

Factores de clima organizacional y satisfacción de los colaboradores en relación con los objetivos organizacionales

Factors of organizational climate and satisfaction of the collaborators in relation to the organizational objectives

Recibido: mayo del 2019 - Aceptado: julio del 2019

Carolina Arroyave Ospina
Psicóloga. Universidad
Antonio Nariño
Especialización en Gerencia
del Talento Humano.
Universidad Pontificia
Bolivariana Seccional Palmira
karo91912@hotmail.com

Yovany Ospina Nieto
Magister en Educación y Desarrollo
Humano
Docente Asesor
Grupo de Investigación en Pedagogía y
Desarrollo Humano
Universidad Pontificia Bolivariana
Seccional Palmira
Yovany.ospina@upb.edu.co

Carolina Arroyave Ospina Yovany Ospina Nieto

Resumen

El estudio del clima organizacional se ha basado en factores como la satisfacción y el cumplimiento de objetivos. La satisfacción, es clave al momento de evaluar la gestión de las compañías, nos indica que tan motivado se encuentra el trabajador ejerciendo su actividad; por lo tanto, la presente investigación, busca conocer ¿cuáles son los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales? Se fundamenta en una metodología mixta, bajo la modalidad de estudio de caso. Cuando se posibilita la creación de un ambiente de coordinación, facilita el proceso de toma de decisiones y la planeación de objetivos claros para su cumplimiento, está relacionado con la percepción que tienen cada trabajador de los factores organizacionales y depende de las actividades, las interacciones y sobre todo las experiencias que le brinda la organización.

Abstract

The study of the organizational climate has been based on factors such as satisfaction and the fulfillment of objectives. Satisfaction is key when assessing the management of companies, it tells us how motivated the worker is in exercising his activity; Therefore, this research seeks to know what are the factors of organizational climate that influence the satisfaction of employees against the fulfillment of organizational objectives? It is based on a mixed methodology, under the modality of case study. When the creation of a coordination environment is facilitated, it facilitates the decision-making process and the planning of clear objectives for its fulfillment, it is related to the perception that each worker has of the organizational factors and depends on the activities, interactions and especially the experiences that the organization offers.

Key Words: *Factors of organizational climate, Satisfaction, organizational objectives.*

Palabras clave:

Factores de clima organizacional, Satisfacción, objetivos organizacionales.

Introducción

En la actualidad, el área dedicada a estudiar el desarrollo del campo organizacional presenta cada vez más retos y desafíos; no se pueden pretender desarrollar las mismas doctrinas de hace medio siglo, donde lo importante era el producto final, ahora lo fundamental es centrarse en el factor humano, y darle la importancia que este merece en la organización. Es claro que entre más avances tenga la sociedad, es vital que las personas sean competitivas, innovadoras, con mejor capacidad para la resolución de conflictos y los retos que se les presentan en su labor diaria, pero esto no podría ser posible si no se brinda en entorno adecuado para la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales. Aquí es donde las organizaciones deben centrarse para fomentar un equilibrio en los factores intrínsecos y extrínsecos de sus colaboradores.

Las actitudes negativas, incertidumbre por la continuidad en la institución y la baja remuneración a los colaboradores, ha generado en las organizaciones situaciones que afectan no solo las relaciones interpersonales, sino también la satisfacción de los empleados frente a sus labores; por ende, va a tener un impacto directo en la productividad de la compañía. El estudio del clima organizacional, la satisfacción y el cumplimiento de objetivos son claves para comprender la importancia de las personas en las organizaciones y desarrollar estrategias para la consecución de los objetivos comunes.

Lewin (1936) en su "Teoría del Campo" citado por Chiavenato (2000), afirma que el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, en el cual influye y por el que es influenciado, es un intercambio continuo de

fuerzas que se retroalimentan, este entorno se compone de la familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña su actividad económica, siendo este último una empresa en la mayoría de casos. Por lo tanto, la forma en que los empleados perciben la dinámica de la organización tiene incidencia directa sobre la productividad y los resultados que se esperan de una compañía.

Ante esta perspectiva, la misión de las organizaciones esta basada en desarrollar las estrategias idóneas para fomentar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos de los mercados, al mismo tiempo que, va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

La investigación precisa su atención en primera instancia en el hecho que, durante las últimas décadas, el estudio del clima organizacional en las empresas por medio de factores como la satisfacción y el cumplimiento de objetivos, no ha arrojado los mejores resultados para el aumento de los rendimientos en la productividad, componente que es fundamental para comprender la actividad de las personas en las organizaciones y el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos comunes.

La satisfacción, desde el punto de vista laboral, es clave al momento de evaluar la gestión de las compañías, esta nos indica que tan motivado se encuentra el trabajador ejerciendo su actividad laboral. Según Lewin, Lippitt White (1939), cada empresa, cuenta con su misión y visión definida, valores, cultura, recursos físicos disponibles y políticas que la diferencian de las demás, y

por otro lado están los trabajadores con sus objetivos individuales y sistemas de valores propios que le otorgan su percepción de la realidad; está percepción que el trabajador tiene de su empresa y su entorno es lo que se conoce como Clima Organizacional. Es decir, que ambas partes deben estar balanceadas, con una estructura clara para alcanzar los objetivos que se tienen propuestos, debido a que, la manera en que los empleados reciben y ven la dinámica en la organización tiene incidencia directa sobre la productividad y los resultados que se esperan de una compañía. Dicho lo anterior, la investigación se desarrolla con el fin de estudiar ¿Cuáles son los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales? Por esta razón, el análisis buscó la Identificación de los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además de poder determinar la relación entre Satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lograr determinar la relación entre Satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Analizar los factores del clima organizacional que influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y establecer la relación de los factores de clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores.

Lo anterior, llevo a plantear los siguientes interrogantes ¿Cuáles factores organizacionales están relacionados con la satisfacción de los colaboradores? ¿El clima organizacional puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿El nivel de satisfacción de los colaboradores influye en el proceso de alcanzar los objetivos organizacionales? ¿El clima organizacional es determinante para la satisfacción de los

colaboradores en una organización? ¿Cuáles son los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales? Se precisa que los cuestionamientos en mención serán abordados a lo largo del documento.

La siguiente investigación, tuvo como finalidad medir los factores de clima organizacional en la satisfacción de los colaboradores y conocer cómo puede afectar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; es un estudio de soporte a los conocimientos que se tienen sobre las organizaciones y sobre todo para determinar la importancia que tiene conocer las dimensiones de estos procesos en las dinámicas de los trabajadores y la alineación que debe haber entre clima organizacional-satisfacción – objetivos organizacionales, donde es clave el buen funcionamiento de sus procesos internos para que una compañía pueda ser eficiente y competitiva en los diferentes mercados laborales.

