

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Psicología



Diagnóstico de Clima organizacional en una Planta de Derivados Cárnicos

Julián Danilo Muñoz Rúa

Julieth Mesa Serna

Medellín, Colombia

2017

Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
2. Justificación.....	7
3. Marco teórico.....	8
3.1 Psicología Organizacional.....	8
3.2 Clima organizacional.....	11
3.3 Escala de Clima organizacional.....	15
3.3.1 Enfoque teórico de las dimensiones.....	16
3.3.1.1 Estructura organizacional.....	16
3.3.1.2 Pertenencia para aplicar las observaciones de la primera dimensión.....	17
3.3.1.3 Motivación.....	18
3.3.1.4 Retribución.....	19
3.3.1.5 Relaciones interpersonales.....	19
3.3.1.6 Comunicación organizacional.....	20
3.3.1.7 Estilos de dirección.....	21
3.3.1.8 Innovación.....	22
3.3.1.9 Confianza.....	23
3.3.1.10 Conflicto.....	23
4. Resultados Generales.....	26

4.1 Área de Producción

4.1.1 Estructura organizacional.....	27
4.1.2 Pertenencia.....	27
4.1.3 Motivación.....	28
4.1.4 Retribución.....	28
4.1.5 Relaciones interpersonales.....	29
4.1.6 Comunicación organizacional.....	29
4.1.7 Estilos de dirección.....	30
4.1.8 Innovación.....	31
4.1.9 Confianza.....	31
4.1.10 Conflicto.....	31

4.2 Mantenimiento

4.2.1 Estructura organizacional.....	32
4.2.2 Pertenencia.....	33
4.2.3 Motivación.....	33
4.2.4 Retribución.....	33
4.2.5 Relaciones interpersonales.....	34
4.2.6 Comunicación organizacional.....	34
4.2.7 Estilos de dirección.....	34
4.2.8 Innovación.....	35

4.2.9 Confianza	35
4.2.10 Conflicto	36
4.3 Control Calidad	
4.3.1 Estructura Organizacional	36
4.3.2 Pertenencia	36
4.3.3 Motivación	37
4.3.4 Retribución	37
4.3.5 Relaciones interpersonales.....	37
4.3.6 Comunicación organizacional	38
4.3.7 Estilos de dirección	38
4.3.8 Innovación	39
4.3.9 Confianza	39
4.3.10 Conflicto	39
4.4 BPM	
4.4.1 Estructura Organizacional	40
4.4.2 Pertenencia.....	40
4.4.3 Motivación	40
4.4.4 Retribución	41
4.4.5 Relaciones interpersonales	41
4.4.6 Comunicación organizacional	41

4.4.7 Estilos de dirección	42
4.4.8 Innovación	42
4.4.9 Confianza	42
4.4.10 Conflicto	43
5. Conclusiones.....	43
6.Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....	45
Anexo.....	47

FICHA TÉCNICA PARA SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo de grado: Diagnóstico de Clima organizacional en una planta de Derivados Cárnicos

Resumen: El presente proyecto tiene como finalidad realizar el diagnóstico de Clima Organizacional en una planta de cárnicos. Identificando las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Organización en este lugar. Para ello se tiene como principales conceptos la Psicología organizacional y particularmente el concepto de clima organizacional. Para llevar a cabo el propósito del diagnóstico se aplicó la escala para la medición de clima laboral elaborada por Gabriela Jaramillo y Marta Lucia Restrepo. A través de la aplicación de este instrumento se realizó el análisis de los diez factores asociados que evalúan el clima organizacional y permiten identificar las necesidades puntuales de la planta. La población fue de 107 asociados trabajadores, entre los cuales están auxiliares de producción y operadores de empaque y producción.

Palabras claves: Diagnóstico, Psicología Organizacional, Clima Organizacional.

Objetivo General: Realizar el diagnóstico de clima organizacional en una Planta de Derivados Cárnicos.

Metodología

- **Tipo de Investigación:** Investigación cuantitativa
- **Población:** Asociados trabajadores del área de producción, en cargos de auxiliar de producción y operadores de empaque y producción, de una planta de Derivados Cárnicos.
- **Consideraciones éticas:** Se firma consentimiento informado por cada una de las personas que realizan la escala, confidencialidad en la manejo de la información; atención a las necesidades particulares que se presenten durante la realización del diagnóstico que sean competencia de la psicología

1. Introducción

En el presente Trabajo de Grado se realizó el diagnóstico de Clima Organizacional en una Planta de Derivados Cárnicos del Departamento de Antioquia, para ello se aplicó la Escala de Clima Laboral ESCLUDA. Abordando por medio de esta 10 dimensiones que dan cuenta de la percepción de los Trabajadores respecto a la Organización y a las dinámicas que se dan al interior de la misma.

2. Justificación

Esta empresa cuenta con alrededor de 6000 Trabajadores, proponiendo para ellos como valores fundamentales el respeto, la honestidad y la responsabilidad. Sin embargo, dichos valores se han visto afectados debido a las falencias evidenciadas en los diversos estudios realizados sobre el clima laboral. Sin embargo, en este caso particular se trabajó en una de sus plantas de Derivados Carnicos que cuenta con 200 trabajadores aproximadamente.

Las quejas en esta planta se asocian con malos tratos entre compañeros, baja motivación por parte de supervisores y jefes al personal operativo, preferencias de personal administrativo y supervisores frente al personal operativo, entre otros aspectos, que han afectado significativamente la dinámica organizacional y que ha llegado a afectar el clima organizacional en diversas esferas.

A partir de esta información se genera la necesidad de profundizar y obtener información de mayor confiabilidad respecto a la situación actual del Clima Laboral de esta planta, por lo que se propone la aplicación de la escala ESCLUDA.

3. Marco teórico

El presente trabajo tuvo como marco conceptual la psicología organizacional, el clima organizacional y la estructura conceptual que soporta la **Escala de Clima Organizacional Universidad de Antioquia** (ESCLUDA). A partir de esta base teórica se abordó la complejidad de la organización y en este caso particular la complejidad del clima organizacional.

3.1 Psicología Organizacional

La aplicación de la psicología en el ambiente empresarial encuentra sus orígenes en la psicología experimental, siendo los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott sus fundadores. Como primeros textos producidos en el campo se encuentran los libros *Vocación y aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913), de H. Münsterberg son los primeros textos en este campo y tratan temas como *“métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad”*. Luego se encuentran trabajos de Frederick Taylor y Frank y Lillian Gilberth.

Como en muchas otras disciplinas, la psicología organizacional encuentra grandes avances a partir de las guerras mundiales. En 1917 mientras transcurre la primera guerra mundial se usan pruebas elaboradas con finalidad de evaluar la capacidad mental (Army Alpha y Army Beta). Nos encontramos en el año 1921 con la fundación de la firma de consultoría *Psychological Corporation de James Catell*. En 1924 Hawthorne muestra como los efectos sociales afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados, con estos hallazgos se contribuye al establecimiento formal de la parte organizacional de la psicología. En el año 1944 la APA (*American Psychological Association*) reconoce el carácter científico del área y abre la *Division 14 of Industrial and Business Psychology*, que en 1970 cambió su

nombre a *Division of Industrial and Organizational Psychology*. “En la APA se genera también el primer código de ética cuyos principios básicos son competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad Social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular” (Forero & Toro, 2004).

En Colombia esta disciplina toma fuerza en el año 1950 con el laboratorio de psicometría del psicólogo Ernesto Armados Barriga, fundado en 1950, A este laboratorio las empresas solicitaban servicios de selección, clasificación y evaluación del personal (Urdaneta, 1993). En los años 70 la OIT capacita al SENA en el análisis ocupacional, con lo cual se expande la importancia y el ejercicio de la psicología organizacional.

