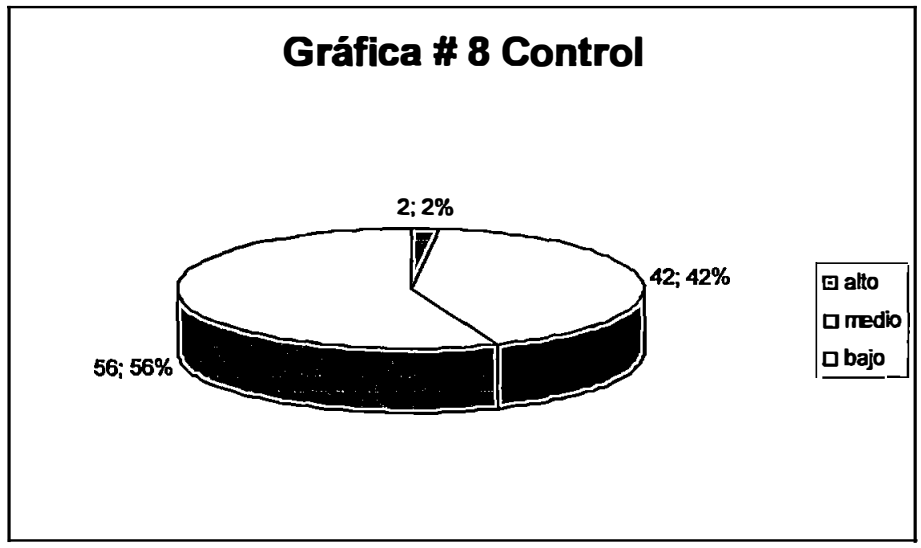
De acuerdo a los niveles de autonomía y organización, se pudo observar que los empleados, en las realización de sus tareas tiene independencia en la toma de decisiones con respecto a la funciones que manejan dentro de la empresa, teniendo una planificación y organización de sus actividades, manifestando una alta presión por parte de la dirección para la culminación de las actividades y tareas de manera eficaz y efectiva, pero a su vez los empleados perciben esta situación como muy tensionante, creando un clima laboral opresivo no adecuado para la realización de las actividades diarias.

Igualmente la dimensión de **ESTABILIDAD Y CAMBIO**: evaluadas a su vez por las subescalas de:



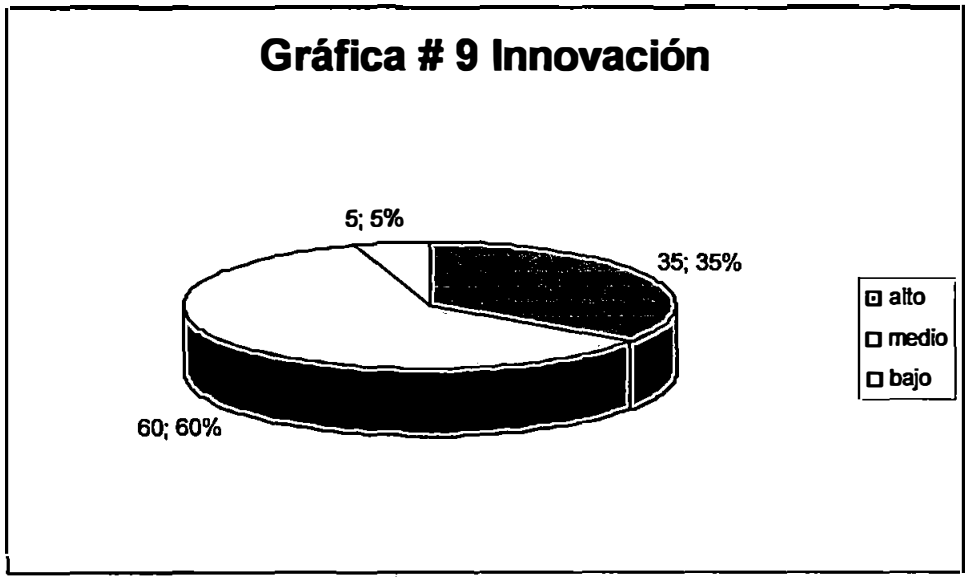
CLARIDAD: grado de conocimiento de las tareas y políticas de expectativas de la empresa.

Claridad (CL): arrojaron que el 62% de los empleados obtuvo un puntaje en la media y el 5% en el nivel alto; lo que significa que los empleados no conocen las expectativas de las tareas diarias y no conocen las reglas y planes para trabajar.