En América Latina, se han realizado avances en el estudio de las organizaciones saludables. Para ilustrar mejor, Salanova (2008) considera que las organizaciones saludables son las que, mediante la implementación de prácticas específicas, buscan elevar los niveles de salud de sus colaboradores. Algunas de estas prácticas pretenden mejorar la calidad de vida del trabajador y para esto están relacionadas con la modificación de las tareas, el incremento de la cantidad y la calidad de las interacciones sociales y un equilibrio más positivo entre la vida laboral y la familiar.

Según Ortiz y Cruz (2008), hacer una investigación sobre clima laboral y satisfacción laboral como factores relacionados, no es un tema innovador, pero si ha perdurado, debido a que de estas

variables depende en gran medida el éxito de una empresa. Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima laboral es fundamental para cualquier empresa, puesto que, es el indicador más preciso que expone los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral se pueden predecir un número indeterminado de sucesos, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

La investigación de Urquiza (2012) expone la relación entre el ambiente y las condiciones de trabajo, además de sus satisfactores, los cuales son considerados piezas fundamentales para el crecimiento y desarrollo del profesional de la salud. Las personas ocupan la mayor parte de su vida adulta en algún empleo y la índole de la profesión determina su nivel económico, su seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona al individuo de un sentido de identidad, indica lo que somos, mejora el sentido de autoestima y pertenencia. Cuando la insatisfacción en el trabajo es ocasionada por un inadecuado ambiente, tiene un impacto directo en la salud física y psíquica, además, determinar el comportamiento de los integrantes de la organización, y tiende a ser variado según la perspectiva de cada sujeto ocasionando intereses laborales que se traducen en rendimiento y productividad.

Segrego (2013), manifiesta, la importancia en que la calidad de vida laboral de una organización está mediada por el ambiente. Los planes para mejorar las dinámicas de la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar

sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. Por lo anterior, el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, y según la sociología, el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Los ambientes son complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas colectivos de grupos, y el resultado de esta interacción es clave para determinar el ambiente en la organización.

Para Vega, et, al. (2006), el Clima Organizacional es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se forma por la percepción de los individuos al interactuar en el contexto laboral. La estandarización conceptual de Clima Organizacional, dará mayor nivel de impacto a los programas en los que esta temática sea considerada como relevante; el profesional que maneje el Clima Organizacional, tiene una responsabilidad implícita o explícita (según el nivel de conocimiento), pues tiene como misión mantener la coherencia de los conceptos y las estrategias a implementar con el fin de beneficiar el desarrollo del capital humano y de la organización en general.

Librero (2011), desarrollo una investigación en una institución educativa en el Valle del Cauca, donde evidencio que uno de los aspectos críticos al interior de la misma era el tema de la comunicación; y según sus varios autores planteados, es claro que el bienestar laboral está relacionado con conductas y resultados de gran trascendencia para los

propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general.

Marco teórico

De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. En el mundo cambiante, caracterizado por avances científicos y una poderosa tecnología, el hombre desempeña el papel fundamental para la organización, su funcionamiento y su evolución.

La gestión del capital humano coloca el desarrollo humano como una prioridad dentro de las organizaciones, dejando de ser visto como un costo para ser considerado una inversión. Así se habla hoy día de capital humano, capital intelectual, potencial humano, talento humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Una correcta gestión del capital humano es fundamental para las organizaciones, porque esta significa un mayor grado de eficiencia, efectividad, eficacia y comprometimiento por parte de los trabajadores y por ende mayor productividad.

En su "Teoría del Campo" Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000), afirma que "el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o

trabajo, siendo este último una empresa en la mayoría de casos".

Los procesos sociales en las organizaciones están determinados por las relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976).

El bienestar laboral y cultura organizacional están encadenado, pese a que tienen algunas diferencias, por ejemplo; la cultura expone la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo; mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, como da manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994).

Una variable importante en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control; se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. "Desarrollar el control necesario en las organizaciones puede variar de normas implícitas a intentos directos por influir en el comportamiento por medio de objetivos, políticas y reglas" (Kast, 1988, p. 545).

González & Parra (2008), connotan la importancia del estudio de la cultura organizacional a partir del análisis de los factores clima organizacional, motivación y liderazgo, para la transformación empresarial y logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados productivos y financieros.

Chiavenato (2000) en su libro *Administración del Recurso Humano*, expone. "Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la ARH. Pero, aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables". (p 45). Desde la perspectiva de análisis, es plan estratégico que desarrollen los administradores del Talento Humano deben tener no solo el recurso, sino la capacidad de manejar las diferentes situaciones, partiendo de la estructura organizacional que conlleve a la consecución de los objetivos comunes.

La cultura organizacional constituye un activo que contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa (Andrade, 1991), que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones. En este mismo sentido, posibilita la creación de un ambiente de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y la planeación de objetivos claros para su cumplimiento.

Kozlowski e Ilgen (2006), consideran a los equipos como sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional) orientados a los procesos relevantes de la organización que se apoyan en el clima y la cultura de la empresa.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El

individuo ingresa a la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización; la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda (Chiavenato, 2000).

Los cambios en el entorno devienen por las fuerzas generadas de cada una de las variables que la representan y, a su vez, estas producen cambios internos en la cultura organizacional según el grado de incertidumbre percibido por los colaboradores en sus actividades laborales. En este sentido se tiene que la incertidumbre se erige como el principal problema de las organizaciones complejas, con la cual la gerencia debe responder con acciones de tipo estratégico para la consecución de los propósitos organizacionales (Oreja & Yanes, 2003).

Para Chiavenato (2000) cuando a un sujeto le surge una necesidad, ésta rompe su estado de equilibrio y le produce un estado de tensión o insatisfacción, que le lleva a emprender acciones o comportamientos que le liberen de la inconformidad y el desequilibrio, si el comportamiento o acciones emprendidas son eficaces, el individuo logrará satisfacer la necesidad y recobrar el estado de equilibrio. En este sentido la necesidad es una motivadora del comportamiento, pero una vez es suplida deja de ser fuente de motivación, hasta que otra necesidad emerge formando un proceso cíclico (Davis, 1999).