Para Martin & Zarco (2004) Las organizaciones modernas se proponen como una de las entidades sociales más influyentes en la vida humana, ya que estas han permitido generar procesos de socialización en occidente. Se habla entonces de como las organizaciones modernas enmarcan los procesos sociales de otras índoles (procesos psicológicos, sociales, políticos, religiosos, económicos). Las organizaciones tienen la capacidad de llegar a los lugares más recónditos cambiando o estableciendo nuevas dinámicas sociales y culturales. Logran también influir en los comportamientos individuales y colectivos y a su vez están presentes en el estilo de vida de las sociedades actuales. A pesar de la importancia que presentan las organizaciones en el progreso y constitución de la sociedad occidental, estas cuentan también con un lado oscuro; tal como lo expresan los autores, pues dicen que todo lo que es malo para el ser humano se ha gestado a través de organizaciones. Aunque esto no resta la importancia que han tenido y tienen las organizaciones

El concepto de organización se puede decir que presenta una pluralidad en su definición; la contribución de las ciencias del comportamiento ha sido fundamental, Porter, Lawler y Hackmann (1975) identificaron 5 características fundamentales para definir la

organización: composición de la organización, orientación de la organización, diferenciación de funciones, coordinación racional y continuidad a lo largo del tiempo. La organización se convierte entonces en un sistema que permanece en constante interacción con su medio interno y externo. El estudio de las organizaciones se ha orientado a partir de tres premisas básicas; supuesto de la organización como sistema racional, supuesto de la organización como sistema unitario y la organización como sistema facilitador del progreso, premisas que se identifican problemáticas en el mismo estudio y concepción de las organizaciones. Existen entonces dos tipos de organización, la formal y la informal, se podría decir a grandes rasgos que la diferenciación que se plantea entre estos dos tipos de organización se establece gracias a la presencia de la estructura en la primera y la ausencia de la misma en el segundo tipo de organización.

La psicología organizacional es el campo de la psicología en la cual se aplican los conceptos, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la disciplina en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambiental y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta a socios. (López, 2008)

Furnham (2001) habla de la psicología organizacional como el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

A su vez la psicología organizacional se enfoca en el estudio del comportamiento del ser humano al interior de las organizaciones teniendo en cuenta características individuales,

ambientales y sociales que influyen en la manera en como el individuo interactúa con su entorno laboral. Cabe mencionar que la Psicología Organizacional pone a disposición sus hallazgos en un fenómeno social llamado organización, pero en ella se conjugan otras disciplinas que no deberían ser ajenas, como lo son la sociología, la antropología, la administración, la ingeniería y la economía, entre otras.

El campo Organizacional de la psicología comprende una gran variedad de procesos que se llevan a cabo para intervenir de manera satisfactoria su objeto de estudio y de acción, entre estos procesos destacan: Selección de personal, Gestión del Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Cambio Organizacional, Formación, desarrollo y capacitación de personal, Gestión de calidad, Procesos de retiro de personal.

3.2 Clima organizacional

El concepto de clima organizacional hace referencia a la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El termino se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros” (Chiavenato, 2000, citado por Forero 2004). A partir de esto se posibilita generar y proponer estrategias que posibiliten el mejoramiento del clima laboral, la resolución de conflictos y el mejoramiento de la motivación de los colaboradores que hacen parte de la organización. Pallares y Puerto (2005) hablan acerca de que el clima organizacional cuenta con 7 variables fundamentales:

Objetivo: es la percepción que tienen los empleados acerca del conocimiento de los objetivos organizacionales y su compromiso con la obtención de ellos.

Cooperación: es el nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.

Liderazgo: es la forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma las decisiones y como da órdenes.

Toma de decisiones: es la posibilidad que el trabajador encuentra para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo y también se evalúa la posibilidad de querer participar.

Relaciones interpersonales: son las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos y la confianza y comunicación que se genera a partir de ello.

Motivación: se busca medir actitudes que el trabajador proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.

Control: tiene que ver con la percepción de los trabajadores acerca del grado de libertad o de sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

Las relaciones interpersonales se convierten en un factor importante en la satisfacción laboral y en el buen desempeño de los trabajadores; la satisfacción laboral se entiende como “el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona” (Locke 1976, citado por Luthans, 2008). Esta variable constituye un eje central en el clima laboral, dado que es a partir de la satisfacción laboral como se posibilitan las relaciones interpersonales satisfactorias en el ámbito laboral (Yañez & Arenas, 2010).

Existe de igual manera diversas conceptualizaciones acerca de la cultura organizacional, Sandoval (2004) citando a los investigadores James y Jones (1997) definen el clima organizacional desde tres puntos de vista: La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales

considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.” (Sandolval, 2004, Pág, 84)

Sandoval (2004) infieren que el concepto de clima organizacional hace referencia a: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandolval, 2004, Pág, 84)

Para la evaluación del clima organizacional se debe comprender a la organización de manera multidimensional, teniendo como determinantes los siguientes factores según Salazar y Machado (2009):

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Por otra parte Likert (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Para la realización del diagnóstico de clima organizacional, se tuvo en cuenta principalmente la definición propuesta frente al concepto de clima organizacional por Sandoval (2004), los determinantes propuestos por Salazar y Machado **ala de Clima organizacional**

La escala usada será la elaborada por Jaramillo y Restrepo (1996). Para la creación de este instrumento se realizaron análisis estadísticos de confiabilidad, consistencia interna y análisis factorial de aglutinamiento con el fin de asegurar la validez empírica del instrumento, además de seleccionar los factores más reales asociados al clima organizacional (Jaramillo y Restrepo, 1996).

La población usada para la elaboración de este instrumento se distribuyó de la siguiente manera: sector privado de la economía, sector oficial o público y sector solidario, esto con el fin de poder crear un instrumento que fuera aplicable a diversas organizaciones del medio.

Jaramillo y Restrepo (1996) Consideran a su vez que el clima organizacional es un concepto perceptual, subjetivo y multidimensional, “no es una realidad observable pero se siente su influencia; es un producto y al mismo tiempo una causa; posee la capacidad de diferenciar una organización de otra” (Jaramillo y Restrepo, 1996). Además de entenderlo también como una estructura psicológica que hace referencia principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos percibidos por los individuos.

Las dimensiones usadas en esta escala son las siguientes: Estructura organizacional, pertenencia, motivación, retribución (agrupando salario y estabilidad laboral), relaciones interpersonales, comunicación organizacional, estilo de dirección, innovación, confianza, conflicto.

Se enfocaron principalmente en la psicología social y en la visión humanista de la administración, sustentando que en las organizaciones la administración es la interacción de factores psicológicos y sociológicos con los factores estructurales (Jaramillo y Restrepo, 1996).

3.3.1 Enfoque teórico de las dimensiones

3.3.1.1 Estructura organizacional

Jaramillo y Restrepo (1996) Se basaron en teóricos como Gibson, Ivanevich, Donnelly, Mendoza y Kast. Entendiendo la utilidad de analizar el clima organizacional y la gran influencia que este tiene en la conducta de las personas que se encuentran en la organización, además de la influencia que ejerce la estructura y los procesos organizacionales en dichas conductas. No son tres fenómenos aislados, sino que por el contrario influyen de manera significativa en el funcionamiento de la organización. Jaramillo y Restrepo (1996) concluyen que para estos autores el clima organizacional va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos y se experimenta en muchas unidades estructurales que se encuentran dentro de la organización, con el impacto resultante dentro del desempeño organizacional.

Las categorías de esta dimensión son según las autoras: Claridad en las guías de acción, instrumentos administrativos, procedimientos y reglas, coordinación, adecuación a la forma estructural.

Los indicadores usados para la dimensión fueron: Coherencia entre lo que dice y hace la empresa, claridad en las guías de acción, compartir las líneas de acción con sus miembros, coherencia interna entre la misión, visión, objetivos y las actividades que se realizan.