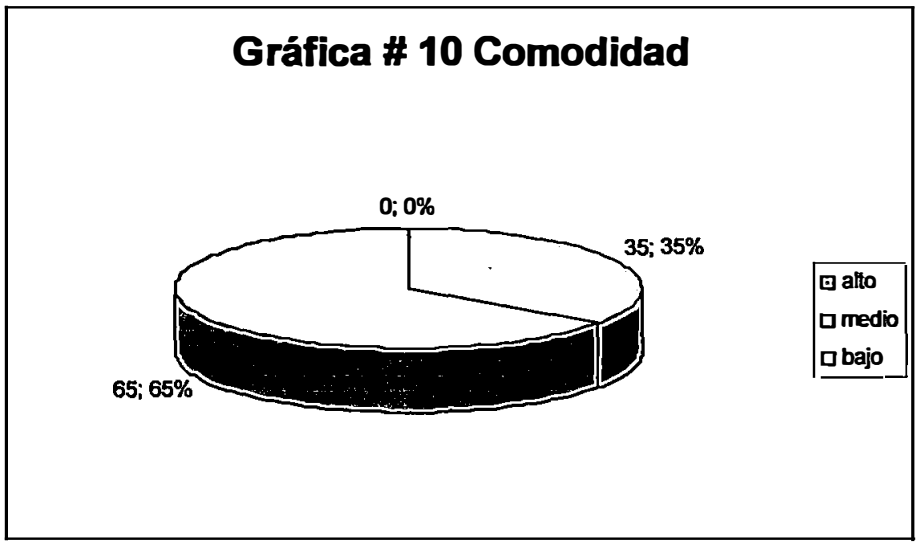
CONTROL: grado en que los directivos utilizan las normas para presionar a sus subordinados

Control (CN) la puntuación arrojada por esta subescalas fue la siguiente, el 56% puntuó, bajo el 42% se ubico en la media y el 2% se ubico en un promedio alto, lo que significa que los jefes presionan a los empleados a los empleados y las reglas para controlar a los empleados.



Innovación: grado de variedad enfoque y nuevas ideas en la organización

Innovación (IN): el 60% de sus empleados puntuó en la media, el 35% puntuó alto y el 5% bajo, lo que significa el grado en el que se les estimulan a la variedad, a la variedad, al cambio y las nuevas metodologías.



Comodidad: grado en que el ambiente físico posibilita un ambiente de trabajo agradable.

Comodidad (CF): el 65% puntuó bajo el 35% en la media, lo que señala que los empleados no se sienten conformes con su ambienta laboral y puestos de trabajo.

En la dimensión de estabilidad y cambio se pudo observar que en la subescala de control, claridad, innovación y comodidad los empleados arrojaron una puntuación baja la cual se interpreta que los empleados, no tienen claro que se espera de sus tareas, de igual forma sienten mucha presión por parte de los directivos a hacer sus actividades diarias así mismo no se sienten conformes con sus estructuras y puesto de trabajo donde laboran.

Pero a pesar de todos los empleados se sienten motivados para que la empresa gestione cambios y emplee enfoques para un mejor beneficio que faciliten la consecución de los objetivos individuales y colectivos los cuales deben ir en pro del beneficio de la empresa para que exista un mejor clima organizacional.

13. CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados arrojados por la escala de clima social al trabajo y la observación directa a la población objeto de estudio, podemos concluir que se evidencia un clima organizacional desfavorable porque en las dimensiones de relación, autorrealización y estabilidad y cambio, los empleados han manifestado las siguientes inquietudes:

Teniendo en cuenta que la relación en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador, cuando se tiene unos niveles de cohesión del trabajo en grupo hay una implicación en la tarea y se recibe apoyo por parte de la dirección, esto permite que se mejore las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, debido a que se admite que un individuo pueda encontrar dentro de su organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades que tienen un efecto directo sobre la productividad y la satisfacción dentro de un clima que le permite alcanzar una plenitud personal y desarrollo que le genera una percepción mas positiva de su empleo. A pesar de que los empleados se sienten preocupados por las actividades del trabajo y se entrega a ellas, se puede observar que a nivel general del todo no se sienten conformes con sus compañeros de trabajo, los cuales no se colaboran entre sí, mostrando una actitud individualista, y renuentes a ayudar a los demás, de igual forma la organización no ayuda o estimula a sus empleados a colaborarse entre si. De acuerdo a esto se puede inferir es que las relaciones no son las mas óptimas para alcanzar los niveles de interacción, entonces, el clima organizacional con lo que respecta a la dimensión de relación interfiere el desarrollo empresarial.