Linares (2010), las alianzas y encubrimientos son otros factores organizacionales de estrés en el trabajo. Las alianzas son otro fenómeno conflictivo en los grupos y se dan cuando se trata de perjudicar a un miembro del equipo o a varios de ellos. Una forma de conflicto se desarrolla cuando dentro del grupo se forman subgrupos que tienen intereses

diferentes a las metas comunes del equipo original. Existen diversas razones por las que las personas deciden no integrarse de forma sana en los equipos. Podría ir desde intereses de desarrollo personal-individual hasta sentimientos negativos, como la envidia hacia otros miembros. Ello produce una competencia desleal y perjudicial para el desempeño.

Litwin & Stringer (1968), señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subadjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.).

Un hecho de especial importancia es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Con respecto a la variable el desempeño laboral, encontramos que según Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos. Este planteamiento relaciona, el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello, y se pueden presentar varios escenarios, el trabajador puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos, dependiendo de su

desempeño, los recursos a su disposición y otros factores externos. La definición misma de desempeño laboral, indica que es un elemento que presentara sus variaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen sus aptitudes y actitudes de cara a su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores situacionales de cada individuo y entorno en el que este realiza su trabajo.

Todo el proceso de recursos humanos de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, tiene entre sus principales funciones, si no es la principal, el obtener el mejor desempeño y productividad posible de los empleados que trabajan para la organización (Gonzales, 2000). Este proceso define, en palabras de Chiavenato (2000) "La manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales".

Las evaluaciones de desempeño buscan evaluar las conductas de los trabajadores frente a las expectativas de la organización, y estas según Chiavenato (2000) "no son un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa." y al aplicarlo "No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo".

El desempeño puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización, como es el caso de la evaluación de desempeño profesional. Existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán las personas (Salinas, et al., 1994).

Las variables de estructura organizacional y de procedimientos organizacionales, poseen una relación directa con el clima organizacional, este índice en la motivación, y las conductas y resultados organizacionales, entre los cuales se encontraría la satisfacción laboral y el desempeño.

La acumulación de experiencia en una organización, genera en las personas unas percepciones generales sobre ella. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Según Blanch, Sahagún y Cervantes (2010), concordando con otros autores, las legislaciones en salud laboral han permitido un control progresivo de los riesgos en las empresas. Sin embargo, con los riesgos psicosociales ha significado una mayor dificultad, pues requieren metodologías de diferente naturaleza. Los factores psicosociales son comprendidos como toda condición que experimenta la persona en su relación con el medio organizacional y social, producto de la gestión del trabajo, aspectos organizacionales, ambientales o del individuo, que pueden afectar potencialmente el bienestar y la salud (tanto física, psíquica o social) de los trabajadores; estos factores constituyen un riesgo cuando bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición, generan estrés y afectan negativamente la salud de los trabajadores a nivel emocional, cognoscitivo, comportamental y fisiológico. A nivel organizacional, se evidencian en variables como el ausentismo, la rotación, la accidentalidad y el bajo desempeño laboral. Además, manifiestan que la evaluación de los

riesgos psicosociales y la superación de las limitaciones de las encuestas tradicionales sobre condiciones de trabajo implican la incorporación de ítems orientados a capturar la experiencia laboral de los trabajadores en su dimensión subjetiva y psicosocial.

McClelland (1961) a través de sus estudios acerca de la necesidad de logro llegó a identificar cinco características básicas como Toma de riesgos, Dificultad de la tarea, Actividad energética y empresarial, Tipo de tareas, Sentido de responsabilidad; las cuales son comunes en los empresarios con alta motivación de logro, y por lo tanto diferencia a las personas que no la posee. El patrón de pensamiento de la persona con motivación de logro está relacionado directamente con fijación de objetivos y la forma de alcanzarlos.

La "Satisfacción Laboral" es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Varios autores, aluden que "la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente". En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Otro ejemplo es la propuesta por Staw y Ross (1985): "La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto", y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. La satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Locke (1976) define que la satisfacción laboral es una reacción emocional “resulta de una percepción donde el trabajo permite el desempeño de los valores más importantes descritos por la organización proporcionado estar de acuerdo en que esos valores son congruentes sus necesidades”. Basado en características como: necesidades, valores y rasgos personales. La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Las características del puesto que influyen en percepción de las condiciones actuales del puesto retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en empleo y oportunidades de progreso. Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar estas características de la satisfacción clasificándolas a su vez en dos categorías: Primera: Eventos o condiciones de satisfacción laboral: (Satisfacción en el trabajo, con el salario, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo). Segunda: Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos: (Satisfacción con la supervisión, con los compañeros, con la compañía y la dirección).

Koys y Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo. Actualmente se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a

nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Según Schneider (1983), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, se deben considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005), asocian la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral: por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales, y, por el otro, los factores de superación. Donde concluyen: «Las variables ligadas a las “relaciones interpersonales” (conflictos con superiores o compañeros, apoyo social y reciprocidad) han dado origen a una amplia literatura donde se ha evidenciado su papel en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores». La comunicación podría ser incluida dentro de este rubro; así, tal como apuntan Frone y Major (1988), “cuando se da una buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, pero, sobre todo, en aquellos trabajadores que están más implicados con su trabajo”.

Chiavenato (2002) es explícito en reconocer que en las empresas existe preocupación por el clima organizacional y el impacto que este puede tener, de ahí el interés en medir y compararse con otras empresas o con el mercado. El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral según (Chavenato 2000), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Otros autores como, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

La propuesta de Pozo y cols. (2005), se podría incluir la variable de la motivación. Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario. Por otro lado, hay trabajos que han medido la satisfacción laboral, la cual se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas; se tienen en cuenta variables como: carga de trabajo, demanda física, salario promedio, horas de

trabajo, prospectos de carrera, valoración de las habilidades y la experiencia, visión social de la profesión, nivel de estrés, trabajo en equipo y apoyo de los compañeros, seguridad del área de trabajo, fomento a la autonomía y equipamiento del área de trabajo.

La satisfacción del trabajo para Davis y Newstrom, (1999), es "el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Garmendia y Parra Luna (1993) dicen que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia de este, experimenta sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. El entrenamiento mejora habilidades y competencias, además que activa la norma de reciprocidad; cuando un empleado recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso. El vínculo es aún más fuerte cuando el entrenamiento es inesperado, ya sea por el tipo de negocio o nivel jerárquico del empleado.

Diferentes investigaciones coinciden en que la satisfacción laboral es un elemento de

gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente organizacional. Esta interacción influye determinantemente en la manera de actuar del trabajador. De igual manera, el grado de satisfacción en conjunto con las condiciones de trabajo permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral.