3.3.1.2 Pertenencia para aplicar de aquí en adelante las mismas observaciones que para la primera dimensión

Lo definen como un sentimiento que expresa un alto nivel de identificación, asimilación y aceptación de las políticas, filosofía, valores y el quehacer de la organización, manifestando esfuerzo, compromiso y entusiasmo frente al trabajo.

Las categorías usadas fueron: Identificación con la organización, compromiso, sentimiento de adecuación, esfuerzo y tenacidad.

Los indicadores usados fueron: Claridad de los objetivos de la organización, manifestaciones de afectos de la empresa, compartir los logros de la empresa, orgullo por pertenecer a la empresa, compromiso de la labor específica que se realiza, cumplimiento estricto con el horario de trabajo, entusiasmo por trabajar, respaldo que se da a la organización, contribución mutua entre cargos, relación de la capacidad del trabajador con lo asignado, ubicación de las personas en los cargos según los perfiles de estas, ubicación clara o confusa frente a lo que se hace, cumplimiento cabal de las tareas, profundidad o mediocridad, potenciación de las tareas y funciones.

3.3.1.3 Motivación

La definen el estado de tensión, carencia o necesidad generados por estímulos internos y externos que produce acciones y comportamientos tendientes a reducir la tensión o a satisfacer la necesidad.

Las Categorías usadas fueron: Necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación.

Los indicadores usados fueron: Proponerse retos, desafíos que se impone una persona, riesgos que se asumen, realizaciones evidentes, cargos retadores que se

conceden y se toman, actitud frente al fracaso, responsabilidades personales que se asumen, reconocimiento de logros, aspiración a cargos de dirección, asumir cargos que impliquen contacto con el público, participación en la toma de decisiones, pertenencia al grupo, ser aceptado por lo demás, dar y recibir afecto, conservación de relaciones satisfactorias y afectuosas, sentimiento de pertenencia social, sentimiento ante el rechazo del grupo.

3.3.1.4 Retribución

Se define como los beneficios que reciben los miembros de manera directa o indirecta, ya sea en dinero o en especie, en servicios de salud, formación y capacitación, estabilidad laboral, condiciones de trabajo, y en general, aquellos aspectos que contribuyen al bienestar personal, laboral y familiar.

Las categorías usadas fueron: Salario, estabilidad laboral, programas de bienestar laboral, condiciones físicas

Los indicadores usados fueron: Políticas salariales claras, salario Comparativo, justicia en el salario profesión específica que se realiza, calidad de vida que provee el salario, tiempo definido/indefinido de los contratos de trabajo, políticas claras de despido, permanencia de los trabajadores, políticas de promociones y ascensos, solidez y proyección de la organización, capacitación del personal, oportunidades para estudiar, créditos de vivienda, educación y salud, estímulo a la recreación y el deporte, condiciones físicas adecuadas, ambientación en el lugar de trabajo, ventilación e iluminación adecuada, seguridad laboral, revención de accidentes, dotación adecuada de implementos.

3.3.1.5 Relaciones interpersonales

Se define como la interacción dinámica que se da entre las personas en el desempeño de las funciones que la organización asigna y en aquellos roles que se dan de manera espontánea.

Las categorías usadas fueron: Sociabilidad, solidaridad, confianza, cooperación, cohesión de grupo.

Los indicadores usados fueron: Interacción formal, interacción informal, contactos fuera del trabajo, participación en actividades sociales, recreativas, deportivas, culturales dentro o fuera de la empresa, sentirse cómodos en el grupo de trabajo, expresar lo que genera disgusto, ausencia de temores en las relaciones, compartir información personal a otros, ayuda a la tarea cuando se requiere, presencia y ayuda ante situaciones difíciles a nivel laboral, ayuda emocional en situaciones de dificultades familiares o personales, espíritu de cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros, participación desprevénida cuando se requiere, apoyo que se dan de manera espontánea, poner el interés colectivo por encima de los individuales, familiarización entre los miembros, ambiente de afecto que se vive, calidez en el trato, entendimiento entre los miembros.

3.3.1.6 Comunicación organizacional

Proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información verbal, escrita o corporal e interpretan su significado, utilizando lenguaje claro, escucha efectiva, y una adecuada retroalimentación, teniendo en cuenta como se da la interacción de acuerdo con la estructura de dicha organización.

Las categorías usadas fueron: Lectura verbal, escrita o corporal, lenguaje claro, escucha efectiva, retroalimentación, manera como se da la interacción

Los indicadores usados fueron: Interpretación de los mensajes verbales: precisa e imprecisa, interpretación de los diversos medios de comunicación internos: circulares, boletines, memos y carteleras, capacidad de lectura de los gestos y posturas corporales, expresión clara de la idea central dentro del mensaje emitido, escucha efectiva, comprender y ser comprendido, respetar las ideas del otro, mantener la atención mientras el otro nos habla, verificar que las ideas expresas fueron entendidas, aceptación complementación o aclaración sobre el trabajo

3.3.1.7 Estilos de dirección

El liderazgo en la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos o metas, por lo tanto, el estilo de dirección es la forma como el liderazgo es ejercido, teniendo en cuenta la participación, el tipo de comunicación y la forma de lograr los objetivos en un continuum que va desde lo autocrático hasta lo democrático.

Las categorías usadas fueron: Participación: autocrática-democrática, tipo de comunicación: autocrática-democrática, forma de lograr los objetivos o metas: autocrática-democrática.

Los indicadores usados fueron: Relaciones de sumisión, falta de autonomía en sus comportamientos en la empresa, decisiones unilaterales sobre los procesos organizacionales, homogeneidad laboral, estímulo a la autonomía, estímulo a la iniciativa, estímulo a interactuar con el medio interno, decisiones conjuntas sobre procesos laborales, recolección de aportes de los miembros antes de decidir sobre los proyectos, aceptación de las diferencias individuales en la realidad laboral, fomento unidireccional de las relaciones de los niveles superiores a inferior, se imparten

orientaciones sin mayor explicación, no importan las opiniones de los subordinados, las relaciones son hoscas, la comunicación se da en todas las direcciones, se reciben respuestas a las comunicaciones, las relaciones son acogedoras, circula abundante información, los jefes no apoyan a los subalternos ante las dificultades, el interés por alcanzar las metas es responsabilidad de todos, estas se asumen como labor conjunta, facilitación de los procesos del trabajo en equipo.

3.3.1.8 Innovación

Forma como los miembros de una organización perciben que son promovidos, su conformismo, su originalidad, flexibilidad ante diferentes enfoques, capacidad de realizar asociaciones espontaneas, capacidad para reorganizar sus experiencias mediante el aprovechamiento de habilidades y destrezas que generan actos creativos.

Las categorías usadas fueron: Originalidad, inconformismo, flexibilidad, asociaciones espontaneas, reorganización de experiencias, aprovechamiento de habilidades y destrezas

Los indicadores usados fueron: Crear nuevas ideas para mejorar nuestro trabajo, concebir nuevas maneras para abordar los problemas, hallar nuevas posibilidades a partir del descubrimiento, deseo de no conservarse estático con lo que se sabe, actitud positiva ante los cambios, contemplar los diversos enfoques y ser capaces de desarrollarlos, aceptar la pluralidad, romper el estado rutinario aceptando otras corrientes o disponiéndose al cambio, hacer de los fracasos en nuestro trabajo una forma de eficacia, encontrar nuevos caminos en el logro de objetivos, a partir de experiencias anteriores, interactuar activamente con el medio interno, coordinar conceptos y acciones para nuevas propuestas, agilidad para captar y ejecutar, facilidad para compartir lo captado, utilización de nuestras habilidades y destrezas en el

desempeño, búsqueda de potencializar las habilidades en el cargo, hacer del gusto por el trabajo una característica productiva

3.3.1.9 Confianza

Se define como la Percepción que tienen los miembros de una organización de que pueden creer en los demás y en su propia integridad, autonomía, autocrítica y control voluntario.