Los empleados se sienten animados a ser autosuficientes y a tomar la iniciativa; en la organización hay una buena planificación y eficiencia en la terminación de las tareas, el ambiente laboral esta caracterizado por una fuerte presión de vigencias en la realización de las tareas por parte de los que ellos quieren, los empleados manifiestan

que las expectativas de la realización de las tareas los planes de trabajo no son claras, a pesar que la organización tiene una buena planificación de sus actividades diarias. De igual forma los empleados manifiestan que a pesar de que existen una regla y normas, estos se sienten presionados frente al trabajo.

Todo lo anterior está directamente relacionado con los reglamentos formalizados por una organización con respecto a las funciones de sus empleados los cuales tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional. En esta medida la autonomía, la organización y la presión y todas la acciones de la dirección establecen y prescriben un papel del trabajo para el empleado y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga como necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de todas las funciones. En este caso, la autonomía, la organización y la presión, se verán de acuerdo al margen de maniobra que le deja la organización al empleado permitiéndole hacerse de una opinión del tipo del clima que viven. Si la organización restringe la emisión de su comportamiento, el empleado se sentirá cautivo dentro de una organización impersonal.

La comprensión del medio físico y social, así como la comprensión del comportamiento de los individuos, en el medio organizacional son primordiales para delimitar el clima organizacional, la estructura física es un fenómeno objetivo por que es la distribución de las personas en la organización y permite que el ambiente físico contribuya a crear un ambiente laboral agradable. Es importante también que dentro de las organizaciones se conozcan las expectativas y las tareas diarias con claridad así como también las reglas y planes de trabajo, que permitirían realizar una doble función como, una mejor organización laboral y un mejor control por parte de los jefes para manejar la presión hacia sus empleados. El aspecto físico en la organización es un fenómeno objetivo pero que influye a su vez de manera determinante de la percepción de los empleados, sobre la innovación y como los cambios enriquecen y producen un crecimiento en la organización.

En este caso los empleados están motivados para que sus dirigentes opten por nuevos enfoques y nuevas medidas de control que les permitan la realización de las

tareas, como mejores estrategias para la realización de las actividades diarias, así como también las mejoras en los procesos para una mayor eficiencia en la realización de las tareas y cambios en las medidas de control de orden general de la organización, que repercuten de forma directa en la forma de control individual en la asignación de responsabilidades durante la jornada laboral.

14. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden ofrecer para mejorar las dificultades que se observaron en el clima organizacional de la empresa congelados maja; surgieron posteriormente a la obtención de los resultados de la investigación.

Debido a esto, se le sugiere a la empresa congelados MAJA de la ciudad de Barranquilla implementar planes de acción tendiendo a mejorar el clima laboral, favoreciendo aspectos como el fomento de un mayor compromiso con relaciones laborales, estimular a los empleados en asumir y generar desiciones en la planificación y ejecución de las tareas como se observo en las dimensiones de autorrealización y estabilidad y cambio.

Debido, a las necesidades e inconformidad que se generan en cada área de la organización, es importante tener un comité de sugerencia y observaciones para mejorar los procesos, que de esta forma puedan escuchar las opiniones de los directamente implicados en los procesos e implementar mejoras internas, para fortalecer el clima organizacional.

Mediante una evaluación de desempeño se puede mirar como se están llevando a cabo los procedimientos en toda la empresa permitiendo tener un panorama general de todo el funcionamiento de los empleados en relación con la realización de sus tareas pero a su vez como perciben a quienes los dirigen y si lo hacen de manera eficiente en beneficio de la empresa.

Explorar actividades alternativas con la comunidad organizacional donde se destaque la importancia de los empleados y el fortalecimiento del trabajo en equipo como prerrequisito para un aumento de la interacción y aceptación de un fin común en beneficios de todos los que conviven y subsisten alrededor de la organización.