Para Silva (1996), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización, así como los modelos que dan cuenta de su complejidad. Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo. La resolución de los conflictos que pudieran presentarse durante el desarrollo de sus labores es de significativa importancia; debido a que "siempre que las necesidades del individuo y la organización se oponen, se generan conflictos a nivel individual". El conflicto organizacional se origina a menudo debido a los intentos de la organización por plantear las asignaciones de trabajo.

Davis y Newstrom, (1991), plantean que satisfacción del trabajo "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

En resumen, los procesos que se manifiestan en la organización y que inciden en la actuación de las personas como individuos y le generan mayor o menor bienestar, son catalogados como psicológicos, dentro de los cuales se encuentran: la satisfacción, la motivación, el compromiso, la participación, entre otros. Por otra parte, los pasos que ocurren producto de la interacción y socialización de las personas como grupos son fenómenos grupales experimentados por el conjunto y que no pueden ser explicados aisladamente, son catalogados como psicosociales, tales como: el trabajo en equipo, el conflicto y la cohesión grupal, entre otros. Adicionalmente, las organizaciones con su marco estratégico proveen una estructura y un sistema de significados que son compartidos y que inciden en el comportamiento grupal e individual, produciéndose fenómenos de naturaleza organizacional, que son catalogados como psicosociales, tales como: el liderazgo, el clima y la cultura, entre otros.

Estos procesos generan unos resultados en las personas (individuos y grupos) y en la organización, que pueden influir en el comportamiento de las personas y por lo tanto en los resultados de la organización, tales como la identificación, el sentido de pertenencia y el compromiso, entre otros. Al respecto, Quijano (2006) señala que las decisiones que toma la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, generan un impacto sobre las personas que conforman la organización y sus resultados.

Es necesario asumir una visión amplia e integradora de la responsabilidad social empresarial (Caro, Castellanos & Martín, 2007), integrando los temas sociales y ambientales dentro de la empresa para generar impacto sobre los gerentes, directivos empleados clientes, proveedores, comunidad amplia, y autoridades públicas,

o grupos de interés internos y externos (stakeholders). Asumir la responsabilidad social de esta forma plantea nuevos retos a los líderes de las organizaciones, en cuanto que la misma deberá depender de la dirección y ser incluida en todos los procesos organizacionales, incluyéndolos como parte esencial de la gestión empresarial, permitiendo que sea un generador de cambio y transformación social positivo, que redunde en el beneficio de capital humano, el económico y el social. Este último, relacionado con los procesos de construcción de confianza interna de la organización.

Los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, la gestión en la toma de decisiones, la comunicación, el clima y demás aspectos relacionados con la estructura de la organización, tienen un efecto importante sobre la responsabilidad social interna, pudiendo favorecer o no, la satisfacción y el bienestar percibido de los trabajadores. Ya no basta con ser rentables y cumplir con los deberes y obligaciones legales, sino de entender cómo se está beneficiando e influyendo positivamente sobre los individuos y grupos, lo que se denomina "sinergismo virtuoso", de esta manera, la forma particular en que gestiona una empresa, diferencia a unas empresas de otras no responsables (Pizzolante, 2008).

B. Say (1800), La innovación es el instrumento específico del empresario innovador. Para ellos, la innovación consiste en la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. Cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente, también es innovación. La innovación no tiene que ser exclusivamente técnica ni siquiera tiene que ser una "cosa" pocas innovaciones técnicas poder competir con innovaciones sociales como los periódicos o los seguros. En cuanto se introduce una innovación cambia la economía,

de ser dirigida por el proveedor a ser dirigida por el comprador. La gerencia de las empresas, tiene como principal fundamento "el conocimiento útil" que confiere al hombre la capacidad para impulsar a las personas, aunque posean un distinto potencial y distintos grados de conocimiento, mediante el trabajo organizacional, está es una innovación de este siglo.

Las empresas innovadoras crean algo nuevo, diferente; cambian o transmutan los valores. La característica de "innovadora" no se aplica solamente a las instituciones económicas. (Drucker, 1989).

La innovación también se conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico. La innovación se refiere al desarrollo o mejoramiento de producción y procesos con una orientación hacia la solución de problemas, a la obtención de ganancias, es asociada con una visión optimalista que la define como una condición tecnológica inherente a todos los problemas de eficiencia y eficacia. (Caird, S., 1992).

La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o sistema. La innovación en un sentido económico consiste en la consolidación lograda a través de la primera utilización de un producto, proceso o sistema mejorado. (Freeman, 1982).

Metodología

La investigación es de metodología mixta, cualitativo y cuantitativo, bajo la modalidad de estudio de caso, centra su atención en el componente analítico de la información encontrada que se contrasta con la revisión documental que se realizó para la delimitación teórica del fenómeno, objeto de estudio. La población objeto de estudio,

estuvo conformada por los colaboradores de un Fondo de Empleados, con sede en la Ciudad Cali, Municipio del Valle del Cauca, con un total de 18 individuos. La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario personalizado y una entrevista semi-estructurada individual. El cuestionario contenía 104 ítems abarcados en 16 características y validado mediante juicio de los expertos de Psicotets, empresa mexicana dedicada a la aplicación de cuestionarios a nivel latinoamericano.

Gill y Johnson (2010) afirman que hay un creciente interés dentro del campo de la administración, por los enfoques con metodología mixta, es decir un proyecto que integra métodos cuantitativos y cualitativos de recolección y análisis de datos. Entre las ventajas de las metodologías mixtas se encuentran la facilidad para generar y verificar teorías en un mismo estudio, la posibilidad de obtener inferencias más fuertes y la compensación de las desventajas que existen en las metodologías cualitativas y cuantitativas cuando se utilizan individualmente (Molina, 2010). Los beneficios de estos métodos de investigación son los hallazgos más completos una mayor confianza mejor validación y entendimiento de los resultados.

Según Flick (2009), el diseño cualitativo en este caso las entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores, es idóneo para estudiar los cambios que tienen lugar en los procesos de carácter social y organizativo. De esta manera, la investigación cualitativa ofrece una oportunidad mucho mayor para estudiar los procesos que tienen lugar en la vida social. Los estudios cualitativos facilitan la explicación y la exploración de las variables que posteriormente, se deben esclarecer los resultados obtenidos en investigaciones cuantitativas.