Las categorías usadas fueron: Creer en los demás, integridad, autonomía, autocrítica y Control Voluntario

Los indicadores usados fueron: Disposición para aceptar las opiniones de los demás, lo que los demás opinan tiene importancia, nos delegan funciones, seguro de si mismo, creer que lo que hago está bien hecho y de acuerdo con mis funciones, ponerse a prueba constantemente, sentirse capaz, sentirse útil, sentirse valioso, decido como realizar mi trabajo, creer que lo que se decide en torno a mi trabajo es lo mejor, decido como realizar mi trabajo, poder asumir responsabilidades, capacidad de reconocer nuestros propios errores, estar dispuesto a solucionar errores, prestar continua atención a nuestro desempeño para evitar errores

3.3.1.10 Conflicto

Desequilibrio percibido en una organización cuando se produce un cambio en las circunstancias vividas, originando oposición entre las fuerzas, entre las necesidades, los intereses y las metas: movimiento dinámico que retorna a su estabilidad solo cuando el conjunto de fuerzas se reacomoda.

Las categorías fueron: Actitud frente al cambio, oposición de fuerzas entre las necesidades, los intereses y las metas, tolerancia ante los conflictos, conflicto entre roles, conflictos interpersonales, intergrupales.

Los indicadores fueron: Dificultad para dominar la situación en la que se encuentra, deseo de aferrarse a las costumbres, temor ante la incertidumbre de los resultados, falta de comprensión acerca de la naturaleza del cambio y su funcionamiento, evitar o negar la realidad, reaccionar con ira ante los acontecimientos, valoración del autoconcepto, se resaltan las diferencias con mucha más frecuencia que los acuerdos, excluirse de los objetivos, mostrarse indiferente ante los objetivos, buscar un acuerdo mediante la solución real de los problemas, descubrir los problemas latentes, oposición entre las expectativas profesionales propias y las de la empresa, presión ejercida por los niveles jerárquicos más elevados para lograr la productividad esperada, sentirse inseguro al ejecutar acciones profesionales, por estar en oposición con los fines de la organización, cada uno intenta ampliar el área de su propia responsabilidad, y por tanto, inmiscuirse en el territorio de los demás, asumir plenamente la responsabilidad de los actos que se llevan a cabo, nadie se atreve a permitir que otro colega asuma una parte cualquiera de su tarea o cargo, por temor a perder categoría, las diferencias provienen de las relaciones existentes entre los grupos, no residen en cada grupo considerado aisladamente, encontrar en las realizaciones de los demás un obstáculo para la realización de los objetivos propios, la existencia de los demás es considerada como una amenaza para nuestra estabilidad, facilidad en la interacción entre diversos grupos e individuos, lealtad en el grupo de trabajo, comprensión mutua, disposición para identificar las causas de las reservas, las dudas y los malentendidos, tener en cuenta todos los posibles enfoques de solución.

Dichas dimensiones se clasificaron en tres grupos:

1. **Dirección:** Retribución, estilo de dirección y toma de decisiones.
2. **Integrantes:** Motivación, confianza, Pertenencia e innovación.
3. **Dirección e integrantes:** Comunicación conflicto y desempeño

4. RESULTADOS GENERALES

La población a la cuál se le aplicó la escala fue de 107 trabajadores de una planta de derivados cárnicos, entre los cuales están, auxiliares de producción, operadores de empaque y producción, además de analistas y personal administrativo.

Se expondran a continuación los resultados generales de la aplicación de la Escala de Clima Laboral Universidad de Antioquia (ESCLUDA).

Allí se evidencia que con respecto al estilo de dirección se presenta una predominancia del estilo autocrático, por lo que se tomarían las decisiones de manera unilateral, dejando de lado la opinión del personal no directivo. Sumado a ello, la credibilidad respecto a la toma de decisiones se ha visto disminuida, principalmente por las señaladas arbitrariedades. La comunicación entre el personal operativo-administrativo y directivo presenta serias falencias, puesto que no hay receptividad por parte del personal directivo para abordar oportunamente las necesidades que se generen a nivel humano.

Lo anterior daría cuenta de una estructura organizacional que presenta falencias en cuanto a la claridad de que tiene la organización frente a sus guías de acción, instrumentos administrativos y disciplinarios, aspectos que tendrían repercusiones en las percepciones y conductas de los Asociados Trabajadores de la planta.

A raíz de estas dinámicas se generan dificultades en la comunicación de la organización frente a los asociados, por lo que los canales de comunicación de ambas partes se ve deteriorado y se dificulta cumplir oportunamente con el direccionamiento estratégico de la organización o que se conozca del mismo de manera oportuna.

Aunque en lo que respecta a la retribución, los asociados consideran que existen beneficios relacionados con las prestaciones sociales, lo que se relacionaría con un alto sentido de pertenencia y orgullo por pertenecer a la Organización, a pesar que en cuanto a la remuneración salarial no se presenta dicha conformidad y por el contrario, existe la percepción de que no hay una remuneración justa en los diferentes niveles funcionales de la organización.

En lo que compete la dimensión interpersonal de la planta se evidencia que la percepción que tienen los Asociados Trabajadores a nivel general es favorable, por lo que se posibilita el establecimiento de relaciones interpersonales positivas, que si bien no generan necesariamente cohesión grupal, si posibilitan que la necesidad de filiación se pueda satisfacer.

La situación anteriormente señalada conlleva a que la confianza a nivel general se haya visto fragmentada por las dinámicas relacionales que se presentan al interior de la planta, pues la subdivisión de los equipos y la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos ha llevado a que los canales de comunicación se rompan y no se brinde una información oportuna tanto para el cumplimiento de directrices como para la toma de decisiones en situaciones conflictivas.

Se presenta entonces la necesidad de realizar una intervención al Clima laboral de la planta, abordando temáticas tales como el liderazgo, la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo, aunque sin dejar de lado las necesidades de generar un cambio significativo en la Cultura de la organización y posibilitar que la estructura y la comunicación organizacional sean los principales facilitadores de los procesos de cambio requeridos en la planta.

4.1 Área de producción

4.1.1 Estructura organizacional (Puntuación obtenida: 3,37)

A nivel de estructura la organización busca tener un alto nivel de control respecto a las decisiones que se toman al interior del área de producción, incluso frente a aquellas decisiones de acontecimientos cotidianos de menor trascendencia que se presenten, aspecto que se vería reforzado por las dinámicas de liderazgo autocrático que se da al interior del área, esto genera que los Asociados Trabajadores se sientan cohibidos frente a la toma de decisiones.

Sumado a ello, la percepción que tienen los asociados trabajadores del área frente a la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace al interior de la empresa tiende a ser media, lo que implica la necesidad de fortalecer la credibilidad frente a las acciones y medidas que se toman en situaciones complejas, con hechos que muestren claridad entre las acciones y reacciones obtenidas.

Sin embargo es de anotar que con respecto a esta dimensión se puede encontrar una fortaleza significativa, asociada con la capacitación del personal y el oportuno conocimiento que se les brinda frente a las labores que realizan.

4.1.3 Pertenencia (Puntuación obtenida: 3,6)

Los asociados presentan baja credibilidad frente a las políticas de la organización, principalmente en lo que respecta a las medidas disciplinarias que se toman frente a faltas o fallas cometidas por algún asociado, sin embargo, cabe señalar que a nivel macro se presenta un equipo orgulloso de hacer parte de la organización y que siente filiación con la misma.

4.1.3 Motivación (Puntuación obtenida: 3,42)

La puntuación en esta dimensión deja en evidencia falta de motivación por parte del equipo, asociado principalmente al grado de filiación en el equipo de trabajo y el sentimiento de rechazo frente al grupo. Sumado a ello, los asociados no perciben su labor como un reto y por políticas propias de la organización el asumir riesgos por parte de los trabajadores se ve limitado.

Aunque por parte de los trabajadores asociados se evidencia interés por compartir espacios y contextos adicionales al laboral, sin embargo, por las dinámicas del área y al ser un equipo que está dividido en subgrupos dichas actividades refuerzan la separación global del equipo lo que conlleva a mayor falta de cohesión grupal.