Que llevara al compromiso con la educación continua y actualización de los directivos en la dirección, motivación y utilización al máximo del talento humano que poseen en ellos y en sus empleados con el fin de satisfacer las necesidades de su empleados pero que las necesidades de la organización también sean realizadas como parte fundamental para alcanzar estándares de calidad óptimos y una excelencia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMÍN Franklin, Guillermo. Editorial Mac Graw Hill. Pág. 220. México 1998.
- BLAKE, R. y J. Mouton. Como trabajar en equipo. Editorial norma. Bogotá. 1992
- BRUNNET, Lue. El clima del trabajo en las organizaciones. 4ta ed. Editorial Trilla. Pág. 3. 2002
- CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la administración de personas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 49. México. 2002
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. Colombia 2003
- CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la organización y el control. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 22. México 1998
- DRUNETTE, Malvin. Psicología industrial, Psicología humana en las industrias. Editorial Trilla. Pág. 183. 2000
- DEFARIA, F. Desarrollo organizacional. Noriega editorial. México. 1992
- DOLAN, Simón y Valle Cabrera Jackson Suman y Schuler Randall. La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2 ed. Editorial Mac Graw Hill 2003.
- DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Mac Graw Hill. 1992
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial Prentice Hall. México 1997
- FILIPL, Graciela. Universidad de Buenos Aires. Análisis de clima laboral. Buenos Aires- Argentina. Pág. 48. 2002
- FURNHAAM, Adrián. Psicología organizacional. Madrid España. Ed Oxford. Pág. 602. 2001.
- GUILLEN, Carlos. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw Hill.2000

- 13GORDON, R. Judith. Comportamiento organizacional. 5ta ed. Editorial Prefice, Hall. Pág 3. 1997
- GIBSON, James y James H, Danally. Organización: comportamiento estructura y proceso. 10 ed. Mac Graw Hill. Santiago de chile. 2001
- GRATTON, Linda. Estrategias de capital humano. Editorial Pretince Hall. Madrid. 2001
- GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional. Editorial Mac Graw Hill. México 1998
- HELLINGER, Don. Comportamiento organizacional. Thomson editores. 1999
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. 2da ed. Editorial Mac Graw Hill. Pág 96. México 2000.
- KEITH Newstrom, Jhon. Comportamiento en el trabajo. 10 ed. Editorial Mc Graw Hill. 1999
- MOOS, Rudolf y Berenice. Escala de clima social del trabajo. Editorial Tea. Madrid 2000
- Mc CONNELL, James. Psicología: estudio del comportamiento humano. Editorial Mc Graw Hill. México 1995
- Mc GREGOR. Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. 1994
- MUCHINSKY, Paúl. Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thomson Learning. México. 2001.
- NASH, Michael. Como incrementar la productividad de recurso humano. Editorial Norma. Bogotá. 1990
- REALES UTRIA, Adalberto. Socio investigación Colombia. Editorial Antilla. Pág 63. año.2000
- ROBINS, Stefen. Comportamiento organizacional conceptos controversias y aplicaciones. 6 ed. Pág 150 Pretince Hall. México. 1994
- SERNA Gomez, Humberto. Mercadeo interno: estrategias para generar la cultura empresarial 1ed. Colombia. 2000

- SHEIN, Edgar. Psicología de la organización. Pretince- Hall, Mexico, 1994
- SCHULTZ, D.P. psicología industrial. Mac Graw Hill, Mexico 1993
- SWAN, William. Como escoger el personal adecuado. Norma, Bogotá. 1992
- SPECTOR, Paúl. Psicología industrial y organizacional investigación y práctica manual moderno. Santa fe de Bogotá. 2002
- SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional impacto de las emociones. Editorial thomson learning. México 2001
- TORO, Fernando. Desempeño y productividad. Ed. Cincel, 1992, Medellín
- TYSON, Sahún. La esencia del comportamiento organizacional. Hispanoamericana. Pág. 75. México
- URDANETA, Orlando. Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano. Bogotá Colombia. 3r editores. Pág. 63.2001.
- VASCOS, Carlos. Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales. 8 ed. Bogotá 1998
- WETTER, Davis. Administración de personal y de recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. 1991

- http/www.Monografías.com/trabajos6/clior/clias.carvajalpeñagladis.universidad satamaria,recursoshumanos.com.html.
- http/www.Monografías.com/trabajo14climaorganizacional/clima organizacional.goncalves.alexis, funamentosdelclimaorganizacional, sociedadlatinoamericanaparalacalidad.2000.
- http/www.Gestionpolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.santiagodel oscaballeros.republicadominicana,agostodel2003 htm
- http/WWW.Ujat.Mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08/paulinabustos,maurico amiranda,rodrigoperalta ensayo.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
HEMEROTECA

anexos

ESCALAS DE CLIMA SOCIAL

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

FES ☐
WES ☐
CIES ☐
CES ☐

(Marque la Escala aplicada)