La metodología cuantitativa no se centra en explorar, describir o explicar, un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, para la investigación se aplicó el cuestionario personalizado, bajo los 16 ítems que pretenden evaluar los diferentes niveles y condiciones de trabajo en una empresa, evaluando para ello la relación existente entre aspectos o variables de las observaciones de dicha muestra, además de emplear categorías predeterminadas que permitan someter los datos obtenidos a análisis estadístico. Así, el objetivo de la investigación cuantitativa pasa a ser la identificación de patrones generales que caracterizan a la totalidad de una población.

Chetty (1996) expone la importancia del estudio de caso como un método de análisis riguroso, el cual es adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, permite estudiar un tema determinado, además de que permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, facilitando el análisis de forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual proporciona la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.

Para la presente investigación se desarrollaron 4 fases fundamentales:

Primera fase: Se realizó una revisión documental con el fin de encontrar los elementos que podían ser claves para el proceso, teniendo en cuenta, las posibles disconformidades que se podían presentar en el grupo de estudio, lo que conlleva a realizar una comparación con lo expuesto por los diversos autores en relación al clima organizacional, la satisfacción de los colaboradores y el cumplimiento con los objetivos institucionales.

Segunda fase: se definió la problematización de la investigación, en relación a la Identificación los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, además se definir cuáles fueron las categorías como guía para el proceso de investigación basado en la relación entre: Satisfacción Laboral / Objetivos Organizacionales; Factores Organizacionales / Clima Organizacional; Comportamiento organizacional / Desempeño. Con el objetivo de determinar, como un clima organizacional adecuado, puede fomentar no solo un mejor desempeño y la consecución de los objetivos organizacionales, sino, la satisfacción de los colaboradores, como efecto directo de una adecuada estructura organizacional que fomente la motivación interna, como vía para el aumento de los resultados individuales y profesionales.

Tercera fase: Se realizó el trabajo de campo en un Fondo de Empleados, con sede en la Ciudad Cali, Municipio del Valle del Cauca, el cual cuenta actualmente con 18 colaboradores, los cuales se tomaron como muestra total para la investigación con características de homogéneas. Se analizó el entorno donde estas personas desarrollan sus labores, con el fin de obtener información mediante la observación (conductas, la motivación, los resultados) y la recolección de datos al medir las variables que eran claves para el análisis de la investigación.

Población

Criterios de inclusión

Se tuvo en cuenta para el proceso de investigación a las personas que estaban bajo un contrato a término fijo o indefinido con el fondo de empelados.

Criterios de exclusión

Los sujetos serán excluidos del estudio si: desarrollan sus labores por un contrato de prestación de servicios; sus horarios laborales son menores a los establecido por la ley o si la persona no desarrolla sus labores directamente para la organización; si las personas hacen parte del área administrativa como la junta directiva o la gerencia general.

Siguiendo los protocolos éticos de investigación y basándonos en el Informe Belmont (1978) y sus principios éticos para la participación de las personas en la investigación, a saber: (a) respeto a las personas –autonomía y consentimiento informado–, (b) beneficencia –maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para los sujetos de la investigación–, y (c) justicia – usar procedimientos razonables en términos de costo-beneficio y distribución de los mismos entre los participantes–. Ocupando de manera general el respeto y la protección de la persona como principio rector de la investigación-experimentación con seres humanos. Por lo que, se procuró exponer de manera clara y concisa él porque es clave la libre participación de cada uno en la investigación, además de cuáles eran los procesos y como se iban a ejecutar.

Las entrevistas se desarrollaron basadas en las variables de la investigación y las posibles situaciones que se les puedan presentar en su entorno laboral; igualmente, se aclara que los cuestionarios pretenden medir los diferentes niveles y condiciones de trabajo de una empresa. Se hizo énfasis, en cada paso donde se requería la colaboración de los sujetos, que toda la información que suministrarán para el normal desarrollo de la investigación era confidencial y no había respuesta correcta o incorrecta, solo se pretende conocer su opinión sobre los diferentes puntos de análisis.

Instrumentos

Se utilizó el Cuestionario Clibori, el cual pretende medir el clima laboral en las organizaciones, contiene 104 ítems los cuales pretenden medir en 16 características aspectos como: Ambiente Físico, Compromiso, Estructura, Logro de Resultados, Clientes Externos y/o Internos, Capacitación, Innovación, Autonomía, Trabajo en Equipo, Comunicación, Relación con la Autoridad, Presión y Tensión, Apoyo, Equidad, Reconocimiento, Satisfacción, éstos pretenden medir los diferentes niveles y condiciones de trabajo de una empresa, con la opción de respuesta en cinco (5) alternativas, Totalmente en desacuerdo, Desacuerdo, Ni en acuerdo - ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo., el cual fue validado mediante juicio de los expertos de Psicólogos, empresa Mexicana dedicada a la aplicación de cuestionarios a nivel latino americano, y facilita la comparación de las variables, con las fortalezas y las líneas de acciones que se pueden tomar para mejorar los aspectos que tengan debilidades.

Con la ayuda de los académicos expertos se desarrolló una encuesta que pretendía tener un conocimiento más claro sobre los resultados obtenidos en el cuestionario y las percepciones que tenían los colaboradores sobre temas como capacitación, compromiso, autonomía, comunicación con el equipo de trabajo, aspectos importantes para analizar el nivel de motivación y la importancia que estos le dan para lograr la satisfacción personal.

Cuarta fase: Presentación de Resultados y Discusión

Para obtener un mejor análisis de los datos se tomó como referencia las variables de: Satisfacción, Compromiso, Capacitación, Trabajo en Equipo, Autonomía, Innovación y Reconocimiento; teniendo en cuenta

los interrogantes que se plantearon en la descripción del problema y los objetivos para la investigación, se pretende tener mayor comprensión al momento de conocer como los factores de clima organización influyen en la satisfacción de los colaboradores.

El análisis e interpretación de los datos requirió la organización de la información y la selección de un instrumento acorde con los objetivos, que persigue el estudio. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se presentan los resultados que pueden apuntar a conocer cuáles son los factores de clima organizacional que influyen en la satisfacción de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la presentación de los resultados se hace la relación de los ítems que se tienen en cuenta al momento de las encuestas y los porcentajes que estas arrojaron.

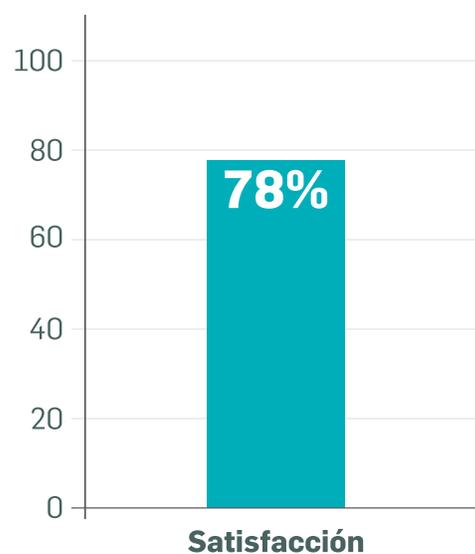


Figura 1: Satisfacción

Según los resultados, se evidencia que los colaboradores manifiestan un sentimiento de bienestar y plenitud en cuanto a su ambiente laboral, sueldo, beneficios, trabajo en equipo y actividades de acuerdo a su puesto. Basados

en este hecho, se puede entender que los empleados se encuentran complacidos con su ambiente laboral, según los datos obtenidos se puede decir que, están de acuerdo con los beneficios que la organización les brinda, tanto en los aspectos emocionales como monetarios; adicionalmente, sienten agrado al cumplir con sus labores, pese a que el tiempo para realizar las labores es corto buscan las herramientas para desarrollarlas adecuadamente.

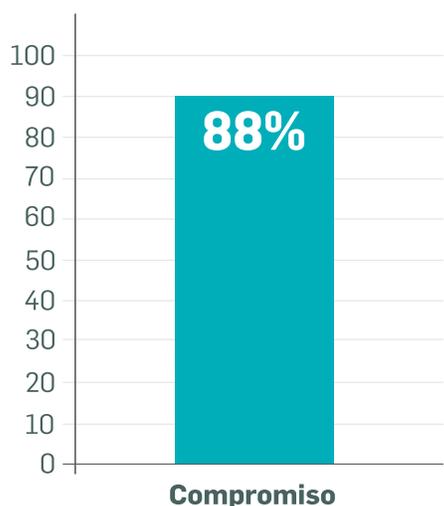


Figura 2: Compromiso

En efecto, se debe resaltar que el compromiso es una de las variables con el promedio más elevado. Los conocimientos que tienen los colaboradores de la empresa en cuanto a misión, visión y valores, para alcanzar los objetivos, mediando su involucramiento es adecuado pero no alcanza un porcentaje sobresaliente, se encuentran algunos casos donde no han tenido la suficiente capacitación al momento de ingresar a la empresa; pese a que se trata de equilibrar por parte de la administración facilitando información de reglamentos e historia de la organización, llevándolos a experimentar un total agrado por desarrollar sus labores. Además, consideran que su trabajo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, generando orgullo en sus

colaboradores al sentirse incluidos en las actividades vitales de la organización, donde se tienen en cuenta las opiniones al momento de tomar de decisiones y se valore su esfuerzo al dar lo mejor de sí en el desarrollo del equipo de trabajo y consecución de metas.

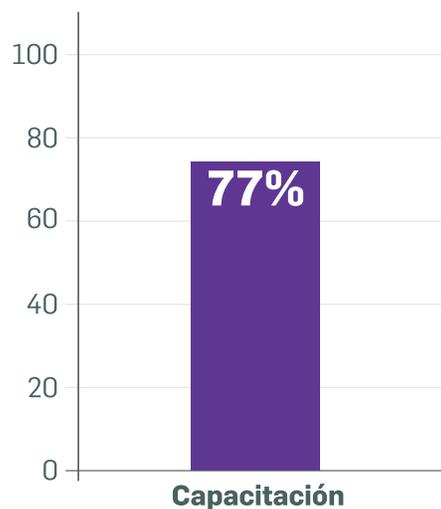


Figura 3: Capacitación

Las actividades realizadas por parte de la empresa que responden a satisfacer las necesidades de los empleados y las cuales buscan mejorar sus actitudes, conocimientos, habilidades o desarrollo personal se puede entender según los resultados que es una parte importante; la empresa se interesa en otorgar cursos de actualización o capacitación de acuerdo al área laboral, adicionalmente, si desean asistir a una capacitación que consideran va a ser fundamental para la adecuada ejecución de las labores la administración la tendrá en cuenta y si consideran que es esencial les brinda la oportunidad para hacerlo. En cuanto a la capacitación para mejorar sus habilidades laborales se puede ver que se cumple con altas expectativas, la dificultad se encuentra en las capacitaciones para el desarrollo personal, aquí es donde puede que estén fallando y que no logren que todos sus empleados se encuentren satisfechos con la instrucción que se les brinde.

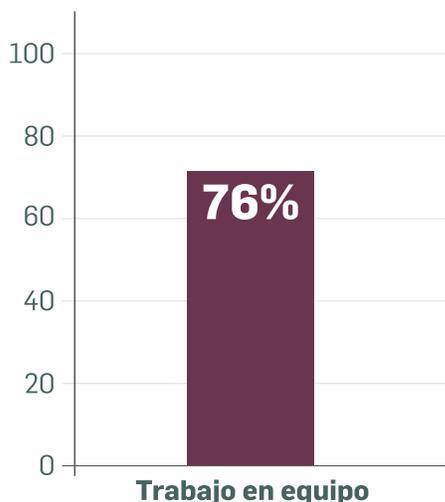


Figura 4: Trabajo en Equipo

En este ítem, se analizan los resultados obtenidos acerca de las relaciones que existen entre los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa, mediante el sentido de pertenencia y apoyo entre los compañeros. Se evidencia que hay un vínculo fuerte en las relaciones que sostienen los colaboradores, puesto que a pesar de las dificultades que se les puedan presentar diariamente buscan las herramientas para solucionarlo como un equipo de trabajo, ciertamente, esto solo puede realizarse cuando hay confianza entre los compañeros, se sienten parte fundamental para la consecución de los objetivos y, sobre todo, se busca la solución de problemas y no buscar el culpable ante las dificultades. Es una fortaleza que tiene la organización.

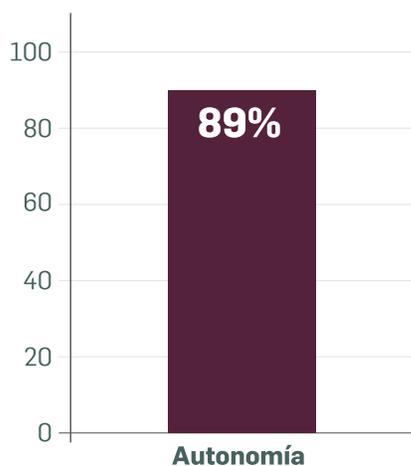


Figura 5: Autonomía

La autonomía se refiere al nivel de independencia que puede desempeñar cada empleado de acuerdo a su nivel jerárquico, en cuanto a las responsabilidades asignadas. Este ítem está por sobre el promedio. Existen las funciones que se deben desempeñar en cada cargo y se puede evidenciar en este punto que los colaboradores desarrollaron un cronograma a seguir para cumplir eficientemente con sus labores de la forma en que consideren más conveniente, esto quiere decir que cumplen con las labores asignadas con un alto grado de autonomía en las decisiones que se toman para la ejecución de actividades.

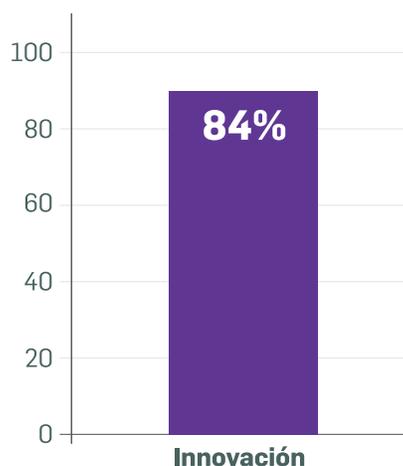


Figura 6: Innovación

Este ítem hace relación a la capacidad de los empleados para aportar nuevas ideas y soluciones, para que la empresa pueda aplicar cuando sea necesario y le permita actualizarse. En el análisis, se puede entender que la empresa está dispuesta a escuchar las ideas de los colaboradores para la mejora y actualización constante, la autonomía que tienen para la ejecución óptima de las labores, también les permite que desarrollen estrategias para ejecutar adecuadamente actividades guiadas a la mejora, esto se puede obtener aprendiendo de los errores que se les presentan y desarrollando ideas que permita no solo motivar a los empleados sino

fomentar la creación de planes estratégicos que lleven a la consecución de los objetivos organizacionales.

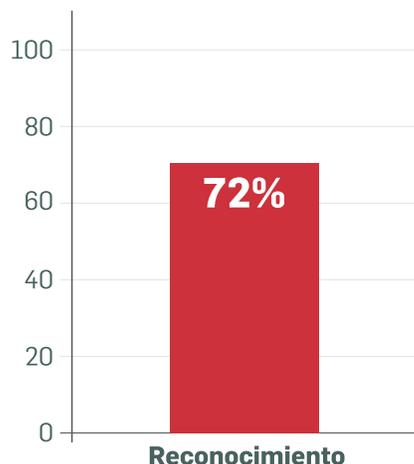


Figura 7: Reconocimiento

Los resultados de este ítem hacen relación al grado en que los empleados se sienten apreciados y reconocidos por parte de la empresa, si se les distingue y felicita por realizar un buen desempeño y como ellos se esfuerzan por lograr este reconocimiento. No solo se tiene en cuenta dar a conocer las falencias que presenten los trabajadores, sino también es hacerles saber dónde se pueden estar presentando las debilidades. Los colaboradores se sienten valorados cuando se les tiene en cuenta para cubrir una vacante en la organización y la cual pueden desenvolver efectivamente basándose en sus habilidades y trayectoria. Lo que genera cierto grado de inconformidad, es que el reconocimiento no suele ser para todos, hay ciertos cargos que tienen bonificaciones extras que generan malestar en algunos colaboradores a pesar de que se les reconoce su alto grado de compromiso.

Discusión

Basados en los resultados obtenidos en la investigación se puede evidenciar una

relación importante sobre lo que plantea Andrade (1991), en relación a la importancia de la cultura organizacional al momento de crear la estrategia de las empresas y como va a contribuir para la creación de un ambiente que facilite la toma de decisiones y la planeación de objetivos claros; esto lo podemos contrastar con los resultados en el ítem de Innovación en donde se expone relación a la capacidad de los empleados para aportar nuevas ideas y soluciones, es en este apartado, se observa la disposición a nuevas ideas para la mejora y actualización constante, además de que les permite desarrollar estrategias para ejecutar adecuadamente actividades guiadas a la mejora.

Cuando hablamos sobre el compromiso de los colaboradores, podemos observar que es uno de los porcentajes más elevados obtenidos en el proceso de análisis, y según Chiavenato (2000) siempre hay un intercambio entre la organización y los individuos, puesto que, la empresa espera que la contribución de cada sujeto vaya más allá de generar un costo, esta espera que su contribución sea mayor a lo que estos puedan brindar. En este apartado el autor hace énfasis de que la satisfacción no solo va por parte de la empresa a obtener mejor resultados manteniendo un control de los costos, sino que espera que los colaboradores sean comprometidos con sus labores y así mismo logren la concesión de los objetivos para la satisfacción de ambas partes. Quijano (2006) señala que las decisiones que toma la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos; evidencian en los resultados la importancia de generar un impacto sobre las personas que conforman la organización y sus resultados. Los colaboradores consideran que su trabajo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, generándoles orgullo al sentirse incluidos en las actividades vitales de la organización, donde se tienen en

cuenta las diversas opiniones al momento de tomar de decisiones y se valore su esfuerzo al dar lo mejor de sí en el desarrollo del equipo de trabajo y consecución de metas.

Para Salinas (1994) Existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán las personas; esto se puede confrontar en los resultados donde se evidencia que los colaboradores manifiestan un sentimiento de bienestar y plenitud en cuanto a su ambiente laboral, sueldo, beneficios, trabajo en equipo y actividades de acuerdo a su puesto, entendiendo que se encuentran complacidos con su ambiente laboral, los beneficios que la organización les brinda, tanto en los aspectos emocionales como monetarios; produciéndoles agrado por cumplir con sus labores. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones, donde es fundamental el trabajo en equipo, es decir que, ante un mejor vínculo entre los colaboradores, más posibilidades tendrá la organización de cumplir con los planes estratégicos.

Por otro lado, según Herzberg (1987) hay factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño. Se puede entender, que no es solo la parte salarial, sino, tener en cuenta los planes de compensación que se les pueda brindar a los colaboradores, además fomentar los planes de formación y capacitación que logre a satisfacer los factores intrínsecos de los colaboradores.

Hamel (2009) habla de la necesidad de "posibilitar comunidades de pasión", e indica que la "pasión" es un multiplicador de la realización humana cuando individuos que

piensan similar se unen en una causa noble, no solo es buscar que haya un ambiente de trabajo adecuado, es buscar las herramientas necesarias donde los factores intrínsecos y extrínsecos se puedan satisfacer, crear programas de reconocimiento por las buenas prácticas que se desarrollen genera sentido de pertenencia y agrado por las labores de que llevan a cabo.

Es importante resaltar que el comportamiento del trabajador no es solo el resultado de los factores organizacionales, sino que está directamente relacionado con la percepción que tienen cada trabajador de ellos, esto depende en gran medida de las actividades, las interacciones y sobre todo las experiencias que le brinda la organización.

Conclusiones

Se entiende que los procesos sociales están determinados por las relaciones personales y comunicacionales de cada individuo, las cuales, deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas; todo depende de la perspectiva del colaborador, entre mejor sea el estímulo positivo, la respuesta facilitará la cooperación para la consecución de los objetivos propios y organizacionales; o por el contrario, conllevará a la alteración de la planeación, generando no solo pérdidas a la organización sino malestar individual que podría conllevar alteraciones psicológicas. No es una tarea fácil, pero aquí es donde se deben manejar las diferentes variables para encontrar un equilibrio en manos de quien tiene a su cargo esta misión en la organización.

Los factores psicosociales; están determinados por cada persona en su relación con el medio organizacional y social, una adecuada gestión del trabajo bajo programas

de capacitación según la necesidad; aspectos organizacionales, ambientales que garantice el bienestar y la salud (tanto física, psíquica o social) del colaborador va a ser determinante en como este perciba la importancia de su labor en la organización, entre más satisfecho se encuentre, mayor será el vínculo que facilite desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, todo radica en la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. Cuando un individuo tiene la percepción de que su trabajo es reconocido, que se le brinda una serie de beneficios, y las condiciones de trabajo son adecuadas, estos se esfuerzan por mantener este estímulo permanentemente, al desenvolverse efectivamente según sus habilidades y trayectoria basada en el conocimiento propio y adquirido en los procesos de formación.

Adicionalmente es fundamental la guía que organización les brinde, los agente que hacen posible la satisfacciones de los colaboradores deben contar con la capacidad y autonomía suficiente para mantener el equilibrio con su grupo de trabajo, no solo es proporcionar la información para desarrollar la estrategia sino hacer parte activa de ella, potenciando las capacidades individuales y grupales, estas prácticas promueven la adhesión positiva de los colaboradores al sentirse respaldados ante las diversas situaciones. El capital humano es el generador del valor de la empresa y su acertada gestión va a conllevar al aumento de la productividad en el trabajo.

Referencias bibliográficas

Ahumada, L. (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional". *Ciencias Sociales*

Online, Vol. III, Nº 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.

ANDRADE, Horacio. *Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En: La comunicación en las organizaciones. Collado, Fernando. México: Ed. Trillas, 1991.*

Blanch J, Sahagún M, Cervantes G. *Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 2010; 26(3): 175-189.*

Business Review, 65(5), 109-120.

Caird, Sally (1992). "What support is needed by innovative small business?", *London, Journal of General Management, Vol. 18, No.2, pp. 45-68.*

Caro, F.J., Castellanos, M. & Martín, I. (2007). *Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística. En J.C. Ayala (Ed.). Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. (pp. 2621-2631). España: Universidad de la Rioja.*

Chetty S. (1996). *The case study method for research in small- and médium – sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.*

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 699 p. Introducción a la teoría general de la administración, 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 562 p.*

Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 647 p.*

Drucker, P. (1986). *Management: Task, Responsibilities & Practices*. New York: Truman Talley Books. 553 p.

EVAN, William. M. *Organization theory structures. Systems and environments*. New York: J. Wiley and Sons, 1976. p 312.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.

Freeman, Ch. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*.

Frone, M.R. y Major, B. (1988). *Communication quality and job satisfaction among managerial nurses*. *Group Organization Studies*, 13(3), 332-347.

GARMENDIA, J.A. y PARRA LUNA, F. (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Taurus.

Gill, J. & Johnson P. (2010). *Research Methods for Managers*. Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.

Gonzales, Á. (2000). *Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad*. En: *Revista Ingeniería & Desarrollo*, 8, Ediciones Uninorte p. 25-32.

GONZÁLEZ MILLAN, José Javier; PARRA PENAGOS, Carlos Orlando. *Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. En: *Pensamiento y Gestión*. Diciembre, 2008, núm. 25, p. 40-57.

Hamel, G. (2009). *Moon shots for management*. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.

Herzberg, F.I. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard

Kast, F.; Rosenzweig, J., 1988. *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw Hill.

KOYS D.J. DECOTTIS TH. A., 1991. *Inductive measures of psychological climate*. *Human Relations* 1, 3.

KOZLOWSKI, Steve WJ; ILGEN, Daniel R. *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*. En: *Psychological science in the public interest*. 2006, vol. 7, no 3, pp. 77-124.

Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*. 10, 2, 271-301.

Libreros Morales, Andrés (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional, Manizales, Colombia.

Linares, Leonel (2010). *Cómo evitar la tensión en el ambiente laboral. Trabajo y estrés*, México, Editores Mexicanos Unidos.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Molina, J. (2010). *Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications*. *Organizational Research Methods* 000(00) 1-24.

OREJA RODRIGUEZ, Juan Ramón; YANES ESTÉVES, Vanessa. *El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida*.

Aplicación de un modelo cognoscitivo. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2003, vol. 19, no 3, pp. 247-275.

Ortiz Serrano, Pilar, & Cruz García, Lirios. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13) Recuperado el 14 de junio de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es.

Pizzolante, I. (2008, 28 de agosto). El modelaje correcto. *La republica*, p. 6. Recuperado de http://www.larepublica.com.co/RSE/pdf/infocentral_RSE_20080828.pdf

Pozo M., C.A., Morillejo, E., Hernández P., S. y Martos M., M.J. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 247-264.

Quijano, Santiago (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Icaria Editorial, S. A. Barcelona.

Robbins, S., 1994. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Trabajo y Seguridad Social*, 47, 279-321.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>

pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d-4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24.

Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.

SCHNEIDER B., REICHERS A.E., 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology* 36, 19-39.

Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 14 de junio de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.

Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480. Recuperado de: <http://sci-hub.cc/10.1037/0021-9010.70.3.469>

Urquiza, Raúl. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL, Y CALIDAD DEL SERVICIO DE SALUD. *Revista Médica La Paz*, 18(2), 65-69. Recuperado en 14 de junio de 2019, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&tlng=es.

Vega, D., & Arévalo, A., & Sandoval, J., & Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (2), 329-349.