4.1.4 Retribución (puntuación obtenida: 3,65)

En esta dimensión los Asociados Trabajadores evidencian fortalezas asociadas a los beneficios que se tienen en la organización, tales como capacitaciones constantes y estabilidad laboral.

Sin embargo, en lo que respecta a la remuneración económica, los trabajadores asociados consideran que esta no se presenta de manera equitativa en los diferentes niveles y cargos presentes en la planta.

A pesar de ser la dimensión que obtuvo mayor puntuación, frente a la calificación máxima, vemos que esta se sitúa en un rango medio lo que no representa una percepción sobresaliente de los trabajadores asociados referente a los beneficios brindados por la organización.

4.1.5 Relaciones interpersonales (puntuación obtenida: 3,29)

En esta dimensión los Asociados Trabajadores identifican fallas asociadas a las dinámicas relacionales que se dan al interior del equipo de trabajo, hecho derivado de la

fragmentación que se vive entre sus integrantes, donde los subgrupos en los que se dividió el personal, hacen que disminuya la solidaridad y confianza a nivel general.

Cabe anotar, que el nivel de sociabilidad presentado, permite que al interior de los subgrupos se den interacciones favorables, sin embargo, esta dinámica relacional dificulta la resolución de problemas por parte de todos los miembros del equipo de trabajo.

4.1.6 Comunicación organizacional (puntuación obtenida: 3,61)

Con respecto a la comunicación organizacional los trabajadores asociados perciben fortalezas tales como el respeto por las diversas opiniones, la escucha efectiva y la posibilidad de comprender y ser comprendido, aunque estos aspectos se dan principalmente a nivel intergrupar, puesto que las dinámicas a nivel general cambian dicha percepción y no se presentan tales fortalezas, evidenciado en hechos como por ejemplo, la falta de reuniones periódicas que posibiliten reforzar dichas estrategias comunicativas.

Se considera entonces por parte de los asociados que a nivel organizacional se deben fortalecer las vías de comunicación por parte del área administrativa, principalmente en lo que respecta a la toma de decisiones e información frente a los procesos de ascenso (sistema de convocatorias) y procesos disciplinarios.

Es de resaltar que esta es la dimensión con el segundo promedio más alto, sin embargo se presentan fallas en temas de suma relevancia tanto para los trabajadores asociados como para las dinámicas propias de la organización.

4.1.7 Estilos de dirección (puntuación obtenida: 3,0)

Siendo este el factor que obtuvo la menor puntuación de las 10 dimensiones evaluadas (3,0 en una escala de 1 a 5), queda en evidencia la inconformidad que existe por

parte de los Asociados Trabajadores frente al estilo de dirección ejercido por el equipo administrativo del área de producción, de estilo autocrático.

Como característica de este estilo de dirección, las decisiones están siendo tomadas de manera unilateral por parte supervisores, dando poca importancia a las opiniones y necesidades del personal operativo.

Sumado a ello, las relaciones de subordinación determinan el estilo de comunicación, en la cual se imponen las directrices de los supervisores frente a las opiniones del personal operativo.

Este estilo de dirección autocrático es quizás el factor más representativo y el que ha marcado la mayor parte de las dinámicas del área, afectando el trabajo en equipo y la confianza frente a las decisiones de la cooperativa.

4.1.8 Innovación (puntuación obtenida: 3,4)

La puntuación obtenida en esta dimensión da cuenta de bajos niveles de satisfacción frente al sistema de promoción de la organización , y de poca flexibilidad para hacer uso de diferentes enfoques en el desarrollo de las labores del área

Se refleja además baja apertura al cambio por parte de algunos asociados del área, por lo que buscan limitarse al desarrollo de los procedimientos establecidos, sin buscar mejoramiento continuo de los mismos.

4.1.9 Confianza (Puntuación obtenida: 3,57)

La puntuación obtenida da cuenta de la percepción de los Asociados Trabajadores de la necesidad de fortalecer la confianza en sí mismos y en los compañeros del equipo de trabajo ya que a pesar que hay una percepción de respeto frente a la opinión del otro y confianza en la calidad y compromiso con la realización de las labores por parte del grupo

se presenta fragmentación al interior del equipo de trabajo, lo que deteriora las relaciones interpersonales.

Frente a operadores, supervisores y personal administrativo, se perciben dinámicas similares, principalmente en lo referente a las decisiones y acciones que se toman en situaciones conflictivas o que sean representativas para el equipo de trabajo.

4.1.10 Conflicto (Puntuación obtenida: 3,38)

Al igual que “Estilo de dirección” este factor recibe una de las menores puntuaciones, siendo esta de 3.38, situación que indica dificultades en los equipos de trabajo para asimilar cambios en la organización y dificultades a nivel intergrupales, aspectos que quedan en evidencia en otras dimensiones evaluadas, como innovación, motivación, relaciones interpersonales y estructura organizacional.

Lo anterior influye en que se generen dificultades frente a la toma de decisiones en las situaciones conflictivas que se presentan al interior del área de trabajo, aspecto que sería reforzado por el estilo de liderazgo autocrático.

Además se evidencia un anclaje frente a antiguos modelos de funcionamiento de la organización por parte de algunos de los Asociados del área, otro aspecto relevante que se observa es el hecho de resaltar principalmente las diferencias o divergencias del área, superponiéndolas ante las fortalezas o acuerdos que puedan existir al interior de la misma.

4.2 Mantenimiento

4.1.1 Estructura organizacional (Puntuación obtenida: 3)

Respecto a la dimensión de estructura organizacional, al interior del área de Mantenimiento se presenta la percepción de que la organización orienta de manera adecuada al equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de las labores y tareas

asignadas. Sin embargo, la satisfacción frente al estilo y la forma en la cual se comunican las políticas de la organización, tiende a ser baja. Este estilo de comunicación lleva a que en ocasiones se reciban instrucciones por parte de diferentes jefes al interior del área y se presenten contradicciones entre los mismos respecto a lo que son funciones y responsabilidades del personal operativo.

4.2.2 Pertenencia (Puntuación obtenida: 4,04)

Al interior del área se presenta un alto sentido de pertenencia, por lo cual se logra dar cuenta que el equipo de trabajo se identifica con los valores y filosofía de la organización. Esto los llevaría a comprometerse con el desarrollo de su labor y a buscar dar un valor agregado a la misma. Se identifica este factor como el que presenta la mayor puntuación al interior del área.

4.2.3 Motivación (Puntuación obtenida: 3,78)

El área de Mantenimiento la percepción frente a esta dimensión, indica que la organización les permite satisfacer sus necesidades básicas (logro, poder y filiación). Presentando una mayor puntuación en la satisfacción de la necesidad de filiación, logrando la identificación con el equipo de trabajo y establecimiento de relaciones interpersonales positivas que generen bienestar en los asociados.

4.2.4 Retribución (Puntuación obtenida: 3,59)

El equipo de trabajo del área de mantenimiento tiene la percepción de contar con una baja remuneración económica, aspecto que incidiría en su satisfacción frente a las retribuciones directas que brinda la cooperativa.

Sin embargo, la estabilidad y las garantías de seguridad social con la que cuentan los asociados trabajadores, permiten que esta dimensión adquiriera una mayor puntuación y logre también generar una sensación favorable en el equipo de trabajo.

4.2.5 Relaciones interpersonales (Puntuación obtenida: 4)

Al interior del equipo de trabajo se presentan relaciones interpersonales positivas que favorecen las dinámicas grupales y el cumplimiento de objetivos cuando las labores son en equipo. Sin embargo, por parte de la organización es importante que se propicien mayor cantidad de espacios y actividades en la cuales puedan participar los diferentes miembros del equipo y se logre aumentar aún más la cohesión del equipo.

Se evidencian también fortalezas como confianza al interior del equipo de trabajo, solidaridad y cooperación entre sí, situaciones que influyen de manera positiva en la realización de la labor.

4.2.6 Comunicación organizacional (Puntuación obtenida: 3,8)

El equipo de trabajo presenta una adecuada comunicación a nivel interno, aspecto que estaría ligado a las fortalezas que se presentan en las relaciones interpersonales y confianza entre ellos. Sin embargo, frente a la comunicación de parte de la organización se presentan fallas, principalmente en lo que concierne a la comunicación entre los diversos jefes que tienen incidencia en las decisiones o acciones que se realizan en el área.

4.2.7 Estilo de dirección (Puntuación obtenida: 3,2)

Dado que el equipo de trabajo recibe instrucciones por parte de jefes de otras áreas, se pueden presentar fallas en la comunicación y en la resolución de problemas propios de su labor, aspecto que puede influir en que el estilo de dirección se presente como una de las dimensiones con más baja calificación. Esto lleva a el equipo de trabajo a realizar sus

labores sin una directriz clara y guiado por órdenes que no se ajustan a la realidad y a las dinámicas de su labor.

4.2.8 Innovación (Puntuación obtenida: 4)

Esta puntuación refleja la percepción que tienen los asociados trabajadores frente a la posibilidad de ejecutar sus labores de diversas maneras sin que se vean coartados o imposibilitados por parte de la organización. Sumado a ello, evidenciarían flexibilidad para desarrollar y proponer ideas que puedan dar un valor agregado a los procesos que realizan.

4.2.9 Confianza (Puntuación obtenida: 3,92)

La dimensión confianza presenta una puntuación favorable, dando cuenta de una buena comunicación y facilidad para interactuar al interior del equipo de trabajo, además de creer en sí mismos y en su autonomía para realizar las tareas; siendo un equipo que no requerirá mayor supervisión para lograr dar cumplimiento oportuno a las labores que se les tienen asignadas.

Esta confianza se extiende también al plano de las relaciones interpersonales, aspectos que ya se han evidenciado como favorables en otras dimensiones analizadas.

Esto da cuenta a su vez, de que en ocasiones la organización tiene baja incidencia frente a la motivación de los asociados, puesto que esta vendría dada principalmente por las dinámicas del grupo y no por acciones intencionales de la organización.

4.2.10 Conflicto (Puntuación obtenida 3,65)

Esta dimensión presenta aspectos relevantes para los asociados trabajadores que influyen en las dinámicas del área, dichos aspectos están relacionados principalmente con la dificultad por parte de los Asociados para adaptarse a los cambios que se han dado en

cuanto a la estructura organizacional y con ella la estructura jerárquica en los procesos, por lo que los diversos estilos de liderazgo que se han dado al interior del área han generado dificultades en la adaptación y aceptación de tales dinámicas.

4.3 Control de calidad

4.3.1 Estructura Organizacional (Puntuación obtenida: 3,44)

En esta dimensión queda en evidencia la necesidad de fortalecer las vías de comunicación de parte de la organización, principalmente en lo que respecta a la comunicación de los cambios en las políticas y las directrices. Sumado a ello, se presenta también la percepción de necesidad de mejoramiento frente a los implementos de trabajo con los que cuentan, esto con el fin de lograr una mayor agilidad en los procesos.

4.3.2 Pertenencia (Puntuación obtenida: 4,42)

La puntuación obtenida en esta dimensión fue de 4.42, este nivel de pertenencia frente a la organización conlleva a que se presenten altos niveles de compromiso, factor que les permite dar un valor agregado en su labor, además de otorgarle una relevancia significativa a todas las tareas que se realizan en el proceso.

Lo anterior permite que por parte de los Asociados Trabajadores exista responsabilidad con el mejoramiento y el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos al interior de la organización.

4.3.3 Motivación (Puntuación obtenida: 3,97)

La puntuación obtenida en esta dimensión refleja la percepción de los Asociados trabajadores respecto a la satisfacción de las necesidades de filiación, poder y logro, por lo que se evidencia que al interior del área se logra dar satisfacción a estas necesidades y

facilitar así los procesos y las dinámicas relacionales que se presentan. Esto facilita también el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y la cohesión grupal.

4.3.4 Retribución (Puntuación obtenida 3,64)

Frente a esta dimensión, se obtuvo un puntaje de 3.64, cifra que representa una mediana satisfacción referente al sistema de retribución con el que cuenta la cooperativa, principalmente al sistema de créditos de vivienda, estudio y salud, además de esto, se identifica que la carga laboral asignada es percibida por los Asociados Trabajadores como adecuada para el cargo ocupado, lo que sería una fortaleza al estar en un área de gran responsabilidad al interior de la organización.

4.3.5 Relaciones interpersonales (Puntuación obtenida: 4,09)

Esta puntuación da cuenta de una percepción favorable de las dinámicas grupales e interpersonales al interior del área, motivo por el cual los Asociados se muestra conformes con la posibilidad para socializar e interactuar con su equipo de trabajo, tanto de lo laboral como de extralaboral. Esto posibilita entonces que haya una comunicación favorable, confianza y respeto frente a las funciones y capacidades de sus compañeros.

4.3.6 Comunicación organizacional (Puntuación obtenida: 4,2)

En el área de control calidad en lo que respecta a la comunicación organizacional se presentan fortalezas asociadas al respeto por las diversas opiniones que se generen por parte de sus miembros.

Sin embargo, estos factores apuntan a fortalezas a nivel grupal y del área, por tanto y como se pudo evidenciar en el análisis de otras dimensiones, a nivel de la macro-estructura de la organización será importante reforzar esas vías y canales de comunicación.

4.3.7 Estilo de Dirección (Puntuación obtenida: 3,5)

El estilo de dirección que se presenta al interior del área propende a ser autocrático, por lo que en ciertas decisiones y cambios al interior del área no se comunica o consulta oportunamente con el equipo de trabajo. Esto lleva a que la percepción del equipo de trabajo este dada hacia la necesidad de fortalecer las vías de comunicación, la escucha activa, la aceptación de la multiplicidad de ideas y la recolección de aportes de los asociados para tomar decisiones frente a los proyectos.

4.3.8 Innovación (Puntuación obtenida: 4,2)

Las fortalezas asociadas con esta dimensión están relacionadas con la capacidad de los asociados trabajadores para generar cambios y mejoras a los procesos realizados al interior del área, además de dar cuenta del interés por establecer diversas dinámicas de trabajo que posibiliten el crecimiento y el conocimiento a nivel laboral.

4.3.9 Confianza (4,44)

En el área se presenta una puntuación alta respecto a la dimensión de Confianza, por lo que el equipo de trabajo considera que las inquietudes que se presentan frente a los procedimientos realizados son importantes y pueden expresarle esto a su jefe inmediato, además, de tener una adecuada disposición para recibir diferentes puntos de vista de parte de sus compañeros de trabajo.

Sumado a ello, sienten confianza referente al lugar que ocupan en el área y por tanto permiten en ocasiones delegarse entre sí responsabilidades, sin que ello afecte el desempeño o el estatus que se tiene al interior del grupo.

4.3.10 Conflicto (Puntuación obtenida: 3,9)

En la dimensión de conflicto se logra identificar que el equipo de trabajo busca afrontar las dificultades que se presenten frente a los procesos que realizan y a las dinámicas grupales.

Esto los lleva también a mostrarse receptivo y abiertos a los cambios que se den al interior del área, sin que ello tenga repercusiones significativas en su capacidad productiva y en el cumplimiento oportuno de las metas establecidas al interior del área.

4.4 BPM

4.4.1 Estructura Organizacional (Puntuación obtenida: 3,36)

Al interior del área se presenta inconformidad respecto a la forma en la cual se están informando a los trabajadores sobre las políticas de la organización, aspecto que da cuenta de dificultades referente a la toma de decisiones que pueden tener incidencia sobre el personal operativo. Esto lleva a que la puntuación en este factor sea baja y se presente como el segundo factor con menor puntuación. A pesar de ello se logra identificar fortalezas asociadas con la capacitación del personal y la orientación con la que cuentan para desempeñar sus labores.

4.4.2 Pertenencia (Puntuación obtenida: 3,93)

Se presenta un alto sentido de pertenencia respecto a la Cooperativa siendo esta dimensión la segunda con mayor puntuación; puntaje que evidenciaría que los trabajadores sienten orgullo de hacer parte de la organización y que buscan dar valor agregado a su labor, esto con miras a responder oportunamente a los estándares de calidad propios de su área y del proceso del cual hacen parte.

4.4.3 Motivación (Puntuación obtenida: 3,663)

La motivación en el área estaría relacionada con la búsqueda por parte de los asociados de mantener un buen nivel de compañerismo, posibilitando que se genere identificación, filiación y aceptación por los miembros del equipo. Sumado a ello, perciben que pueden en ocasiones liderar algunos procesos de su área y sentir gusto por el desarrollo de dicha actividad. Sin embargo y a pesar que es una dimensión que evidencia fortalezas, será importante reforzar las estrategias de motivación con las que se cuenta, esto en miras a obtener una motivación sobresaliente en el área.

4.4.4 Retribución (Puntuación obtenida: 3,882)

Respecto a esta dimensión se encuentra que los asociados trabajadores se sienten satisfechos con los beneficios brindados por la cooperativa y a las herramientas de trabajo con las que cuenta para el desarrollo de su labor. Esto favorecería también una satisfacción frente a la carga laboral que presentan en su puesto de trabajo.

4.4.5 Relaciones interpersonales (Puntuación obtenida: 4,02)

Las relaciones interpersonales es la dimensión que presento mayor puntuación al interior del área, dando cuenta de fortalezas asociados al establecimiento de vínculos laborales positivos que favorecen la cohesión grupal, que a su vez posibilitan que existe un cumplimiento oportuno de las labores propuestas al equipo de trabajo. Sin embargo, esto se debe también a que al interior del área hay asociados que evitan expresar sus inconformidades para no generar dificultades, lo que podría incidir en dicha percepción respecto a las relaciones.

4.4.6 Comunicación organizacional (Puntuación obtenida: 3,82)

La fortaleza de esta dimensión está asociada con las relaciones interpersonales, pues a partir de allí se ha generado un espacio de confianza y respeto por la opinión de sus compañeros, aspectos que facilitarían la consecución de los objetivos y la comunicación de los mismos al interior del equipo de trabajo. Sin embargo, a nivel de la macro-estructura de la organización se perciben dificultades por los asociados, considerando de esta manera que hace falta una mayor comunicación de parte del equipo administrativo y directivo y la programación de reuniones periódicas del área.

4.4.7 Estilo de dirección (Puntuación obtenida: 3,3)

Las dificultades en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la planta tienen incidencia sobre este factor, puesto que los trabajadores perciben que las decisiones en las cuales tienen participación no presentan un impacto significativo al interior del área.

4.4.8 Innovación (Puntuación obtenida: 3,9)

Respecto a esta dimensión se presenta un nivel favorable de satisfacción, puesto que el personal busca brindar un valor agregado a su labor y a partir de allí posibilitar que se den cambios y mejoras a los diferentes procesos que se realizan.

4.4.9 Confianza (Puntuación obtenida: 3,8)

El puntaje en esta dimensión da cuenta de la facilidad que perciben los Asociados Trabajadores para interactuar al interior de su equipo de trabajo, siendo importante fortalecer la autonomía para realizar las tareas, ya que hay la percepción de que en ocasiones es necesaria la supervisión constante para que la tarea sea realizada de manera satisfactoria.

4.4.10 Conflicto (Puntuación obtenida: 3,7)

Esta puntuación refleja dificultades del equipo de trabajo para ajustarse oportunamente al cambio de las dinámicas de la organización, por lo que la percepción de los mismos puede estar permeada por el anclaje a viejos modelos de trabajo y de liderazgo. Generando a su vez dificultades para que ellos sean quienes generen estos cambios o faciliten los procesos al interior de la organización.

5. CONCLUSIONES

La planta de derivados cárnicos cuenta con un estilo de liderazgo de tipo autocrático, por lo que se tomarían las decisiones de manera unilateral, dejando de lado la opinión del personal no directivo, situación que sumada a las arbitrariedades cometidas por los líderes, vivenciadas así por el equipo de trabajo, ha afectado la credibilidad respecto a las decisiones tomadas.

El estilo de comunicación no está siendo eficiente en su totalidad, situación evidenciada en las contraordenes recibidas y la falta de conocimiento sobre situaciones como las necesidades del equipo de trabajo.

Las dinámicas establecidas dentro de la planta están contribuyendo a que los equipos de trabajo presenten inconformidad frente a su lugar de trabajo, situación que deteriora además las relaciones interpersonales y motivación frente a la labor.

Si bien existe cierto grado de conformidad frente a la retribución, en los diferentes niveles funcionales de la organización, se presenta una baja conformidad en cuanto a la remuneración salarial, particularmente en los cargos de jerarquía media.

6. RECOMENDACIONES.

Los aspectos motivacionales sera importante reforzarlos y posibilitar que a través de los mismos se genere mayor un mejoramiento continuo de los procesos y de las interacciones que se dan al interior de los equipos de trabajo.

Si bien es necesaria la intervención al equipo de jefes de la planta, particularmente al equipo de supervisores de producción, ya que sus características individuales marcan patrones en sus estilos de liderazgo que están contribuyendo al deterioro del clima laboral, y además se les deben brindar herramientas conceptuales y prácticas para el ejercicio de liderazgo, es de suma importancia realizar también intervención al personal operativo, con mayor énfasis en esta misma área, ya que aspectos como la cultura del municipio y la cultura adoptada al interior de la organización hace de este, un equipo conflictivo y de difícil manejo.

Se identifica la necesidad de realizar una intervención general a la planta de derivados cárnicos, debido a aspectos particulares como el ejercicio de liderazgo, sin embargo, el área de producción se identifica como uno de los puntos críticos y con necesidad de intervención prioritaria.

Será importante realizar revisiones frente al mercado laboral de los perfiles de cargo con los que se cuenta al interior de cada área.

BIBLIOGRAFÍA

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, 9(1-2), 0123–133. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/record/63377>
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Calderón Hernandez, G., & Gómez Serna, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana De Psicología*, 12(2), 97–114.
- Contreras, F., Juárez Acosta, F., Barbosa, D., & Uribe Rodríguez, A. F. (2010). Estilos del liderazgo, riesgo psicosocial e clima organizacional en un grupo de firmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 18(2), 7–17. Retrieved from Enciso
- Forero & Toro, (2004) visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional, *acta colombiana de psicología* 11, 5-22, 0, universidad catolica de colombia).
- Furnham, A. (2001). La Historia de la Psicología Organizacional y el Estudio del Comportamiento Organizacional. En A. Furnham, *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (págs. 51-97) México: Alfaomega
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). Clima de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia Caracterización de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40–57.

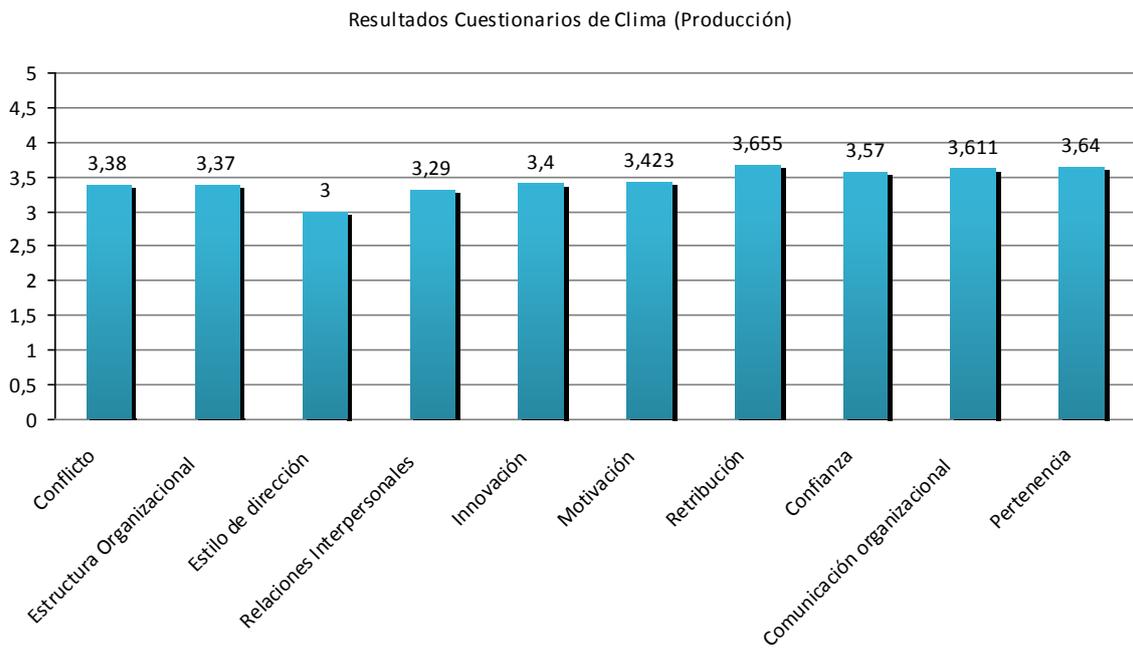
- Jaramillo, A. & Restrepo M. (1996) Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín (Colombia). Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, 1996.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill
- Peliche, F. J. (1987). Los paradigmas de la psicología. *Medicina*, 47(3), 325–328.
- Rodríguez, D. (1992). El Diagnóstico Organizacional. *Diagnóstico Organizacional*, 31–41.
- Rodríguez, A; Martín, M; Zarco, V. (2004); *psicología de las organizaciones: marco conceptual, epistemológico y metodológico*. Editorial UOC, Barcelona.
- Estefanía, G., Pérez, (2013). Psicología Organizacional Y Del Trabajo: Aproximación Histórica, Conceptual Y Principales Tendencias, 8–20. Universidad ICESI.
- Olaz, Á. (n.d.). Multivariable del Clima Laboral: Un enfoque metodológico, 23.
- Pallares y Puerto (2005); Intervención Psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una empresa social del estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia); *Revista de Ciencias de la Salud*, Universidad del Magdalena.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Rojas, M. F. (2011). Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica. *Tesis Maestría “Profundo” Cuantitativa*, 1–52. Recuperado de:
http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf

- Salazar, Guerrero P., Machado Rodríguez, C. A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 83–88.
- Urdaneta, O. (1993). Psicología industrial/ organizacional. En R. Ardila (compilador), *Psicología en Colombia. Contexto social e histórico* (pp. 345-366). Bogotá: Tercer Mundo.
- Yañez R, Arenas M, & Ripoll M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT: Lima (Perú)*, 16(2), 193–202.
- Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

ANEXO.

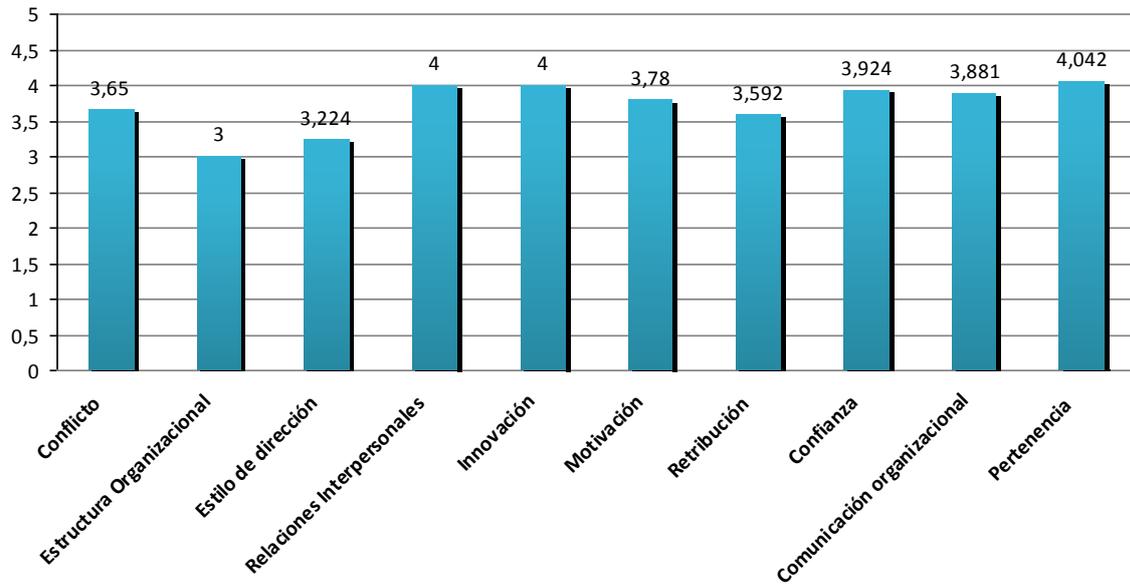
Se anexan las tablas de resultados de la aplicación de la escala ESCLUDA, se presentan divididos por áreas operativas de la planta.

PRODUCCIÓN



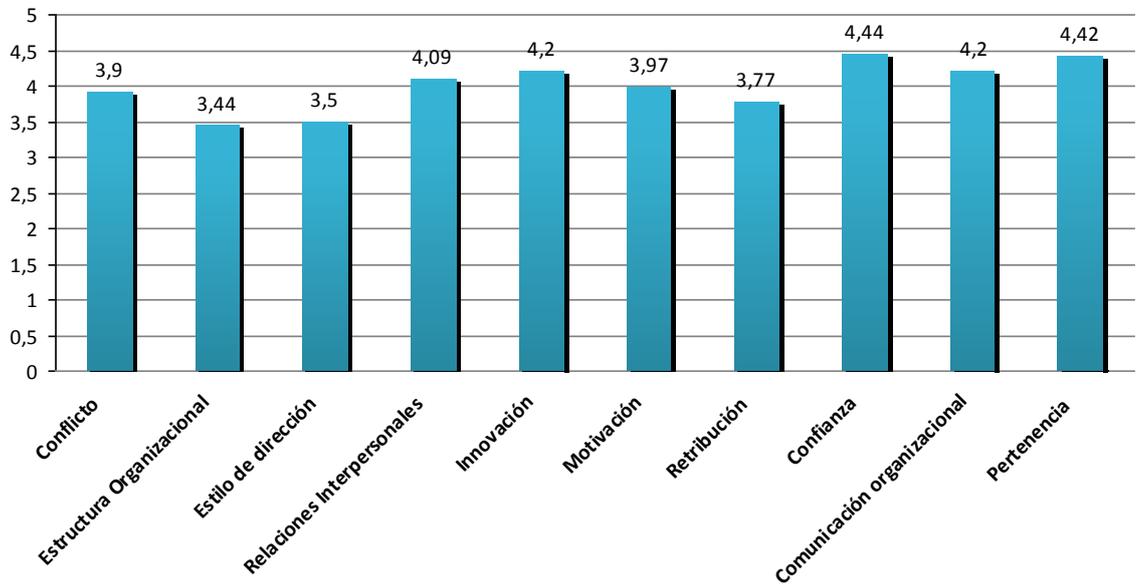
MANTENIMIENTO

Resultados Cuestionarios de Clima (Matenimiento)



CONTROL CALIDAD

Resultados Cuestionarios de Clima (Control Calidad)



BPM

Resultados Cuestionarios de Clima (BPM)