dos y nombre ..... *Edad* ..... *Sexo* ..... *(V M)*

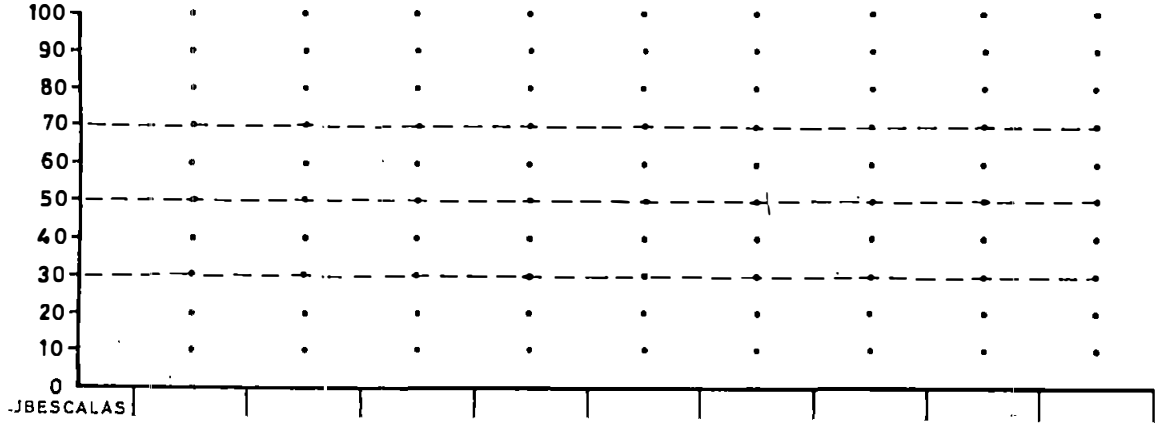
o ..... *Curso/Puesto* .....

EJEMPLOS

X Z F	Y V F

										sub-escalas	PD	PT
1 V F	11 V F	21 V F	31 V F	41 V F	51 V F	61 V F	71 V F	81 V F				
2 V F	12 V F	22 V F	32 V F	42 V F	52 V F	62 V F	72 V F	82 V F				
3 V F	13 V F	23 V F	33 V F	43 V F	53 V F	63 V F	73 V F	83 V F				
4 V F	14 V F	24 V F	34 V F	44 V F	54 V F	64 V F	74 V F	84 V F				
5 V F	15 V F	25 V F	35 V F	45 V F	55 V F	65 V F	75 V F	85 V F				
6 V F	16 V F	26 V F	36 V F	46 V F	56 V F	66 V F	76 V F	86 V F				
7 V F	17 V F	27 V F	37 V F	47 V F	57 V F	67 V F	77 V F	87 V F				
8 V F	18 V F	28 V F	38 V F	48 V F	58 V F	68 V F	78 V F	88 V F				
9 V F	19 V F	29 V F	39 V F	49 V F	59 V F	69 V F	79 V F	89 V F				
10 V F	20 V F	30 V F	40 V F	50 V F	60 V F	70 V F	80 V F	90 V F				

										sub-escalas	PD	PT
1 V F	10 V F	19 V F	28 V F	37 V F	46 V F	55 V F	64 V F	73 V F	82 V F			
2 V F	11 V F	20 V F	29 V F	38 V F	47 V F	56 V F	65 V F	74 V F	83 V F			
3 V F	12 V F	21 V F	30 V F	39 V F	48 V F	57 V F	66 V F	75 V F	84 V F			
4 V F	13 V F	22 V F	31 V F	40 V F	49 V F	58 V F	67 V F	76 V F	85 V F			
5 V F	14 V F	23 V F	32 V F	41 V F	50 V F	59 V F	68 V F	77 V F	86 V F			
6 V F	15 V F	24 V F	33 V F	42 V F	51 V F	60 V F	69 V F	78 V F	87 V F			
7 V F	16 V F	25 V F	34 V F	43 V F	52 V F	61 V F	70 V F	79 V F	88 V F			
8 V F	17 V F	26 V F	35 V F	44 V F	53 V F	62 V F	71 V F	80 V F	89 V F			
9 V F	18 V F	27 V F	36 V F	45 V F	54 V F	63 V F	72 V F	81 V F	90 V F			



Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid - Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 - Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo., Madrid-2 - Depósito legal: M. - 14.841 - 1984.

WES

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe *es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Vd. se relaciona. La palabra* empleado *se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.*

Anote las contestaciones en la Hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, *anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es* falsa o casi siempre falsa, *anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.*

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo

→

11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.

→

21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las «cosas se dejan para otro día».
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.

→

31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

Autores: P.M. Insel y R.H. Moos.
Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California.
Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - *Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE* - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 1.192 - 1984.

37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.

→

41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se «meten prisas» para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.

→

51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase «el trabajo antes que el juego».
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.

→

61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.

→

71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.

→

81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reunen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES