



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FORESTALES,
CASO FOREST CENTER E.I.R.L.

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

PROFESOR GUÍA

LUIS AMÉSTICA RIVAS

ALUMNOS

SILVANA HUICHAHUALA FAÚNDEZ

MARÍA SALAZAR POLANCO

Chillán, Febrero de 2015

INDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I: Antecedentes del tema y descripción de la empresa	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Justificación	5
Capítulo II: Marco teórico	11
2.1 Organización.....	12
2.2 Clima organizacional.....	16
2.3 Cultura.....	19
2.3.1 Cultura Organizacional	20
2.3.2 Características de la cultura organizacional.....	21
2.4 Liderazgo	22
2.4.1 Liderazgo transformacional	25
2.4.2 Liderazgo transaccional	27
2.5 Motivaciones y necesidades	28
2.6 Percepción	30
2.7 Responsabilidad social empresarial	31
2.8 Calidad de vida laboral	32
2.9 Satisfacción laboral.....	33
2.10 Salud y ambiente físico en el lugar de trabajo.....	34
2.11 Autoeficacia	34
2.11.1 Autoeficacia en el contexto laboral	36
2.12 Autonomía.....	37
2.13 Carga de trabajo	39
2.14 Reconocimiento	39
2.14.1 Reconocimiento del trabajo realizado.	40
2.15 Calidad de vida	41
2.16 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	42
2.17 Visión de la jefatura directa.....	45
2.18 Bases de la investigación.....	45
Capítulo III: Metodología.....	47
3.1 Tipo de estudio	47
3.2 Población	47
3.3 Métodos e instrumentos para la recolección de datos	47
3.4 Confiabilidad.....	48
3.5 Procedimiento	50
3.6 Alcances y Limitaciones	52
Capítulo IV: Resultados de la investigación	54
4.1 Resultados por cada una de las escalas medidas	57
4.1.1. De la Autonomía:	57
4.1.2. De la Cohesión:	58
4.1.3. De la Confianza:.....	59
4.1.4. De la Presión:	61
4.1.5. Del Apoyo:	62

4.1.6. Del Reconocimiento:	64
4.1.7. De la Equidad:	65
4.1.8. De la Innovación:	67
4.2 Ranking de preguntas mejores y peores evaluadas	68
Conclusiones y sugerencias	71
Bibliografía	74
Glosario	82
Anexos	84

Capítulo I: Antecedentes del tema y descripción de la empresa

1.1 Introducción

En la actualidad las empresas están conociendo la relevancia que genera un buen ambiente de trabajo y están dispuestas a invertir en mejorar el clima organizacional, debido a los múltiples beneficios que genera, tales como: evitar riesgos psicosociales que puedan perjudicar la salud de los colaboradores, eficiencia, mejorar la productividad, adquirir compromiso de los trabajadores, provocar confianza dentro de la organización, disminuir la rotación de personal, disminuir costos (reclutamiento y recursos), entre otros, cumpliendo así con los objetivos de la organización, la legislación vigente y el confort del principal recurso: los trabajadores.

Es en este contexto que existe un desafío importante para las empresas forestales, quienes deben reportar a organismos externos y certificar distintos aspectos de su desempeño más allá del ámbito económico, en aspectos concernientes a los trabajadores, su relación con las empresas contratistas, comunidades vecinas, sus operaciones medioambientales, entre otras.

Es por ello, que las distintas empresas del sector deben preocuparse de generar las condiciones adecuadas para sus trabajadores y como esto incide en los niveles de productividad. Este documento recoge el caso de la empresa de servicios de forestación de bosques Forest Center E.I.R.L, quien debe aplicar una herramienta de diagnóstico de clima organizacional mediante encuestas al personal de la empresa, la que medirá las percepciones que tienen los individuos de su lugar de trabajo o áreas en las que se desenvuelven permitiendo obtener una visión de la situación actual de la empresa, todo esto desarrollado en base a la visión de Chiavenato, I, (2011) y los instrumentos de medición bajo el enfoque

de Koys y Decottis (1991) adaptado en la investigación realizada por Chiang et al. (2010).

1.2 Planteamiento del problema

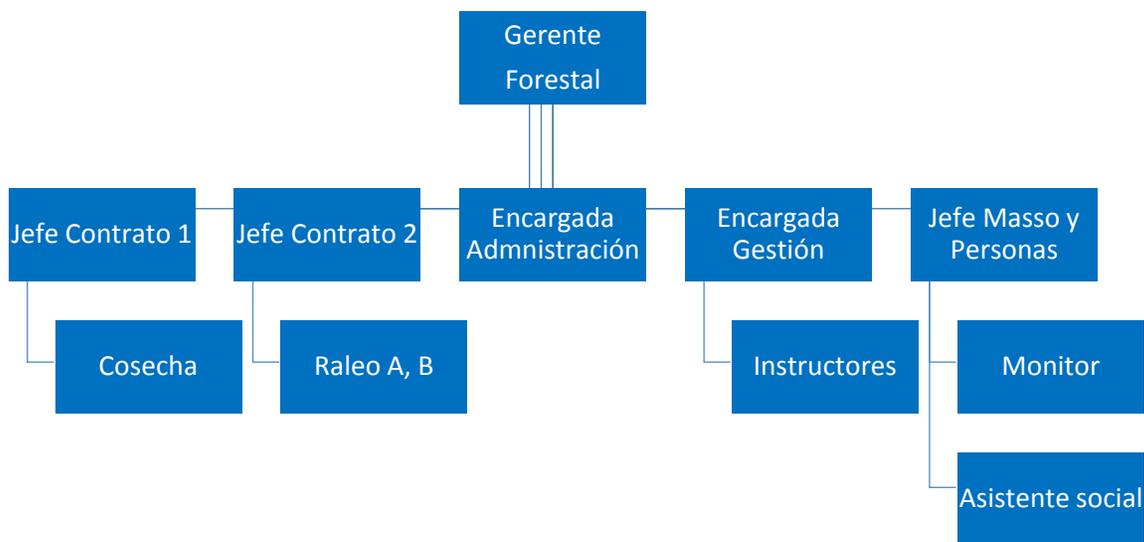
Hoy en día a pesar de que las empresas están dispuestas a invertir en mejorar el clima organizacional, aún hay algunas que desconocen su situación actual y cómo esto afecta a la organización.

No conocer el clima organizacional puede ser un impedimento u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, su influencia afecta directamente el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo.

El presente estudio de clima organizacional se desarrollará en la empresa Forest Center E.I.R.L. la cual se dedica a la cosecha mecanizada, con una dotación de 65 trabajadores, actualmente contratista de la empresa Forestal Arauco S.A. Forest Center E.I.R.L. se compone de un Gerente de Operaciones encargado de supervisar y tomar las decisiones respecto a contratos, leasing, velar por el cumplimiento de las metas y garantizar que la empresa se desarrolle de acuerdo a los objetivos organizacionales, luego se encuentra el Jefe de Maso y Personas encargado de la seguridad, salud ocupacional y calidad de vida laboral de los trabajadores. Luego se encuentra la Encargada de Gestión que se dedica a mantener actualizada diariamente la información respecto a producción, horas perdidas, horas máquinas y todo lo relacionado con la productividad. Encarga de Administración que se dedica a la gestión del recurso humano (contratos, remuneraciones, imposiciones, etc.) y a mantener un control de todos los costos de la empresa. Y por último los Jefes de Contrato encargados de la supervisión directa de las faenas productivas de Raleo A, Raleo B y Cosecha (véase figura1). Actualmente Forest Center E.I.R.L. posee un contrato de servicios desde el año 2014 para la cosecha de pinos y eucaliptus ubicados en predios de la octava y

novena región. Contrato que se debe renovar cada 5 años, condicionado a su evaluación y desempeño.

Figura 1: Estructura básica de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa Forest Center E.I.R.L, desconoce su situación actual en cuanto a clima organizacional, lo que afecta directamente su relación con su empresa mandante, quien lo está evaluando en esta área, aplicando encuestas de clima organizacional cada dos años a los trabajadores de la organización, la cual sumada a otros indicadores como el *Medio Ambiente, Producción, Seguridad, Innovación, Legal y Financiero* da como resultado un promedio que se utiliza para posicionar a Forest Center E.I.R.L. en el ranking¹ de contratista de la empresa mandante. Es por esto que es de suma importancia realizar un diagnóstico de clima organizacional, ya que ayudará a la empresa a trabajar en las áreas que tengan menor porcentaje de satisfacción. Finalmente cabe reiterar que el resultado de la encuesta que aplica su empresa mandante se mantendrá por dos años y

¹ Ranking mensual de empresas contratistas forestales que evalúa el Organismo Identificador de Antecedentes Laborales (www.oval.cl) a solicitud de Forestal Arauco S.A.

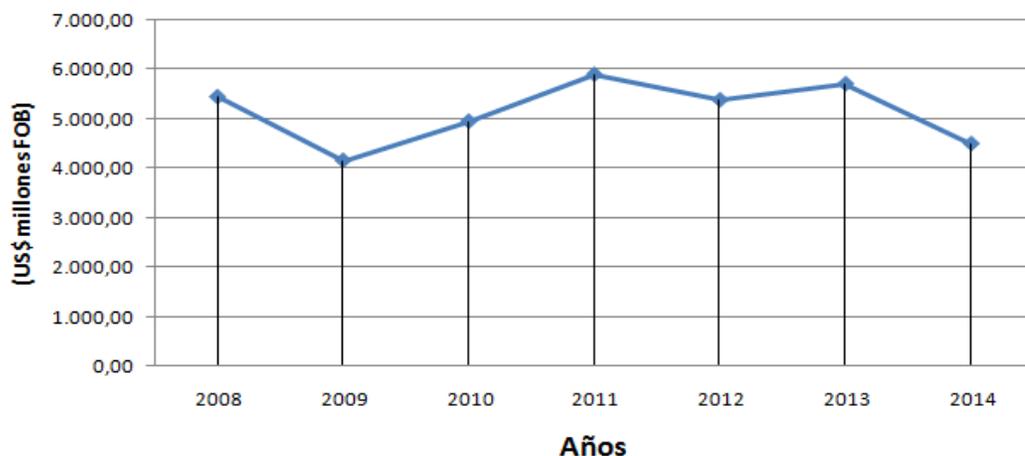
dependiendo de esta cifra puede afectar la visión general de la empresa, si la evaluación es positiva se consolidará en el rubro fortaleciendo sus lazos contractuales con su principal y único cliente, abriendo posibilidades de inversión y fomentar el desarrollo por parte de accionistas externos o de lo contrario si es negativa, la imagen que proyecta en cuanto al cumplimiento y la consolidación para nuevos proyectos de parte de su cliente se verá desgastada, dejando de ser una empresa atractiva para generar nuevas inversiones y perdiendo prestigio para el nivel empresarial, repercutiendo en los análisis mensuales de la empresa.

1.3 Justificación

El creciente desarrollo del sector forestal chileno, se debe al estímulo estatal a la privatización y exportación, sumado a un mercado mundial en expansión, llegando a constituir en unos de los sectores más dinamizadores de la economía chilena (Falabella y Gatica, 2014). El sector forestal en Chile es relevante por muchas razones: aportan al país con exportaciones anuales que llegan a US\$ 5.000 millones (FOB) aproximadamente, y durante los primeros 9 meses del 2014 con exportaciones forestales que llegan a US\$ 4.501,1 millones (véase gráfico 1), en este contexto se puede apreciar que a medida que han pasado los años las exportaciones forestales tienen una tendencia al aumento (véase gráfico 1), posee una enorme superficie plantada en territorios que están en el centro de la biodiversidad y son el núcleo de las funciones básicas para la vida. Es lugar de existencia histórica y de trabajo para miles de habitantes².

² Véase plataforma de estadísticas forestales www.infor.cl

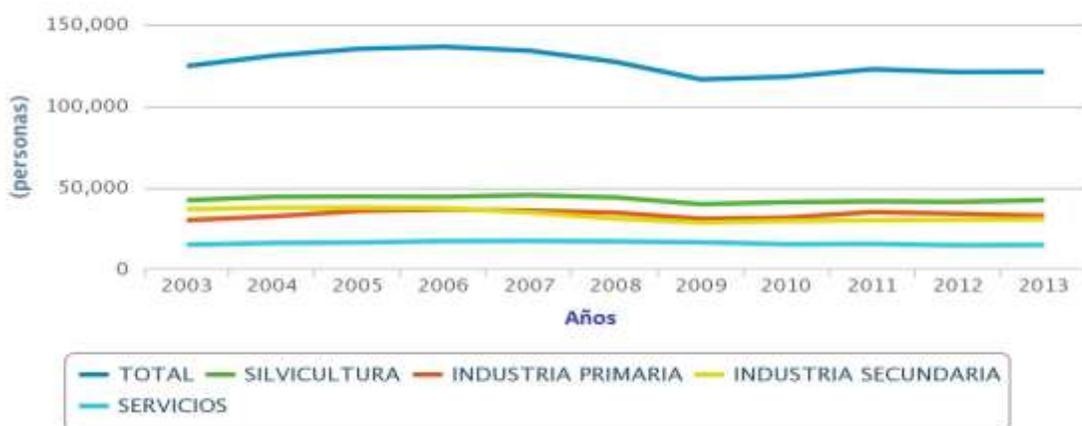
Gráfico 1: exportaciones forestales anuales.



Fuente: INFOR (año 2014).

Hoy en día las empresas de servicios forestales, se han constituido en un subsector clave para el dinamismo y competitividad del sector silvomaderero, con una generación de 121.164 empleos el año pasado (Infor) la cual ha ido con tendencia a la baja debido a la mecanización de sus procesos y aun así es una fuente importante de trabajo para el país (véase gráfico 2).

Gráfico 2: generación de empleos en el área forestal.



Fuente: INFOR (año 2014).

El sector silvomaderero chileno está orientado principalmente hacia el mercado exportador, lo cual ha significado adecuarse rápidamente a exigencias internacionales y adecuarse a nuevos cambios para mantener altos niveles de productividad.

Dada las exigencias internacionales aplicadas a las forestales, las empresas de servicios de estas grandes entidades mandantes han tendido a incorporar innovaciones tecnológicas, capacitación especializada y mejora de las condiciones laborales de sus trabajadores.

En este sentido, existe una certificación forestal internacional del Forest Stewardship Council™ (FSC™)³, la cual consta de diez principios y cincuenta y seis criterios, diseñados principalmente, con referencia a los bosques manejados para la producción de madera y las plantaciones forestales. Dicho sistema de certificación provee un sello de legitimidad demandado en los mercados internacionales.

El principio N° 2 del FSC™ tiene que ver con los derechos de los trabajadores, siendo el foco central mantener o elevar el bienestar social y económico, a largo plazo, de los trabajadores forestales. Estas normas son utilizadas en todo el mundo, no sólo exigible a las grandes empresas mandantes sino también a los contratistas, con el fin de integrar las funciones sociales, ambientales y económicas, de manera que logren mantenerse en los mercados actuales o acceder a nuevos que demandan productos certificados. Es decir, el entorno es el que ha comenzado a exigir a las empresas, cualquiera sea esta, que incluyan la dimensión social y ecológica, que son complementaria a la dimensión económica.

En este contexto, las empresas forestales requieren de instrumentos que les permitan valorar la gestión social con el fin de retroalimentar el sistema, para una

³ El FSC™ es una organización internacional sin fines de lucro, fundada en 1993, para apoyar el manejo ambientalmente sustentable, socialmente benéfico y económicamente viable de los bosques del mundo.

evaluación adecuada de las prácticas de responsabilidad social empresarial, cumplir estándares de certificación de productos, procesos y el monitoreo del desempeño general de la empresa. Y sin duda, un elemento que es clave en las empresas de servicios forestales es el ámbito de los recursos humano. Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional es una condición básica, en términos de contar con ambientes laborales seguros, productivos y ambientalmente responsables. En épocas cercanas, se analizaban la estructura, los procesos, los sistemas y subsistemas, la competencia, el ciclo de vida de los productos, la tecnología, la comunicación, y hoy en día se debe incluir las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, los perfiles de competencias de los colaboradores, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el empoderamiento, el sentido de pertenencia.

Se sabe que la certificación es una opción de sobrevivencia que tienen las empresas forestales para acceder a nuevos mercados. Asimismo, conocer el clima organizacional es fundamental para la empresa ya que afecta el rendimiento del trabajador y del equipo. Cuando mencionamos el rendimiento no solo se refiere a la productividad sino también a la mejor utilización de las habilidades de los trabajadores, las cuales muchas veces, se ven perjudicadas cuando el lugar de trabajo posee un clima hostil y desagradable, provocando en ocasiones patologías mentales según consta en datos proporcionados por la Asociación Chilena de Seguridad⁴. Ejemplo de ello, el año 2011 se atendieron 4456 trabajadores con algún diagnóstico de posible patología mental y esa cifra aumentó a 9850 trabajadores cuando se consideraron las patologías físicas que la evidencia a demostrados vínculos con problemas de salud mental asociados al clima laboral, llegando a un 25%. Adicional a las consecuencias de salud que pueda provocar un clima desfavorable, se puede incorporar fallas, quiebres o conflictos en el área de trabajo.

⁴ Véase en Protocolo de vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, Ministerio de Salud (2013).

Ahora bien, muchos problemas que aparecen en la organizaciones son atribuidos al clima organizacional y en la búsqueda de una solución, el medir con un sistema validado permitiría obtener un diagnóstico de la situación de la empresa. A su vez, los resultados obtenidos son un insumo para realizar alguna intervención dentro del marco de posibilidades que la organización tenga. Uno de los ámbitos a medir sería el nivel de satisfacción laboral (Davis y Newstrom, 1999) de los trabajadores, la cual se refiere a la actitud afectiva y sensación de relativo agrado o desagrado en relación a diferentes aspectos del lugar de empleo.

La investigación se desarrollará en la empresa de servicios forestales Forest Center E.I.R.L., la cual presta servicios a Forestal Arauco S.A., quienes poseen certificaciones internacionales como FSC™ (certificación que evalúa la gestión social organizacional), OHSAS 1.8001⁵ (certificación que evalúa la gestión de seguridad y salud ocupacional), ISO 14.001⁶ (certificación que evalúa la gestión ambiental).

La empresa Forest Center E.I.R.L. para cumplir con los estándares de la empresa mandante requiere una investigación y diagnóstico del clima organizacional. Los resultados le permitirán conocer los factores débiles desde la perspectiva del recurso humano, cuales son las dimensiones a mejorar, factores que inciden en el desempeño laboral de sus trabajadores y conocer el grado de satisfacción y compromiso dentro de la organización.

La investigación propuesta tiene como objetivo general “Diagnosticar el clima organizacional de la empresa de servicios forestales Forest Center E.I.R.L.”, y se definen como objetivos específicos los siguientes:

⁵ OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional) se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo, materializadas por British Standards Institution (BSI) en las OHSAS 18001 y OHSAS 18002 /certificación incorporadas en Arauco S.A.

⁶ ISO 14001 (International Standards Organization Quality Management y Environmental Management, Organización Internacional para Normalización en gestión de la calidad y gestión ambiental)/certificación incorporadas en Arauco S.A.

1. Analizar y evaluar el actual clima organizacional, aplicando instrumento de medición a los trabajadores.
2. Identificar los factores de clima organizacional dentro de la Empresa para responder a las exigencias de las empresas mandantes.
3. Proponer intervenciones del ámbito de la gestión del recurso humano que mejoren el clima organizacional.

A partir del resultado de este trabajo, la gerencia podrá contar con una nueva herramienta de gestión en el marco de los procesos de certificación exigida, permitiéndole a su vez realizar acciones correctivas en términos de compensaciones económicas, capacitaciones, actividades extra programáticas familiares, incentivos, reconocimientos, entre otros. De este modo cumplir con los objetivos de la organización desde el punto de vista del recurso humano, seguridad y financieramente.

Capítulo II: Marco teórico

En el capítulo II se procederá a enmarcar toda la información necesaria para esta investigación. En primer lugar se hablará sobre lo que es una organización, pues con esta información se podrá entender en donde se desarrolla el clima organizacional. Otro tema que se debe manejar para entender esta investigación, el cual además es la piedra angular de este trabajo es el de clima organizacional, junto con él, se debe considerar la cultura organizacional, pues va de la mano el clima de una organización con su cultura.

También se debe entender qué es liderazgo y algunos tipos de líderes, pues son ellos los que han de guiar al resto de los colaboradores de la organización y está en sus manos mantener un buen clima laboral, tomando en cuenta todas las motivaciones y necesidades con que cuentan todos los trabajadores de la empresa y la percepción que ellos tienen de su lugar de trabajo, términos que también se explicaran en este capítulo para su mayor comprensión.

Hoy en día es imprescindible, en cualquier organización, preocuparse y manejar correctamente la responsabilidad social empresarial, la cual obligatoriamente se responsabiliza de la calidad de vida laboral de los trabajadores, de la satisfacción laboral que ellos tienen, de las condiciones y medio ambiente en su lugar de trabajo, de la salud y ambiente físico en el lugar de trabajo, terminología que también se explicara en el marco teórico.

Un buen clima organizacional permite mejorar la eficacia laboral, le entrega mayor autonomía al trabajador y hace más llevadera la carga de trabajo de los colaboradores de la empresa, es por esto que se aclararan también en este capítulo todos estos términos.

Concluyendo en este marco teórico, se abordará también lo que es el reconocimiento, el reconocimiento del trabajo realizado, la calidad de vida, las

relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, además de la visión de la jefatura directa que tienen los trabajadores, terminología que permite comprender de mejor manera el cómo perciben el clima laboral estas personas en la organización a la cual pertenecen.

2.1 Organización

Primero que todo se definirá qué es una organización, puesto que de no existir una organización, sería imposible llevar a cabo este estudio. Es bien sabido que en el pasado las empresas eran consideradas simplemente como un medio racional para coordinar, supervisar, administrar y controlar a grupos de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etcétera. Sin embargo, hoy en día las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización. (Guizar, 2004)

Otra definición que se puede utilizar es la que dice que las organizaciones se pueden definir como un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr la meta de la organización a través de los objetivos comunes sin olvidar que la comunicación es un medio importante y la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no existe y no puede existir organización.

En tercer lugar podemos definir a las empresas como instituciones sociales constituidas y estructuradas deliberadamente con la finalidad de alcanzar determinados objetivos y metas. El logro de ellos constituye el principal elemento que justifica la propia existencia y la razón de ser de las organizaciones.

Se define a la empresa como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe

cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos (Chiavenato, 2011, p.6).

Para Chiavenato (2011, p.19) las personas actúan como socios de las organizaciones, ya que intervienen energías y esfuerzos esperando recibir algún retorno de ello. En la medida que tal retorno es sostenido, las personas tenderán a mantener o aumentar la inversión de la organización, siendo capaces de conducirla hacia el éxito.

Por otro lado, las organizaciones se conforman, por lo general, de distintas áreas o subsistemas, cada uno dedicado a las labores específicas que en conjunto contribuyen a que la organización pueda alcanzar sus objetivos en el menor tiempo posible. Los cambios en cualquiera de ellos trascienden a otras partes del sistema total, en este sentido, la administración no debería resaltar durante un periodo la importancia de un subsistema a expensas de otro (Hersey et al. 1998).

Así, Rodríguez (2005, p.44) define a las organizaciones como sistemas sociales y como tales, son además, “sistemas autopoieticos de decisiones”. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman.

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, y al mismo tiempo van construyendo su realidad y estableciendo nuevas necesidades.

Ahora y citando a Teresa Cruz se puede decir que las organizaciones pueden ser vistas como un “sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco

estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”. (Cruz, 2001 citando a Gutiérrez 1994).

Hasta este punto se resalta la importancia del esfuerzo colectivo, la globalidad y los fines comunes al considerar a las organizaciones dentro de un sistema social, y con un entorno cuyo grado de complejidad puede variar, según sea el caso, el grado de complejidad del sistema organizacional también se irá ajustando (Rodríguez, 2005. p. 51)

Desde otra perspectiva, las organizaciones, son creadas para conseguir un fin último y resalta la intencionalidad de la interacción entre los individuos que la componen.

Para Antonio Marín “las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios escasos.” (Marin, 1997, p. 44)

Abravanel, plantea una definición de organización particularmente interesante, basada en los hallazgos de investigadores organizacionales como Allport y Weick, de esta manera, afirma que “las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional” (Abravanel, 1992. p. 20).

Este planteamiento, contempla la idea de la existencia de los fines individuales y cómo estos logran integrarse con los fines organizacionales para producir resultados que satisfagan a ambos.

Edgar Schein, autor que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional, propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Así, menciona y explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización:

1. Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
2. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
3. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
4. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos. (Schein, 1982. p. 11-13)

Por su parte, (Abravanel, 1992. p. 94), al caracterizar a las organizaciones, plantea que cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socio-estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Entre los diversos aspectos que conforman las organizaciones se encuentra el subsistema humano-social, el cual se concentra tanto en el liderazgo, como en las necesidades y motivaciones de las personas. A continuación, se describirán distintas variables, que tienen una influencia directa en el análisis de los resultados del presente estudio, como son: clima organizacional, liderazgo, motivaciones, necesidades, el concepto de percepción, jefatura, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, calidad de vida, reconocimiento del trabajo realizado, carga de trabajo, autonomía, auto eficacia en el contexto laboral, auto eficacia, salud y ambiente físico en el lugar de trabajo, condiciones y medio ambiente del trabajo, satisfacción laboral, calidad de vida laboral, responsabilidad social empresarial, cultura, cultura organizacional y características de la cultura organizacional.

2.2 Clima organizacional

En primer lugar se verá qué es clima. Término que es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, toma dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975. p. 28).

Koys y DeCottis, (1991. p.44) 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 (Schneider y Reichers, 1983. p.36). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente 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.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington, y Buxton, 1980. p. 25), y otro para la seguridad (Zohar, 1980. p. 65).

El concepto de clima organizacional recoge desde las características de la organización determinadas con percepciones (dónde los factores de organización o circunstanciales se presume que dominan); los esquemas cognoscitivos (dónde los factores individuales son primarios determinantes); las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan).

Entonces se puede decir que el tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones. Si las diferencias individuales o los factores circunstanciales explican grandes o pequeñas variaciones en estas descripciones, varían a partir de una noción del clima al siguiente, y es más un resultado empírico que conceptual.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975. p. 447 - 479).

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 y Reichers, 1983. p.19 - 39).

Según Schneider en su publicación de 1983, el clima organizacional se puede definir como "Las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona", y según (Schneider y Reichers, 1983. p.19 - 39) "son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales". Según estas definiciones, el clima sólo se puede describir, no se puede calificar como bueno o malo, si no como acorde o no al objetivo que persigue la empresa u organización.

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas. "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional". (Chiavenato, 2011, p.50).

2.3 Cultura

En consideración de lo anterior, se sabe que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente denominamos cultura corporativa o cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio.

La Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974), define cultura como “formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”

Otra definición de cultura permite comprenderla como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna” (Gibson et al. 2006, p.31 citando a Schein, 1992)

Para Marín (1997. p.68), “la cultura se considera como la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”.

Más adelante en su planteamiento Marín señala que, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización.

2.3.1 Cultura Organizacional

En la búsqueda de vías para comprender mejor a las organizaciones, no de forma superficial sino más bien a fondo, su esencia, y aquellas cuestiones que no son observables a simple vista, ni inferidas, se traslada el concepto de cultura a la organización, y así recientemente es común escuchar hablar de la cultura organizacional.

Sobre este particular, se han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares.

Sobre este particular, Sackmann (1992. p.140–161) señala el hecho de que los investigadores de la cultura organizacional se debaten el tema de si las organizaciones tienen cultura o son cultura. Además, comenta que los investigadores han abordado el tema de la cultura de formas distintas creando ambigüedad y confusión y que en vista de que no se ha determinado un mejor o peor enfoque para el estudio de la cultura organizacional, queda a discreción del investigador decidir cuál es el que mejor se adapta a su estudio.

Al revisar algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se evidencia que existen elementos comunes que son considerados por la mayoría de los investigadores y autores, aunque varía su importancia y su función como parte de la cultura organizacional.

Stoner y otros autores, se refieren a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.” (Stoner et al. 1984, p.198).

Igualmente Serna (2003. p. 89), señala que “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.” Complementa esta idea afirmando que “la cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

Koontz (2007. p. 202), al referirse a la cultura corporativa afirma que “en lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”

Aunque no parece haber un concepto igual a otro, la mayoría de los autores coinciden en que la cultura es algo que es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.

Entonces podemos decir respecto de la cultura organizacional, que ella descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

2.3.2 Características de la cultura organizacional

La cultura de la organización presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.

2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2011, p.73 tomado de Luthans 2002, p.123).

2.4 Liderazgo

El concepto de liderazgo viene a aclarar él como la persona encargada de llevar a la organización al éxito o fracaso debería ser, las características que debería albergar y a qué clase de liderazgo pertenece su personalidad, es por esto que se citaran autores que permitan comprender de mejor manera este concepto.

Según la definición de (Davis y Newstrom, 1999), el conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según las vean los empleados, se llama estilo de liderazgo. De acuerdo a la forma de actuar, sus habilidades, las actitudes, la manera de involucrarse es como los seguidores o empleados, el liderazgo no sólo

se da por parte de ellos, sino de cómo las personas lo vean, El liderazgo está en los ojos de quién lo vea.

Existen muchos estilos de liderazgo propuestos en base a diferentes características: desde el ambiente que rodea al líder, su psicología, sus características, sus tareas y formas de relacionarse con los demás. A continuación se presentan cinco estilos de liderazgo planteados por (Davis y Newstrom, 1999).

Líderes Positivos: Este tipo de líder pone mucho interés en las recompensas ya sean económicas o de cualquier otro tipo. El estilo de liderazgo en estos casos va muy relacionado al estilo personal de comportamiento organizacional como el de apoyo, que es un modelo enfocado en el liderazgo, con una orientación administrativa de ayuda; colegiado basado en un modelo social y orientado al trabajo en equipo; y sistemático basado en confianza, comunidad y significado, orientado a una administración de preocupación y comprensión; todos estos modelos son positivos

Líderes Negativos: El liderazgo negativo está más enfocado a los castigos, aunque esto puede resultar en un desempeño favorable, tiende a tener costos humanos altos. Ya que ellos actúan dominando a su personal, amenazan con castigos, despidos, suspensiones sin goce de sueldos, reprimendas delante de otras personas, etc. Estos líderes creen que atemorizando a sus empleados o seguidores logran productividad

Líderes Autocráticos: Los líderes autocráticos se basan en el poder y la toma de decisiones. Distribuyen toda la relación del trabajo y esperan que se haga tal cual se les indicó, no le interesa que los empleados o seguidores tengan iniciativa. Este líder asume toda la responsabilidad y autoridad, éste tipo de liderazgo puede ser negativo o positivo de acuerdo a las características del líder; negativo, ya que también se basa en castigos y amenazas; positivo, ya que puede incentivar a sus empleados o seguidores con ciertas recompensas.

Líderes Consultativos: Éste estilo de liderazgo está más abierto a las opiniones de los demás, pide las aportaciones de sus seguidores o empleados, pero esto no quiere decir que tome en cuenta al 100% las opiniones, puede o no hacerlo. Éste tipo de acciones puede motivar a los empleados o seguidores, ya que se toman en cuenta sus opiniones y de lo contrario hacerles pensar que solamente perdieron su tiempo.

Líderes Participativos: Los líderes con este tipo de características descentralizan la autoridad, esto es que él no asume todo el poder. Al contrario del líder consultativo aprovecha todas las ideas, sugerencias y aportaciones de los empleados o seguidores y los motiva a llevar a cabo sus ideas, tienen una comunicación muy abierta con sus empleados.

Dependiendo de las características de los líderes y cómo utilizan el poder, establecen un estilo, cada uno que se mencionan anteriormente, y cada uno tiene sus beneficios y limitaciones.

Finalmente, es común que los líderes no tengan o tiendan a seguir un mismo estilo de liderazgo específicamente, pueden combinar hasta tres estilos, aunque uno siempre va a ser el que predomine.

El liderazgo constituye un proceso clave dentro de la administración de las organizaciones. Este puede definirse como “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación” (Hersey et al. 1998). La Influencia que el líder tenga en el grupo puede radicar en el poder atribuido a un cargo específico o puede depender de la persona sin basar su influencia en el cargo que esta ocupe. En ambos casos, el liderazgo no se refiere a una habilidad innata o adquirida, sino que tienen relación con el contexto y las diferentes situaciones que un líder pueda enfrentar (Robbins, 1998).

Los líderes son los que representan a la empresa, materializan proposición de valor de los profesionales, refuerzan el compromiso y condicionan en gran parte la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y los resultados del equipo. De acuerdo a ello, el liderazgo contribuiría a fortalecer el compromiso.

Entonces podemos decir que las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

Como lo señala Pedraja-Rejas et al. (2006. p. 21-26), actualmente, los trabajos académicos han tendido a concentrarse en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional, sobre los cuales se realizará una breve revisión conceptual.

2.4.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización (Pedraja et al. 2006. p. 21-26) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr

resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993. p. 78, 891 - 902).

Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual (Bycio et al. 1995). La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo.

De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

Varios estudios han enfatizado en la visión del líder para influir en los subordinados y en su desempeño (Kirkpatrick y Locke, 1996). La visión del líder es

un determinante especialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia (Awamleh y Gardner, 1999).

En resumen, el estudio del liderazgo transformacional ha recibido una atención preferente en los últimos años. Su análisis se ha basado en el estudio del carisma del líder, en la investigación de aspectos relacionados a la complejidad del liderazgo, y al estudio de la toma de decisiones creativa (Pedraja et al. 2006).

2.4.2 Liderazgo transaccional

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción (Bass et al., 2003. Pg. 88).

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

En la primera etapa del liderazgo transaccional se negocia los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios, y la autoridad del líder sobre los subordinados. Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o fracaso. La principal limitación del liderazgo transaccional es que el enfoque es esencialmente simplista, ya que sus supuestos se sustentan en una visión de “*homo economicus*”, sin considerar la influencia de aspectos sociales y emocionales, los que son inherentes a la conducta humana.

No obstante a lo anterior, (Pawar y Eastman, 1997. p.80-109) proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando las acciones correctivas. En efecto, el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización. Es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructura, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización.

2.5 Motivaciones y necesidades

Todo buen liderazgo debe lograr una correcta motivación en sus colaboradores, así como también debe ser capaz de captar las necesidades que ellos tienen y que podrían afectar a su productividad. Por esto se hablará ahora sobre qué son las motivaciones y las necesidades.

Para la real Academia de la Lengua Española la palabra motivación proviene del latín “*motivus*” y hace alusión a “un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”. Por su parte, la palabra

necesidad radica en el latín “necesitas” y hace referencia a “un impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido”.

De acuerdo a Robbins (1998, p. 168), la motivación puede ser definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Así, la organización debería alinear las motivaciones de los trabajadores con las metas de la empresa, con el fin de contar con empleados que utilicen sus esfuerzos tanto para satisfacer sus necesidades, como las de la organización.

En tanto, se pueden plantear tres impulsos dominantes asociados a la motivación de las personas en las organizaciones: “la motivación de logro, referida al impulso de perseguir y alcanzar metas; la motivación afiliativa, relativa al impulso de relacionarse socialmente con otros y; la motivación por el poder, relacionada al impulso de influir en los demás y modificar situaciones” (Davis & Newstrom, 1999, Pg. 127).

Además de estos tres impulsos, se puede sumar a ellos la motivación hacia la competencia, la cual se refiere al impulso a ser bueno en algo, lo cual permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad y sentirse orgulloso del uso de sus habilidades para resolver problemas.

Para Maslow (citado en Hersey et al. 1998) las necesidades humanas se disponen en una jerarquía, en la cual las necesidades fisiológicas o de sustento (comer, dormir, vestirse, etc.) suelen predominar; en segundo lugar, surge la necesidad de seguridad, referida a estar libre del miedo al peligro y a la insatisfacción de las necesidades básicas; luego aparecen las necesidades sociales, relacionadas con la necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos; además, el individuo siente la necesidad de ser estimado por estos grupos, surgiendo así, la necesidad de estima; finalmente, surgen las necesidades de autorrealización, las

cuales buscan llevar al máximo el potencial de la persona, procurando el desarrollo de sus metas.

En consecuencia, motivaciones y necesidades responden a las preguntas de los porqués del comportamiento, ya que influyen en la dirección general de la conducta del individuo. El comportamiento resultaría de la interacción de la persona y la situación, el producto de dicha interacción es la percepción (Hersey et al. 1998).

2.6 Percepción

Hablando de clima organizacional es imprescindible comprender qué es la percepción, pues es ella la que nos entrega el real resultado que tienen los cambios hechos en una organización, los cuales definen el clima que se dará dentro de ella.

Para Robbins (1998) la percepción es un proceso, por medio del cual, las personas organizan e interpretan sus impresiones con el fin de otorgarle un significado a su ambiente. Se puede apreciar que la percepción constituye un proceso fuertemente influido por: el individuo que percibe, las características del objetivo que se está percibiendo y el contexto de la situación en la cual la percepción se realiza.

La percepción puede definirse como “la visión del mundo de cada individuo” (Davis y Newstrom, 1999. p.616). Así, la percepción tendría relación con la forma particular en que cada persona entiende la realidad. Cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo y el interno y para organizar sus múltiples experiencias cotidianas. De esta manera, he incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciban de forma distinta.

El hombre percibe y al mismo tiempo evalúa, postulando que la experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo, por medio del cual la persona escoge determinados datos de diferentes aspectos del ambiente, evaluándolos “tanto en función de sus propias experiencias como en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores”. (Chiavenato, 2011. p.55)

Las percepciones se relacionan con las necesidades y motivaciones de los individuos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a las personas no sería lo que los otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Así, los administradores deberían aprender a esperar diferencias de percepción entre sus empleados, aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlas de manera individual. En este sentido, es importante tener en cuenta que en las organizaciones los empleados están en constante relación con otros individuos, llegando muchas veces a consenso con ellos en cuanto a sus percepciones. (Davis y Newstrom 1999. p.616)

En la presente investigación, los acuerdos o consensos en las percepciones de los trabajadores con respecto a distintas características de la empresa, cobran vital importancia al momento de llegar a conocer los distintos significados que los empleados otorgan al concepto de satisfacción laboral presente en esta organización. Dichos consensos en las percepciones serán descritos en el resultado de este estudio.

2.7 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es el concepto que mayor realce ha tenido en los últimos años, si de administración se habla, gracias a ella se han logrado acordar tratos más amenos con el exterior e interior de una organización. Es por esto que es completamente necesario comprender qué es y cómo se compone, pues es un detonador clave al momento de hablar de clima organizacional.

Para comenzar y citando a Nieto & Fernández (2004) se puede decir que el desarrollo de la responsabilidad social empresarial se debe a cambios en el sistema de valores, específicamente en los países desarrollados por tener una mayor preocupación por el deterioro ambiental, por las prácticas laborales discriminatorias, respeto de los derechos humanos, etc. y que se han relacionado con tres grandes factores; el aumento de la regulación de fuentes internacionales como la ONU, OCDE, UE, presión en los mercados de consumo por la cada vez creciente exigencia por parte del consumidor que prefiere productos ecológicos, de consumo responsable y presión del mercado financiero que buscan empresas con inversión socialmente responsable por el hecho de que estas parecen reportar mayor rendimiento social y financiero.

La responsabilidad social empresarial es un tema extenso que tiene muchas áreas de investigación en la cual se puede incursionar. Sus cinco áreas temáticas reconocidas son; ética empresarial, calidad de vida laboral, medio ambiente, comercialización y marketing responsable y compromiso con la comunidad.

2.8 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral, al igual que la responsabilidad social empresarial representa otro detonador en el clima organizacional de una empresa, es por esto que se explicará en qué consiste.

El término de calidad de vida laboral según los autores (Poza & Prior, 1988, citado en Gamero, 2003 Pg. 35) lo definen como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo; seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Es pues un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos lo que permite que no exista un sesgo a lo que se refiere a la situación real del trabajo.

Según los autores (Segurado, A. & Agulló, E, 2002. p.831-832) la calidad de vida laboral es muy difícil de definir y de operacionalizar, diversos autores han tratado de limitar su multidimensionalidad y tratar de identificar las posibles variables que afectan a la vida en el trabajo. Los límites proceden de fuentes teóricas y empíricas del contexto laboral.

2.9 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral podría ser uno de los términos que más incidencia tenga en el clima de una organización, pues es con este parámetro se mide que tan bien se está manejando el bienestar de los colaboradores.

Entonces nos encontramos con que Locke (1976. p.1297-1349), la ha definido como "un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. De este modo, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Luego para esta investigación satisfacción laboral puede ser definida como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de

trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo", (Bravo et al. 1996). Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

2.10 Salud y ambiente físico en el lugar de trabajo.

Según la OMS y la OPS (2000 citado en Barrios, S. & Paravic, T. 2006), la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países. El lugar de trabajo puede ser cualquier entorno en el cual la gente trabaja, incluidos el hogar y la calle.

La CIE (2000) y el Ministerio de Salud de Chile (2002) señalan que la promoción de la salud en el lugar de trabajo convoca la participación de trabajadores, empleadores y otros actores sociales interesados en la puesta en práctica de iniciativas acordadas en forma conjunta para la salud y el bienestar de la fuerza laboral (2000, 2002, citados en Barrios, S. & Paravic, T 2006).

2.11 Autoeficacia

La consecución de determinadas metas constituye un ideal común a todas las personas, una motivación intrínseca que lleva al ser humano a emprender conductas específicas en función de los logros que éste pretende alcanzar. Más, no basta con conocer con claridad aquello que se desea lograr, ni tampoco el mejor medio para poder conseguirlo. Es decir, no sólo es necesario ser capaz de, sino que también es preciso juzgarse capaz de utilizar las capacidades y habilidades personales ante circunstancias muy diversas. La percepción de las

personas acerca de su propia eficacia se alza como un requisito fundamental para desarrollar con éxito las acciones conducentes al logro de los objetivos personales. Dicha auto-percepción, denominada auto-eficacia, ejerce una profunda influencia en la elección de tareas y actividades, en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a determinados retos e incluso en las reacciones emocionales que experimentan ante situaciones difíciles (Prieto, 2001).

La primera propuesta de la teoría de la auto-eficacia tiene lugar cuando el psicólogo Bandura (1977) plantea la idea de que las intervenciones que modifican el ambiente son eficaces para modificar la conducta, siendo imprescindible la intervención cognitiva del sujeto. En su origen, la definición de la autoeficacia está muy próxima a la sensación de tener fe en uno mismo, es como un estado psicológico en el que el sujeto se juzga capaz de ejecutar una conducta en unas determinadas circunstancias y a un determinado nivel de dificultad.

La autoeficacia es definida por Bandura (1982) como un juicio personal sobre las creencias en las capacidades de uno para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para gestionar probables situaciones futuras. De un modo más específico, Wood y Bandura (1989) proponen que la autoeficacia es una creencia en las propias capacidades para movilizar los recursos cognitivos, la motivación y los cursos de acción requeridos para afrontar las demandas de la tarea.

Bandura (1997) plantea, a su vez, que las expectativas de eficacia personal son las que determinan si hay o no una conducta de afrontamiento, la cantidad de esfuerzo que se tenderá a ejercer en relación con dicha tarea, así como el lapso de tiempo durante el que se mantendrá dicho esfuerzo, independiente de las evidencias desconfirmadoras. Las personas que se perciban a sí mismas como altamente eficaces, activarán suficiente esfuerzo, que si es bien desarrollado, logrará resultados exitosos. Sin embargo, las personas que se perciban como

escasamente eficaces es probable que cesen prematuramente sus esfuerzos y fallen en la realización de la tarea.

Luego Garrido (2000), define la autoeficacia como un juicio autorreferente por el que el sujeto se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas con el propósito de conseguir algún fin. Es decir, un sujeto es autoeficaz cuando, encarando una tarea, se dice a sí mismo: me siento capaz de realizarla.

2.11.1 Autoeficacia en el contexto laboral

Respecto a la autoeficacia en el contexto laboral se puede decir que es directamente proporcional a la percepción de los colaboradores de un clima organizacional bueno, por este motivo es que se citaran diferentes autores para comprender su significado.

El análisis y la contrastación empírica del concepto de autoeficacia en las dos últimas décadas, por parte de Bandura y sus colaboradores, ha generado una amplia aplicación de sus propuestas al contexto organizacional (Parker, 1998 citando a Wood y Bandura, 1989), entre otros. En este ámbito, el desarrollo de los estudios que venían mostrando una positiva y elevada relación entre autoeficacia y desempeño en la tarea ha coincidido con una incesante demanda, desde el ámbito de la gestión de organizaciones, de personas que sean capaces de desempeñar nuevos y cada vez más complejos roles para afrontar los cambios suscitados por los entornos dinámicos y turbulentos en que operan dichas organizaciones.

El desempeño eficaz de estos nuevos y complejos roles requiere a su vez que los miembros de dichas organizaciones tengan confianza en su habilidad para desenvolverse y responder con agilidad a los nuevos retos y las responsabilidades que deberán ir asumiendo en el desempeño de sus tareas. Requiere, en definitiva, personas que se sientan confiadas en sus capacidades para emprender un rol que

abarque un abanico más amplio y proactivo de actividades y que las mismas vayan más allá de las tradicionales prescripciones técnicas del desempeño de un determinado rol laboral (Parker, 1998). Y es precisamente este requerimiento del contexto organizacional el que orienta la conexión con la conceptualización de autoeficacia. La autoeficacia, al referirse al juicio de las personas sobre su capacidad para afrontar situaciones específicas, permite centrarse no sólo en las capacidades de las personas, sino en sus creencias sobre lo que son capaces de hacer, independientemente de las habilidades que cada uno posea (Bandura, 1982).

La investigación empírica ha demostrado que las personas que se sienten capaces de desempeñar determinadas tareas las desempeñan mejor, persisten en ello, incluso en la adversidad, y son capaces de afrontar mejor las situaciones de cambio. La elevada correlación entre autoeficacia y diversos patrones de desempeño laboral ha sido mostrada por Stajkovic y Luthans (1998) mediante una meta-análisis con 114 estudios que relacionan estos dos constructos. Se explica desde esta perspectiva la amplia y creciente articulación entre la conceptualización de autoeficacia, la gestión de organizaciones y el desempeño, que se ha plasmado en varias revisiones que ponen de manifiesto el interés y las optimistas implicaciones de dicha articulación.

2.12 Autonomía

La Autonomía al igual que la autoeficacia responde a la percepción que tenga el trabajador del clima organizacional y la cultura organizacional que la empresa maneje, ahí radica la importancia de entenderla y explicarla.

Entonces se puede decir que la autonomía evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las posibilidades que poseen de auto-gestionar su trabajo: organización de la secuencia de las tareas y establecimiento de prioridades.

La autonomía implica la participación activa, personal y comprometida en el conjunto de valores que se considere que merece la pena vivirse por favorecer los proyectos deseables de felicidad. La autonomía, por tanto, no acentúa necesariamente la originalidad, el individualismo y el solipsismo, sino la participación activa y personal, el desarrollo de un estilo propio, el sentir particularizado de esos valores y la proyección personal de los mismos. La participación activa y personal en unos valores ya establecidos no anula ni cuestiona la autonomía de los sujetos.

No se trata sólo de que el sujeto gane en autonomía por la realización de acciones o que, debido a la idea de acción, o más exactamente, a la constitución de la idea de agente en términos de acción se llega a la idea de autonomía; se trata también de que la propia acción, como sujeto autónomo, genera una identidad.

Esta perspectiva antropológica según la cual el sujeto no solamente es agente de sus propias acciones sino que, a través de éstas, va adquiriendo o asentando una condición humana o una naturaleza humana, ha tenido y sigue teniendo especial relevancia en el campo pedagógico (Ruiz Corbella et al. 2011), y es la que sustenta el concepto de autonomía profesional.

Al defender la autonomía defendemos en rigor las posibilidades de transformación de los significados y las prácticas reales de los sujetos consigo mismo, con los demás y con la realidad que les ha tocado vivir (Gil, 2008). En las posibilidades de la autonomía del sujeto es donde podemos cumplir el criterio del cambio individual y social. En efecto, el derecho a desarrollar la autonomía significa, por un lado, el derecho a desarrollar libremente nuestro propio proyecto personal de vida sin que nadie ni nada pueda realizarlo por nosotros y, al mismo tiempo, se abre el horizonte de responsabilidades, al comprender que el derecho a la autonomía incluye también el deber de caracterizar humanamente ese proyecto sin que nadie ni nada pueda humanizarlo por nosotros.

2.13 Carga de trabajo

La carga de trabajo evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel y equidad de la carga de trabajo. Entonces es importante lograr entender las incidencias que tendrán las cargas laborales en el ánimo, autonomía, percepción y autoeficacia laboral de los trabajadores, que en fin son quienes viven y evidencian el clima organizacional de una empresa.

Entonces se dice que la carga laboral o carga de trabajo se define como “el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral” tenemos que admitir que para realizar una valoración correcta de dicha carga o actividad del individuo frente a la tarea hay que valorar los dos aspectos reflejados en la definición, o sea el aspecto físico y el aspecto mental dado que ambos coexisten, en proporción variable, en cualquier tarea.

2.14 Reconocimiento

El reconocimiento evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de una cultura del reconocimiento al interior de la organización. Ya se habló de motivaciones y necesidades, claramente el reconocimiento entrega una mayor motivación a los colaboradores, pues sienten que se valora su aporte dentro de la organización y es en esa valoración donde encontramos la importancia del reconocimiento en esta investigación.

La motivación de las personas en el contexto laboral depende de numerosos factores, entre los que destacan (sin ánimo de exhaustividad) el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo existente en los equipos de trabajo, las relaciones con los compañeros, la compensación que se percibe, los objetivos que se plantean, el tipo de tarea que se va a realizar, el grado de responsabilidad, el reconocimiento sobre el trabajo realizado, etcétera

2.14.1 Reconocimiento del trabajo realizado.

El reconocimiento presenta una atractiva eficiencia o, dicho en otras palabras, una extraordinaria relación coste-beneficio. El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero. Sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente. El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico.

Los estudios muestran que reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Crea un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo.
- Es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados.
- Juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que denominamos aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo.
- Y como era de esperar, impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización.

Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre nuestra habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas.

Todo ello a un coste muy asequible. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que el desarrollo de prácticas de reconocimiento es sencillo, altamente disponible y rentable en términos económicos; es decir, puede ser fácil de hacer y tener una distribución más económica: simplemente no hay excusa para no hacerlo.

La segunda motivación para el reconocimiento profesional es su dimensión humana. Más allá de su valor instrumental para mejorar el desempeño organizativo existe una razón de base para resaltar su importancia: las personas necesitamos ser reconocidas. El reconocimiento de nuestro trabajo nos aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal. (B. Nelson, 2003).

2.15 Calidad de vida

La calidad de vida laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como balance trabajo, tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos. Esta calidad de vida laboral es imperativa para lograr un clima organizacional que propicie un buen desempeño y un grato ambiente dentro de las organizaciones.

La perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica: Su foco está en los aspectos subjetivos de la vida laboral del trabajador. Desarrolla las relaciones y las percepciones del sujeto en las distintas situaciones de trabajo en las que participa. Independiente de la perspectiva predominante, la mayoría de los trabajos se caracterizan por ser de tipo descriptivo, donde se establecen aspectos laborales que se identifican con la calidad de la vida en el trabajo. El problema es la falta de criterios comunes para delimitar el termino, lo que dificulta la integración de la

postura “psicológica – subjetiva – centrada en el trabajador” con la postura “medio laboral – objetiva – centrada en la organización” (Aguilló, 2002).

2.16 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la calidad del trato entre trabajadores y el ambiente laboral, además de la orientación institucional hacia el trabajo en equipo. Y es justo en esta percepción donde se evidencia el real impacto que estas relaciones tienen dentro de una organización y su clima.

La mayor parte del trabajo en las organizaciones se realiza en unidades, equipos o grupos pequeños (Bolman y Deal 1995). Es importante conocer la definición de ambas palabras; para poder establecer las diferencias que existen entre los conceptos.

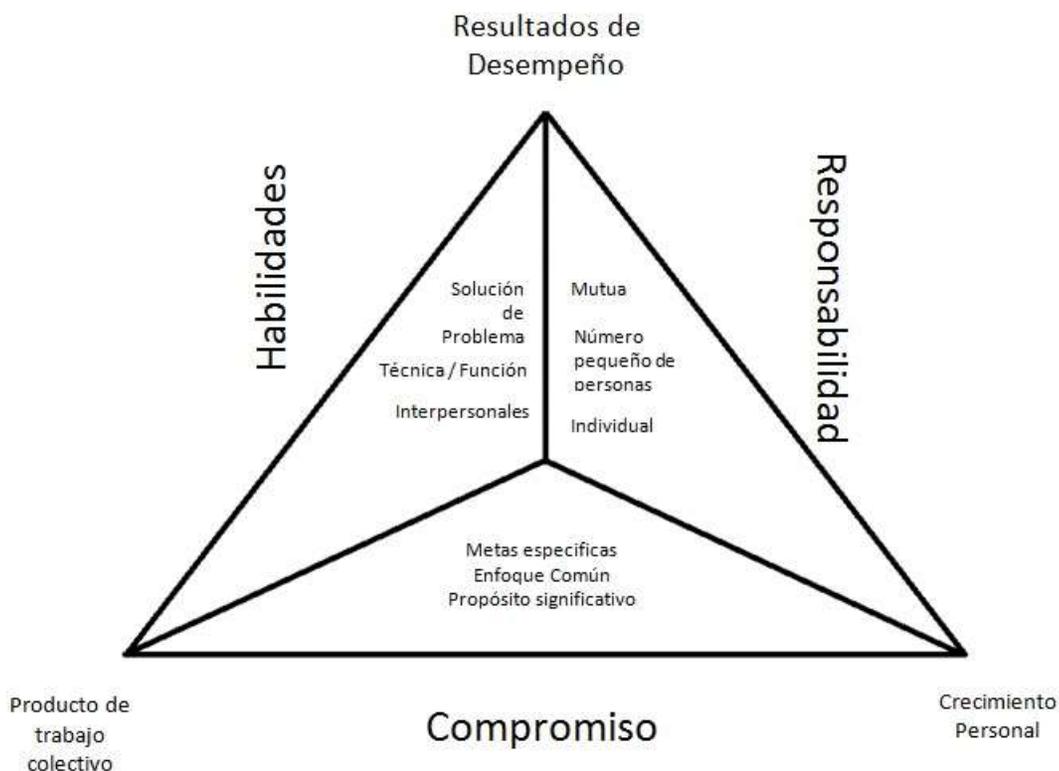
Un grupo "Puede formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades". (Castro-Guerrero 2002. p.2); las personas que los conforman buscan satisfacer sus necesidades antes que buscar el éxito del grupo de trabajo. En cambio, los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995). El término “equipos de alto desempeño” que plantean Lipman y Leavitt (2000), determinan que no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad ocurre que muy pocos lo hacen. Un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera que sea su denominación.

Cada organización enfrenta diversos retos y los equipos son el medio por el cual vencerlos; sin embargo, los directivos deben prestar atención en los equipos que pueden desempeñar un trabajo en forma conjunta para lograr resultados que beneficien a la organización. Esto significa que los altos ejecutivos deben reconocer el potencial único de un equipo para lograr resultados, desplegar estratégicamente a los equipos cuando son la mejor herramienta para el trabajo y fomentar la disciplina básica que los hará eficaces.

Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. (Castro y Guerrero 2002).

Diversos autores se han encargado de describir el funcionamiento de los equipos de trabajo y cómo evolucionan a lo largo del tiempo, sin embargo sólo analizaremos el modelo de (Katzenbach y Smith. 1995), el cual muestra los elementos que conforman un equipo (véase figura 2).

Figura 2: Los elementos básicos del equipo.



Fuente: Katzenbach, Harvard Business School Press, 2000 p.29.

El triángulo engloba los elementos o características que describen a los verdaderos equipos de trabajo. Los vértices señalan los logros de los equipos: resultados de desempeño, crecimiento personal de cada miembro del equipo, productos de trabajo colectivos. Los lados y el centro señalan los elementos o acciones que implican para hacer que eso suceda. Los miembros del equipo deben poseer habilidades para la solución de problemas tanto en los proyectos como en los conflictos que puedan surgir entre ellos, también deben tener la habilidad técnica y de funcionamiento para desempeñar cualquier cargo o actividad, así como la habilidad de la comunicación interpersonal.

La responsabilidad es otro elemento básico en un equipo de trabajo; la cual se comparte y también se tiene una responsabilidad individual. Y el último elemento del triángulo es el compromiso con las metas específicas, el enfoque común y el propósito significativo.

Citado por (Franco y Velásquez, 1995), la mejor forma de comprender a los equipos es observándolos. Sus historias revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso, mejor que cualquier comentario abstracto. Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque.

2.17 Visión de la jefatura directa

La visión de la jefatura directa evalúa la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo, estilo de supervisión, competencia y visión del jefe directo. Volviéndonos a encontrar con el liderazgo, tema ya visto anteriormente en este capítulo. Por eso es importante comprender que visión tiene la fuerza laboral sobre sus jefaturas, ya que con esta percepción se estará afectando directamente el clima organizacional.

Para esto es completamente necesario describir que se entiende por jefatura, una definición bastante clara sería “El jefe es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados. Todas las organizaciones jerárquicas, como las empresas, los partidos políticos o los gobiernos, cuentan con jefes en distintos niveles. (Diccionario de la Real Academia Española, Océano Uno. Primera edición).

2.18 Bases de la investigación

En conclusión, para efectos del estudio y en base a lo investigado, enunciaremos los autores en los cuales basaremos la taxonomía y nomenclatura que utilizaremos, los cuales serán enumerados a continuación,

Para el desarrollo de esta investigación la realizaremos bajo la visión de Idalberto Chiavenato (2011) y los instrumentos de medición bajo el enfoque de Koys y Decottis (1991) adaptado en la investigación realizada por Chiang et al. (2010). Estos autores son reconocidos y prestigiosos por la excelencia de sus trabajos en administración y recursos humanos, no sólo por su producción y contribución literaria, sino principalmente por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos que aplicaremos en esta investigación.

Capítulo III: Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán técnicas cualitativas como entrevistas al personal de la empresa, observación directa en terreno y revisión bibliográfica. Dichos métodos proporcionarán información relevante de la empresa que permitirá el desarrollo del diagnóstico de clima organizacional de esta entidad.

3.1 Tipo de estudio

Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio descriptivo, en la medida que permita puntualizar las posibles causas por las cuales los colaboradores de la organización perciben de una u otra manera cada uno de los factores incidentes en el clima organizacional.

3.2 Población

En el contexto de la investigación, la población⁷ estuvo conformada por 57 colaboradores encuestados, de los cuales 27 corresponden a operadores de maquinaria forestal (Harvester y Forwarder), 8 mecánicos, 8 del área administrativa, 6 conductores, 3 jefes de faena, 3 calibradores, 2 motosierristas. Los que corresponden al 88% de la dotación total de la empresa (57 sobre 65).

3.3 Métodos e instrumentos para la recolección de datos

El método⁸ representa la estrategia concreta e integral, por lo tanto esto se da en la relación que se genera entre el investigador y el consultado para coleccionar los datos. Dicha colección de datos o recolección, implica utilizar un instrumento de

⁷ Población en palabras de Fortín, M.F. (1999) "es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes, precisadas por un conjunto de criterios. El elemento es la unidad de base de la población de la que se recoge información"

⁸ Método en el diccionario de la Real Academia Española, es definida como el procedimiento que se sigue en la ciencia para hallar la verdad y enseñarla"

estudio, el cual en esta investigación corresponde a la encuesta (véase anexo 1) de clima organizacional diseñada por los autores Koys y Decottis (1991) y adaptada por Chiang et al. (2010), la cual permitirá medir las variables de clima organizacional, utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). Seis elementos expresados en palabras de forma negativa son valorados de forma inversa. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

El cuestionario fue entregado a los miembros de la organización que colaboraron en esta investigación. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, autoaplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta de cubierta donde se les explicaba la investigación. La entrega y aplicación la realizó una persona externa para mantener el anonimato.

3.4 Confiabilidad

En términos de lograr confiabilidad estadística de los instrumentos se aplicó una prueba piloto, la cual, según Hernández et al. (1998. p.254) consiste en: "...un tipo de prueba que debe realizar el investigador como una de las formas de determinar la validez y confiabilidad de un instrumento. Se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación".

A fin de calcular el coeficiente de confiabilidad, se aplicó el instrumento a doce (12) trabajadores con características similares a la de la población; utilizando para ello el método Alfa de Cronbach (Hamdan,1998; George y Mallery, 2003), cuya fórmula es:

$$\alpha: \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = número de Ítemes

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = varianza total.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Significado de los valores del Coeficiente Alfa de Cronbach	Criterios de confiabilidad
Valores del coeficiente	
0 – 0,20	Insignificante
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,70	Moderada
0,71 – 0,90	Alta
0,91 – 1	Muy alta

Fuente: Hamdan, G. (1998; p. 84)

Sustituyendo en el instrumento aplicado para medir la variable clima organizacional en Forest Center la herramienta estadística SPSS dio como resultado:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	40

El coeficiente de fiabilidad de 0.858 (véase anexo 2) correspondiente a las doce primeras unidades de estudio permite comparar estos valores con los reflejados en la escala presentada por Hamdan, G. (1998), indicando un criterio de

confiabilidad "Alta". Según el autor mencionado, los valores de los índices de confiabilidad alrededor de estos resultados son confiables, lo que confirma que de ser aplicados los instrumentos en otros grupos los resultados serían similares porque la confiabilidad sobrepasa el 60% en todos los casos.

3.5 Procedimiento

El procedimiento fue abordado en cuatro fases:

Fase uno: Búsqueda y elección de la matriz a utilizar para realizar el diagnóstico de clima organizacional en Forest Center E.I.R.L., para este fin se tomó en cuenta la revisión bibliográfica, con el fin de identificar qué variables influyen en la percepción que tienen los individuos del clima según lo que la empresa quería medir y finalmente se estudiaron las dimensiones, los ítems y los criterios e instrucciones pertinentes para su aplicación.

Fase dos: Comprobación de validez: en esta fase se procedió a tabular en Microsoft Excel todos los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de 12 trabajadores dejando registro por cada ítem qué respuestas dieron. Posteriormente se procedió a trabajar con los datos obtenidos en el software estadístico SPSS donde se procedió a obtener el índice de fiabilidad.

Fase tres: Una vez hecha la validez de la encuesta se procederá a aplicarlas a todo el personal de la organización para posteriormente tabular los datos obtenidos, estas encuesta se aplicaran en terreno manteniendo la confidencialidad de los datos para generar confianza entre los trabajadores y con esto lograr resultados verídicos.

Fase cuatro: La cuarta etapa consistirá en analizar y evaluar los resultados mediante la utilización del software SPSS la que brindará los cuadros estadísticos y gráficos para su posterior análisis y de esta forma obtener el diagnóstico de la

situación actual de la empresa de acuerdo enfoque de Koys y Decottis (1991) adaptado en la investigación realizada por Chiang et al. 2010 (véase tabla 1).

Tabla 1: Descripción de las ocho escalas de Clima Organizacional Koys y Decottis, (1991).

Escala	Descripción Escala	N° de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.	5

La cuarta etapa busca identificar el liderazgo, puntos críticos y como afecta el clima organizacional a la empresa, para lo cual, se tomará como base todo lo

anteriormente recopilado respecto a la empresa y el marco teórico existente al respecto.

Por último se procederá a proponer intervenciones del ámbito de la gestión de recurso humano que mantenga o mejore el actual clima organizacional.

3.6 Alcances y Limitaciones

El instrumento aplicado presenta una alta confiabilidad estadística, lo cual potencia los resultados obtenidos. Sin embargo, el estudio debe entenderse en el contexto en el cual fue aplicado, es decir, en un sector industrial donde las empresas contratistas están fuertemente subordinadas a los lineamientos de las grandes empresas forestales, con bajo poder de negociación. Por consiguiente, los criterios de eficiencia y reducción de costos están presentes en la relación comercial entre los actores, en los procesos de licitación; lo cual puede llevar a las empresas contratistas a un control exhaustivo de su estructura de costos, que de una u otra forma, impacta en los sueldos y compensaciones de sus trabajadores, y a su vez, repercute en la estabilidad, en el nivel de rotación de trabajadores y por supuesto, en el clima organizacional, objeto central de nuestro estudio y bien se sabe, de acuerdo a la literatura, que un buen clima no se construye en el corto plazo, sino más bien en un proceso complejo que se perfecciona a lo largo del tiempo.

Otro aspecto, y tal como se ha expresado, es que la investigación propuesta mide percepciones, desde ocho perspectivas del clima organizacional existente, y en una empresa del tamaño analizado, es inminentemente posible que aunque se cautele el anonimato de los encuestados, no exista la confianza tal para expresar su real opinión ante el temor de posibles consecuencias en su situación contractual con la empresa. Esto ha llevado a que los resultados obtenidos en la investigación se entreguen en forma general, no permitiendo identificar resultados separados por cada grupo.

Metodológicamente, la encuesta aplicada corresponde a una matriz propuesta por Koys y Decottis (1991) y adaptada en los estudios de Chiang et al. (2010). Y

aunque, el sector forestal tiene sus propias particularidades, el instrumento no fue modificado, ya que para realizarlo, hubiera sido necesario el apoyo de profesionales psicólogos y expertos en recurso humano, significando un alto costo.

Los resultados fueron validados mediante el Alfa de Cronbach (Hamdan, 1998; George y Mallery, 2003). Sin embargo, una de limitaciones metodológicas respecto a lo realizado por Chiang et al. (2010), es la no generación de un análisis factorial, que diera cuenta de ciertas interrelaciones, ya que para cautelar la tasa de respuestas efectivas por parte de los encuestados, no se pudo incluir las preguntas relacionadas con el sexo, edad y cargo debido a la negativa en responder, ya que de este modo, perderían la confidencialidad y no responderían verídicamente la encuesta, especialmente porque la existencia de grupos pequeños y cargos que son únicos lo que reflejaría con nombre y apellido el resultado de la encuesta.

Capítulo IV: Resultados de la investigación

Este capítulo, hace referencia a la presentación de los resultados obtenidos a fin de determinar el actual clima organizacional en las dimensiones estudiadas, posteriormente al análisis e interpretación de los resultados (véase anexo 4) en función de los objetivos formulados para fines del estudio.

En primera instancia se procederá a caracterizar los grupos del presente estudio para conocer las diferencias entre un área y otra, para así entender los resultados obtenidos y las diferencias de porcentaje entre las unidades de estudio.

Los grupos se dividen de acuerdo a la actividad que realizan, en primera instancia está el Grupo Cosecha que se encarga de cosechar todos los árboles de la faena asignada. Luego están los Grupos de Raleo A y B que se dividen en dos faenas distintas encargadas de cosechar sólo los árboles indicados por la empresa mandante para permitir el crecimiento de los árboles de mejor calidad y finalmente está el Grupo de Administración que es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.

Tabla 2: Caracterización de los grupos de estudio.

Grupo encuestado	Características	N° de trabajadores	Alfa Cronbach
Grupo Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia promedio: 15 años. - Edad promedio: 52 años. - Sueldo: mayores dentro de la empresa (en base a producción). 	12	0,858 (Alta)
Grupo Raleo A	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia promedio: 5 años. - Edad promedio: 25 años. - Sueldo: promedio (en base a producción). 	18	0,664 (Moderada)
Grupo Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia promedio: 6 años. - Edad promedio: 29 años. - Sueldo: variables de acuerdo a perfil profesional. 	8	0,874 (Alta)
Grupo Raleo B	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia promedio: 3 años. - Edad promedio: 22 años. - Sueldo: menor al promedio dentro de la empresa. 	19	0,708 (Alta)

Fuente: Elaboración propia.

Grupo Cosecha: son los trabajadores con más antigüedad en la empresa y por ende con vasta experiencia laboral, su remuneración es en base a producción, en este grupo se concentran personas que dominan a cabalidad las maquinarias dispuestas por la organización y es por esto que se les designan la última tecnología adquirida.

Grupo Raleo A: este grupo se compone por trabajadores jóvenes que aún están en etapa de aprendizaje y trabajadores de mediana experiencia, no obstante

conocen la maquinaria de la empresa y a medida que pasa el tiempo se van consolidando dentro de ella.

Grupo Administración: son trabajadores profesionales, cumplen funciones de jefatura y su relación es directa con la gerencia, lo que conlleva a una gran responsabilidad dentro de la organización. Este grupo es el encargado de planificar y controlar que los otros grupos lleven a cabo sus funciones.

Grupo Raleo B: este grupo se compone por trabajadores recién egresados de liceos técnicos rurales cercanos a las faenas, están en proceso de aprendizaje y en constante supervisión de los jefes de faena.

Tal como indica la tabla 2 adjunta, se puede apreciar que el índice Alfa de Cronbach arrojó resultados diferentes en los grupos de estudios, esto se puede deber a las diferentes condiciones y características que presenta cada uno, sin embargo el resultado final de las 57 unidades de estudio dio como resultado un índice de fiabilidad obtenido por la herramienta estadística SPSS de 0,803 lo que indica que su criterio de confiabilidad sigue siendo alto (véase anexo 3):

Estadísticos de fiabilidad

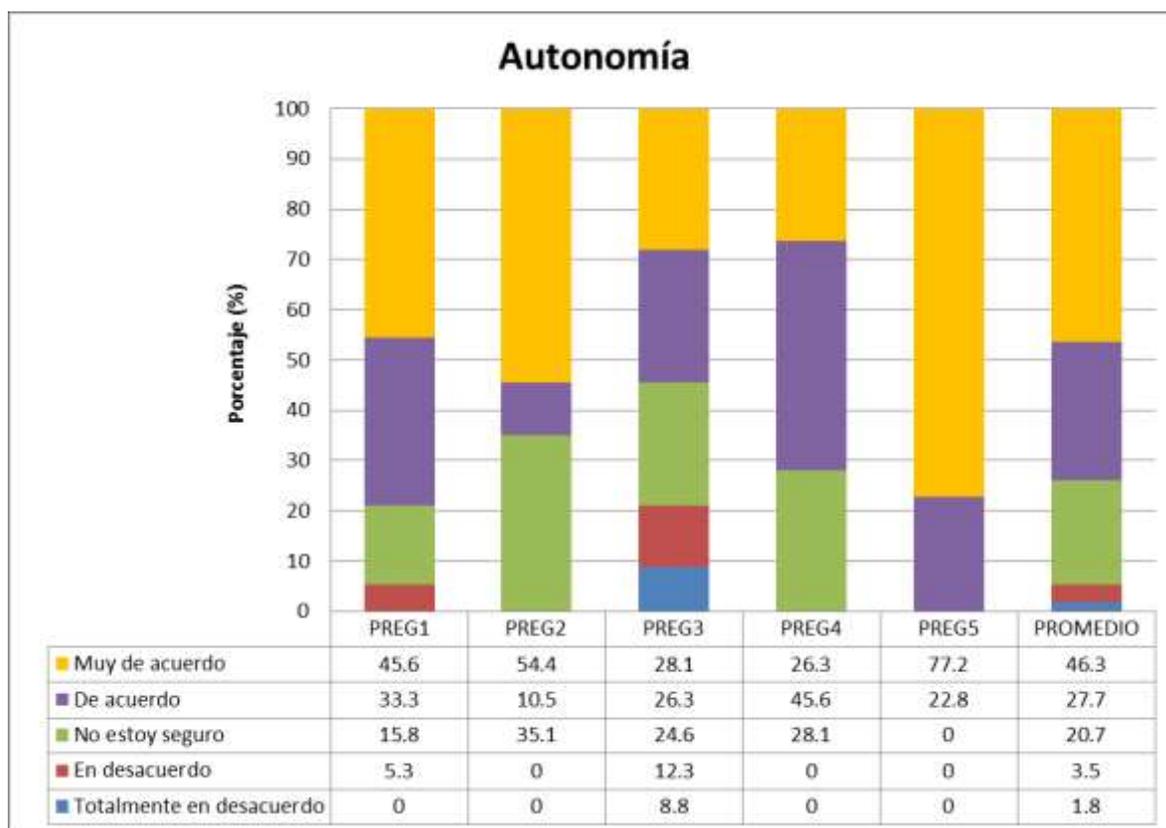
Alfa de Cronbach	N de elementos
.803	40

A continuación se procederá a explicar las perspectivas en su conjunto y los resultados que nos brindó la herramienta estadística utilizada en el estudio.

4.1 Resultados por cada una de las escalas medidas

4.1.1. De la Autonomía⁹:

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Autonomía:



Resultados:

Se pudo evidenciar que en promedio, un 46,3% están muy de acuerdo, un 27,7% de acuerdo, un 20,7% no está seguro, en desacuerdo un 3,5% y 1,8% totalmente desacuerdo, acumulando las dos primeras opciones un 74% de las percepciones. Siendo las preguntas 5 (la forma de organizar su trabajo) y 2 (la decisión de

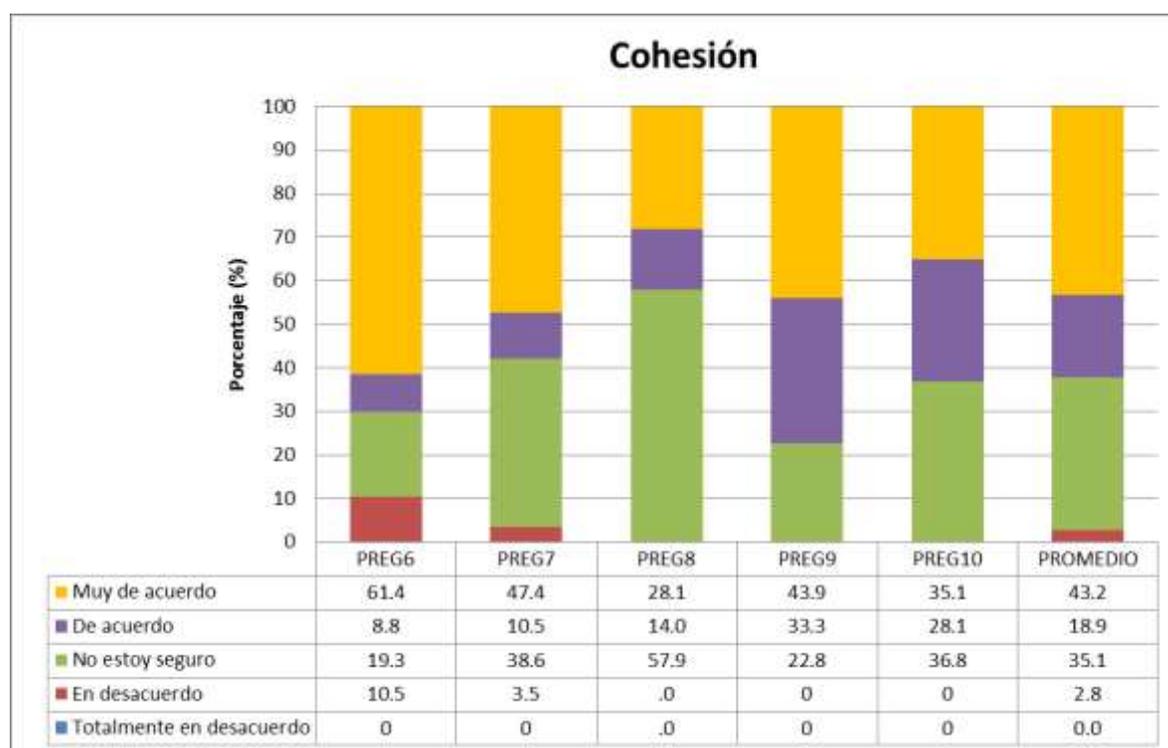
⁹ Para visualizar cada pregunta de Autonomía, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (1-5).

organizar su trabajo) la que presentan mayor ponderación. Sin embargo, la pregunta 2 es la que presenta mayor índice de no estar seguro por parte de los trabajadores.

Se puede apreciar que la mayor parte de los trabajadores poseen características de autodeterminación. Independiente de que los procedimientos se encuentren establecidos dentro de la organización, cada trabajador los conoce y los lleva a cabo de acuerdo a sus propios criterios.

4.1.2. De la Cohesión¹⁰:

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Cohesión:



Resultados:

¹⁰ Para visualizar cada pregunta de Cohesión, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (6-10).

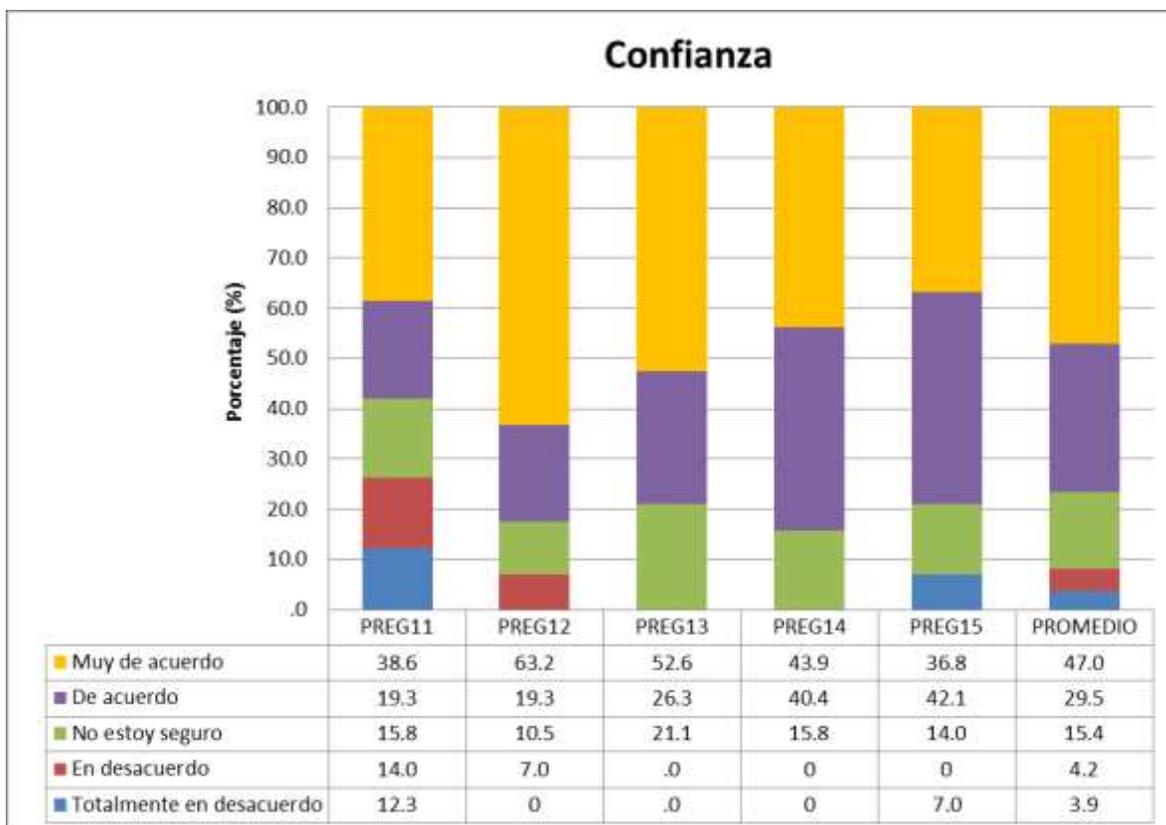
Se pudo evidenciar que en promedio, un 43,2% están muy de acuerdo, un 18,9% de acuerdo, un 35,1% no está seguro, en desacuerdo un 2,8% y no hay respuestas de totalmente desacuerdo, acumulando las dos primeras respuestas un 62,1% de las percepciones. Destaca la preguntas 6 (las personas de la empresa se ayudan entre sí) con la más alta puntuación. Asimismo, la pregunta 8 es la que presenta mayor índice no estar seguro (57,9%), sobre el interés personal de uno del otro.

El resultado arroja que los individuos se prestan ayuda constantemente, sin embargo no quiere decir que se sientan comprometidos con sus compañeros de trabajo, lo que se puede deber a los constantes cambios entre una faena y otra y a las diferentes características de los grupos (ejemplo los años de antigüedad). Independiente de lo anterior hay trabajo en equipo ya que los trabajadores se sienten parte del grupo lo que se puede deber a que sienten que poseen cosas en común con sus compañeros.

4.1.3. De la Confianza¹¹:

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Confianza:

¹¹ Para visualizar cada pregunta de Confianza, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (11-15).



Resultados:

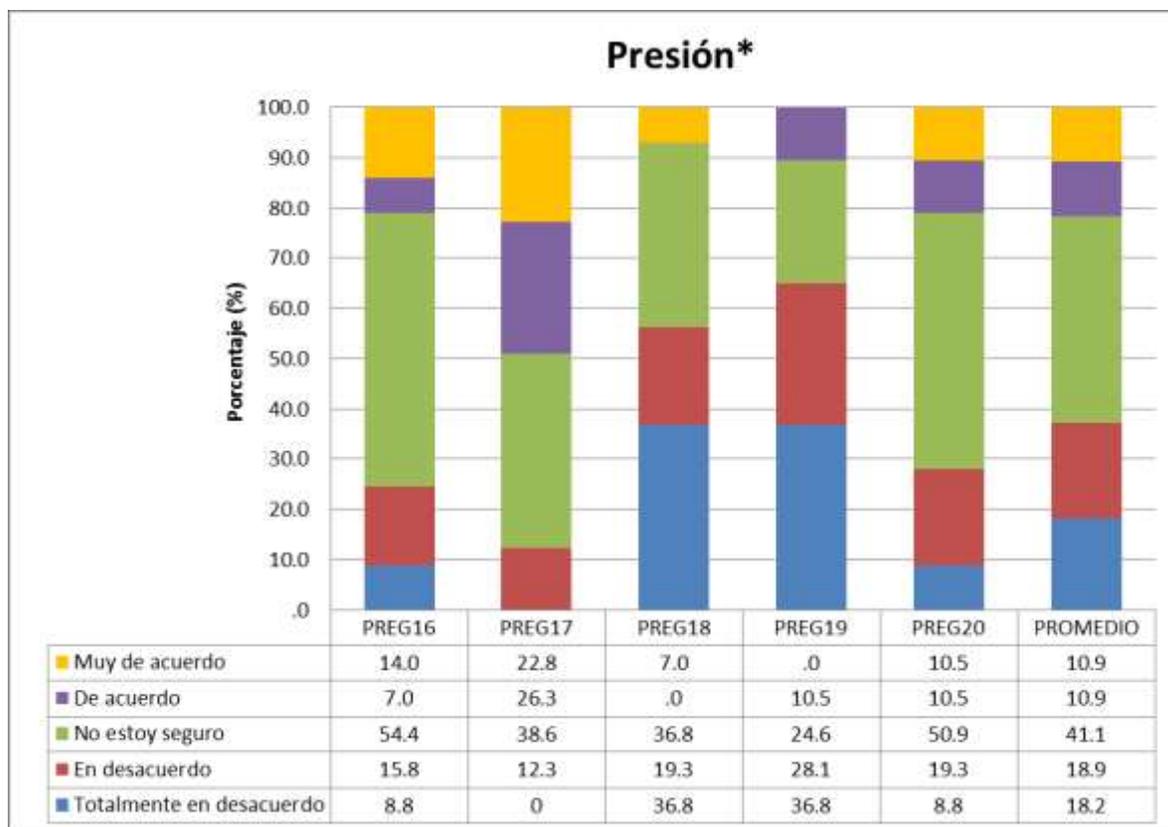
Se pudo evidenciar que en promedio, un 47,0% están muy de acuerdo, un 29,5% de acuerdo, un 15,4% no está seguro, en desacuerdo un 4,2% y un 3,9% con la respuesta totalmente desacuerdo, acumulando las dos primeras respuestas un 76,5% de las percepciones. Destaca la preguntas 12 (mi jefe es una persona con principios definidos) con la mayor cantidad de respuesta muy de acuerdo (63,2%). Asimismo, la pregunta 11 es la que presenta mayor índice de estar totalmente desacuerdo, referida al nivel de confianza en mi jefe y que no divulgue las cosas que le cuento confidencialmente.

En esta percepción se puede rescatar que los trabajadores no temen a expresarse con sus jefes, sin embargo hay temas que no se pueden tratar, esto se puede deber a varias razones, entre ellas que el jefe de faena divulgue lo que le confidencializan, y también se puede deber a poca confianza generada en las

recientes contrataciones y a los constantes cambios entre faenas y por ende cambio de jefatura.

4.1.4. De la Presión¹²:

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Presión:



Resultados:

Este ámbito tiene 4 preguntas de carácter negativa y una positiva (pregunta 17). Por lo tanto, no se puede leer en escala descendente, ni inferir por el promedio. Sin embargo, se puede evidenciar que gran parte de las respuestas se concentran

¹² Para visualizar cada pregunta de Presión, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (16-20).

en la respuesta de no estar seguro con un 41,1%, lo cual evidencia una dispersión de respuestas, especialmente en la pregunta 16 (tengo mucho trabajo) y la pregunta 20 (sobre el estrés de los trabajadores debido a las exigencias).

Dentro de las cuatro preguntas de carácter negativa, la pregunta 16 (tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo) es la que presenta mayor puntuación. Al igual que la pregunta 20, sumado el de acuerdo y totalmente de acuerdo concentra un 21% (estrés).

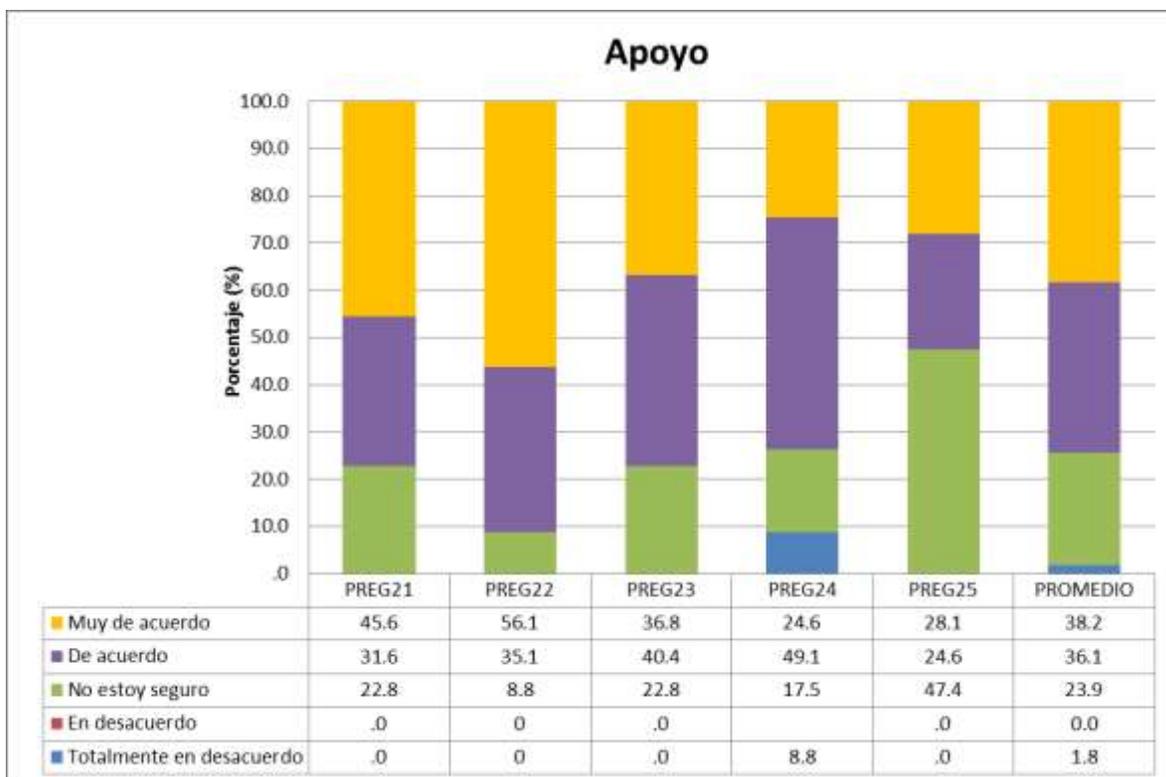
En cambio, la pregunta positiva número 17 concentra un 22,8% de respuesta muy de acuerdo, referida que es un lugar relajado para trabajar.

Esta perspectiva nos indica que los trabajadores piensan que cuentan con un descanso apropiado y puede deberse al sistema de turno que poseen donde están en sus hogares 5 días continuos tres veces al mes. También se demuestra dispersión respecto a dos preguntas que puede deberse a las diferentes formas de pago de remuneraciones, algunos en base a lo que producen y otros en forma fija.

4.1.5. Del Apoyo¹³:

La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Apoyo:

¹³ Para visualizar cada pregunta de Apoyo, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (21-25)



Resultados:

Se puede observar que en promedio, un 38,2% están muy de acuerdo, un 36,1% de acuerdo, un 23,9% no está seguro y un 1,8% con la respuesta totalmente desacuerdo, acumulando las dos primeras respuestas un 74,3% de las percepciones. Destaca la preguntas 22 (a mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente) con la mayor cantidad de respuesta muy de acuerdo (56,1%).

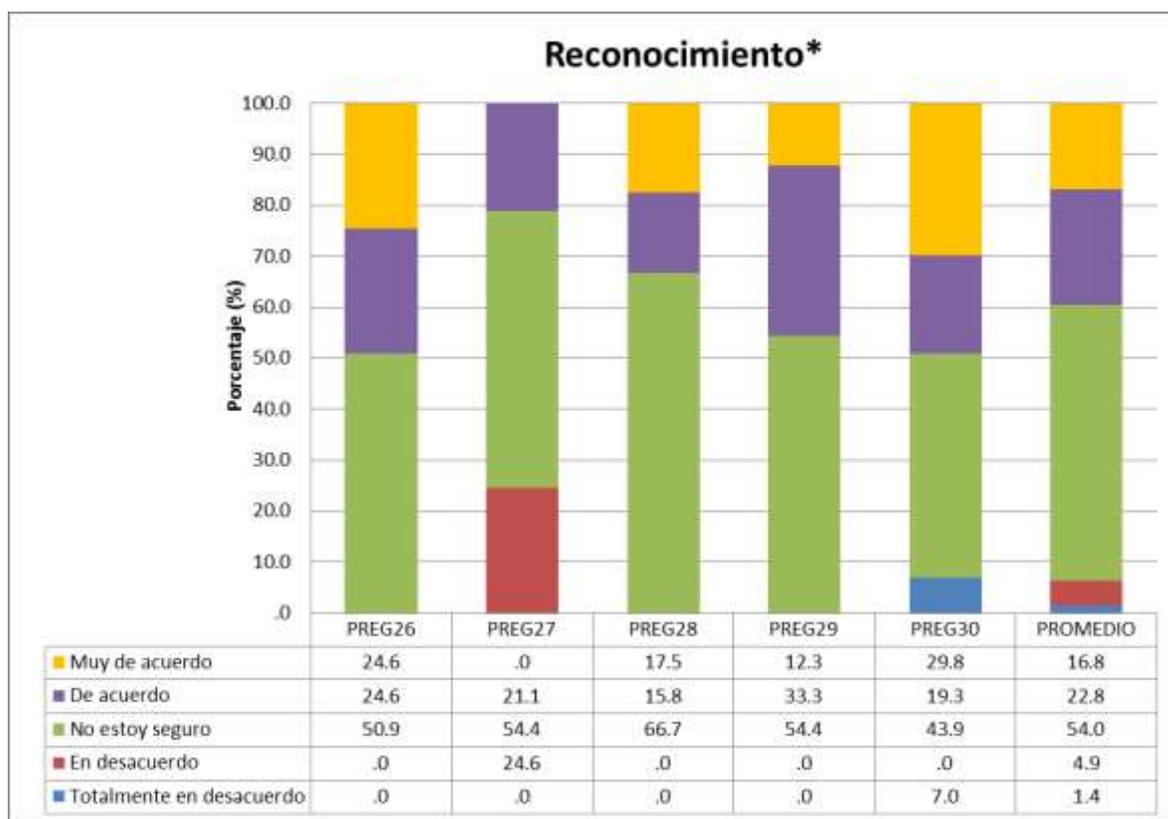
Asimismo, la pregunta 25 es la que presenta mayor índice de no estar seguro, referida a que mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. La pregunta 24 (es fácil hablar con mi jefe sobre problemas del trabajo), la que presenta mayor cantidad de respuestas de estar totalmente desacuerdo.

En este caso la perspectiva de apoyo es la que presenta mayor porcentaje positivo de todas las perspectivas, esto quiere decir que los trabajadores sienten que cuentan con la ayuda y respaldo de su jefatura, esto se puede deber a que

constantemente trabajan con sus jefes directos y con la presencia constante del área de administración donde en el caso que tengan dudas o problemas cuentan con comunicación directa.

4.1.6. Del Reconocimiento¹⁴:

La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Reconocimiento:



Resultados:

Este ámbito tiene 4 preguntas de carácter positiva y una de carácter negativa. Por lo tanto, no se puede leer en escala descendente, ni inferir por el promedio. Sin

¹⁴ Para visualizar cada pregunta de Reconocimiento, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (26-30).

embargo, se puede evidenciar que gran parte de las respuestas se concentran en la respuesta de no estar seguro con un 54,0%, lo cual evidencia que no hay claridad sobre los temas de reconocimiento, especialmente en la pregunta 28 (mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar) y en la pregunta 27 (la única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error). Asimismo, es la que presenta una importante respuesta de acuerdo.

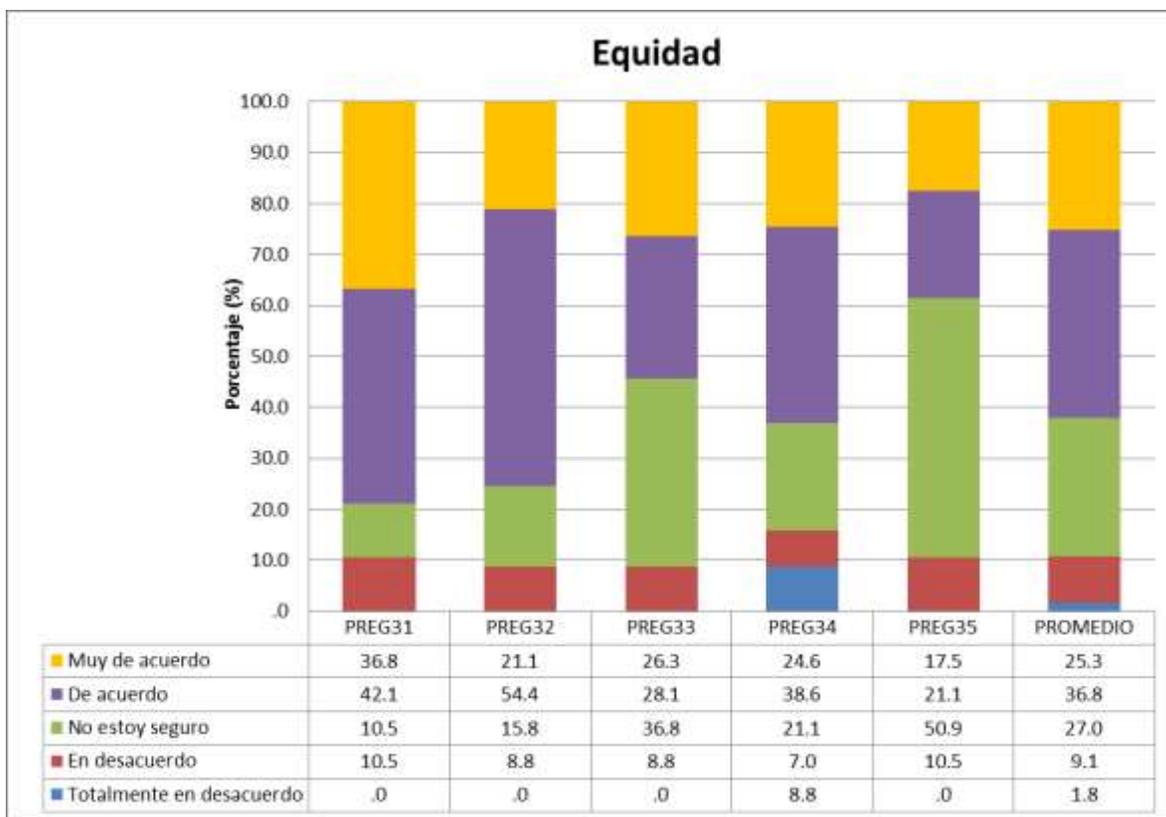
Dentro de las cuatro preguntas de carácter positiva, la pregunta 30 (mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que hay que hacer) es la que presenta mayor puntuación y al mismo tiempo, es la pregunta que presenta respuestas de totalmente desacuerdo.

Se concluye que las dispersiones se pueden deber a las recientes contrataciones o a la poca claridad por parte de los jefes respecto a los reconocimientos.

4.1.7. De la Equidad¹⁵:

La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Equidad:

¹⁵ Para visualizar cada pregunta de Equidad, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (31-35).



Resultados:

Este ámbito no se puede leer en escala descendente, ni inferir por el promedio, ya que tiene 4 preguntas de carácter positiva y una de carácter negativa (la pregunta 33: es poco probable que mi jefe me halague sin motivos). Sin embargo, se puede observar que la pregunta 31 (puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe) es la que presenta mayor ponderación, con un 36,8% de las respuestas. Siendo el promedio acumulado de las respuestas de las preguntas positivas, muy de acuerdo y de acuerdo de un 64%.

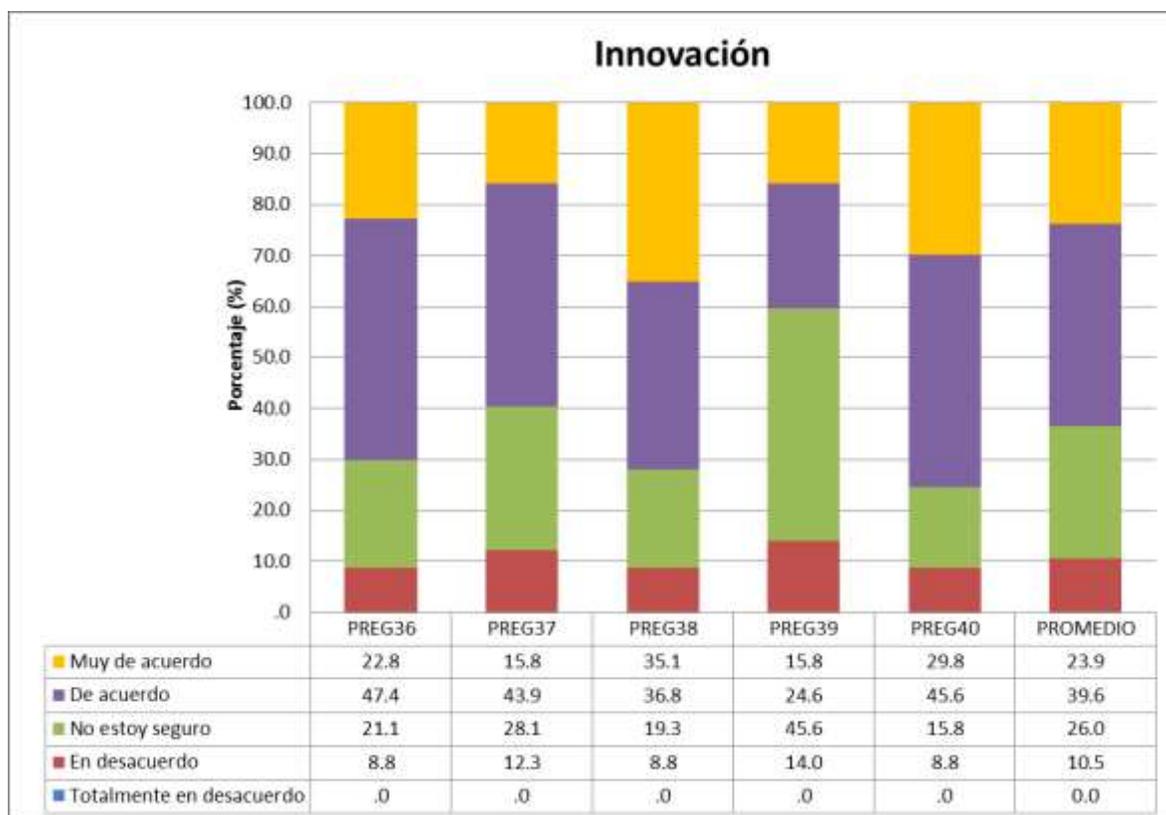
La pregunta 35 es la que concentra respuestas de no estar seguro con un 54,0%, lo cual evidencia que no hay claridad sobre los temas de equidad, en el tema de justificar el despido de alguien. También la pregunta 31 (puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe) tiene una alta puntuación de la respuesta no estoy seguro, relevando el tema del trato al interior de la empresa.

La pregunta 34 (mi jefe no tiene favoritos) es la única pregunta que presenta respuestas de totalmente desacuerdo., con un 8,8%.

El resultado de este ámbito nos arroja que los trabajadores sienten que poseen un trabajo razonable pero que no poseen un trato justo y se puede deber a la diferencia de edad entre un trabajador y otro. Respecto a la pregunta 33 nuevamente recae en el tema de reconocimiento que no está bien evaluado.

4.1.8. De la Innovación¹⁶:

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia, en base a los conceptos de Koys y Decottis (1991). Véase gráfico Innovación:



¹⁶ Para visualizar cada pregunta de Innovación, véase Anexo 4: Resultado de cada pregunta (36-40).

Resultados:

Se puede observar que en promedio, un 23,9% están muy de acuerdo, con un 39,6% de acuerdo, un 26,0% no está seguro y un 10,5% con la respuesta en desacuerdo, acumulando las dos primeras respuestas un 63,5% de las percepciones. Destaca la preguntas 40 (mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas) con la mayor cantidad de respuesta muy de acuerdo (29,8%). Asimismo, la pregunta 39 es la que presenta mayor índice de no estar seguro (45,6%) referida a mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, siendo la pregunta que presenta mayor índice de desacuerdo con un 14,0% seguida de la pregunta 37 (a mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas), con un desacuerdo del 12,3%.

En esta perspectiva nos podemos dar cuenta que, independiente que la empresa tenga procedimientos debidamente estructurados, los trabajadores sienten las ganas de innovar constantemente y que la jefatura no les coloca obstáculos al respecto, sin embargo, cabe señalar que es una empresa que cuenta con tecnología de alto nivel donde cualquier descuido puede ser considerado notablemente en el ámbito económico, por este motivo siempre debe estar presente la supervisión.

4.2 Ranking de preguntas mejores y peores evaluadas

Por último indicaremos en la siguiente tabla los resultados con mayor y menor aprobación:

Preguntas mejores evaluadas.

N° de pregunta	Pregunta	Escala	Porcentaje
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	Muy acuerdo	77,2
12	Mi jefe es una persona de principios definidos	Muy acuerdo	63,2
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	Muy acuerdo	61,4
22	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.	Muy acuerdo	56,1
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	Muy acuerdo	54,4
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	De acuerdo	54,4
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente	Muy acuerdo	52,6
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	De acuerdo	49,1
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si	Muy acuerdo	47,4
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	De acuerdo	47,4

De las 10 preguntas mejor evaluadas 2 pertenecen a autonomía, 2 pertenecen a confianza, 2 pertenecen a cohesión, 2 pertenecen a apoyo, 1 pertenece a equidad y 1 pertenece a innovación, las percepciones presión y reconocimiento no tienen una buena aceptación por parte de los colaboradores, ya que no son parte este ranking, lo que implica que todas las demás percepciones tienen algún grado de aceptación dentro de los grupos de trabajo.

Preguntas peores evaluadas.

N° de pregunta	Pregunta	Escala	Porcentaje
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	En desacuerdo	14,0
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	En desacuerdo	14,0
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	En desacuerdo	12,3
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	Totalmente en desacuerdo	12,3
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	En desacuerdo	12,3
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	En desacuerdo	12,3
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	En desacuerdo	10,5
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	En desacuerdo	10,5
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	En desacuerdo	10,5

De las 9 preguntas peores evaluadas 2 pertenecen a confianza, 2 pertenecen a innovación, 2 pertenecen a equidad, 1 pertenece a autonomía, 1 pertenece a presión y 1 pertenece a cohesión, podemos indicar que las perspectivas equidad, presión e innovación tienen un grado mayor de desaprobación lo que de acuerdo a lo revisado en este estudio se puede deber a la alta rotación entre faenas, donde cada trabajador se debe adaptar a nuevas condiciones de trabajo.

Conclusiones y sugerencias

Las exigencias de la industria forestal son cada vez mayores, y las empresas están enfocadas en lograr altos estándares de productividad, eficiencia en sus operaciones y un desempeño socialmente responsable con las comunidades, sus trabajadores y las empresas contratistas. Al igual que en otros sectores industriales del país, ha habido una importante especialización funcional que ha llevado a las grandes forestales a externalizar parte de los procesos de su cadena productiva, generando importantes vínculos con las empresas contratistas, quienes deben cumplir en calidad y desempeño de acuerdo a los estándares internacionales en que se mueven los mercados.

Es así, como la elección de las empresas contratistas cada vez es más exigente, en base a criterios económicos, técnicos, profesionales y éticos. Por ello contar con trabajadores altamente preparados, motivados y comprometidos para las empresas contratistas es un desafío permanente, por ello, la realización de la encuesta de clima es fundamental para saber el estado de la organización, pudiendo identificar sus fortalezas y debilidades, y sabiendo que un clima laboral es un tema de preocupación día a día, la encuesta en sí, es un instrumento más que ayuda a medir las percepciones de los trabajadores, entregando importantes insumos a las jefaturas para generar las acciones de intervención en aquellos aspectos más débiles que impactan en su desempeño, mejorando las prácticas de trabajo, manteniendo un ambiente laboral propicio para los trabajadores y especialmente, que éstos últimos desarrollen sus funciones en condiciones adecuadas.

En este contexto, el haber aplicado una encuesta de clima organizacional para la empresa de Forest Center E.I.R.L, ha constituido un aporte que ayudará a la gerencia y sus jefaturas para definir acciones futuras en temática del recurso humano, ya que contará con un diagnóstico externo sobre el estado de clima entre sus trabajadores, quienes en un 88% respondieron la encuesta de cuarenta

preguntas, siendo altamente representativo y con una fiabilidad del “alfa de Cronbach” del 80,5.

Teniendo como premisa que el instrumento mide percepciones, el estudio de caso nos arrojó que la empresa Forest Center E.I.R.L., tiene un buen clima laboral, en las 34 preguntas positivas, se obtuvo un promedio de 30,7% de la mayor puntuación (muy de acuerdo) y sumado la respuesta “de acuerdo”, esta alcanza en forma conjunta 61,9% de las respuestas lo cual refleja una buena percepción de clima.

Asimismo, se refleja que ninguna pregunta superó el 14% de negatividad. Sin embargo, existe un alto porcentaje de respuestas “no estoy seguro”, las cuales pueden indicar motivos diferentes, como por ejemplo: indiferencia al instrumento, inhibición a responder negativamente, forma de ocultar su verdadera respuesta, entre otros. Probablemente debido a estas respuestas, es que en evaluaciones anteriores aplicadas por la empresa mandante, hayan bajado el indicador de clima organizacional. Al tratar de explicar la causa de este tipo de respuesta, también se puede inferir, la alta rotación entre faenas, la gran diferencia entre la edad promedio de los grupos, experiencia laboral, condiciones de ambientales de trabajo, las actividades que desarrollan y antigüedad en la empresa.

Lo anterior, abre un camino para trabajar en el porcentaje de respuestas no estoy seguro, donde los trabajadores no tiene claros ciertos aspectos dentro de la organización y son más susceptibles a recibir mejoras y transformarlas en percepciones positivas dentro de la empresa.

En base a lo investigado se pudo determinar que existen cuatro perspectivas que necesitan mayor atención, las cuales son: presión, reconocimiento, equidad e innovación. A continuación procederemos a sugerir ciertas acciones que podrían ayudar a mejorarlas:

- Hacer cursos o charlas sobre organización de tiempo y prioridades en el trabajo.
- Mantener una vez al mes publicado en los ficheros de la empresa al trabajador que se ha desempeñado de manera integral (producción, seguridad, innovación, compañerismo) en cada faena.
- Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal tales como actividades recreativas y deportivas, semestralmente.
- Realizar capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo y motivación para que los jefes de faena se desenvuelvan bien en su cargo.
- Implementar programa de comunicación informando las actividades que se desarrollan en el mes.
- Mantener las celebraciones mensuales de cumpleaños para cada una de las faenas, con presencia de los altos mandos gerenciales.
- Realizar llamadas de cortesía por los altos mandos gerenciales cuando ocurran acontecimientos, tales como: fallecimientos, cumpleaños, nacimientos entre otros.
- Explicar con detalle a los trabajadores sus funciones así como los perfiles de cada puesto. Delinear con claridad las líneas de mando y de comunicación.
- Otorgar capacitación e incentivos a los trabajadores más destacados.
- Abrir espacios o realizar campañas donde los trabajadores puedan exponer ideas de mejoras.

Es importante enfatizar que el instrumento aplicado mide percepciones, por lo tanto, no debe convertirse en un objetivo en sí mismo, y sus resultados y sugerencias realizadas a partir de ellos, son un apoyo más a la gestión.

Bibliografía

Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis Editores.

Aguilló, I.F. (2002). *Measuring Informal Scientific Publication in the Web*. EASST 2002 Conference. International Conference of the European Association for the Study of Science and Technology. Universidad de York, Reino Unido, 31 Julio-3 de Agosto de 2002.

Aguirre, A. y Rodríguez, A. (1995). *Patios Abiertos y Patios Cerrados: Psicología cultural de las organizaciones*. España: Marcombo S.A.

Alarcón, J. C. (2007). *Oval*. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de Organismo verificador de antecedentes laborales: <http://www.oval.cl/index.html>.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345–373.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 2, 122-147.

Barrios, S; Paravic, T. (2006). Health promotion and a healthy workplace. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. Vol.14, N° 1, ISSN 0104-1169

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Pg 88, 207–218.

Bezanilla, M. E. (2014). Arauco. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de Forestal Arauco S.A.: <http://www.arauco.cl/default.asp?idioma=21>.

Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiro y F. Prieto (Eds). Tratado de psicología del trabajo. 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343 – 394.

Boada, J. y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. Revista de psicología. Universidad Tarraconensis. p.15, 2, 151-166.

Bolman L. G. y Deal T. E. (1995). Organización y Liderazgo. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology. p.80, 468–478.

Castro, E., y R. Guerrero (2002). Los grupos en las organizaciones. La Haban: Facultad de Comunicación. p.2.

Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José; Salazar, Mauricio (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama socioeconómico, año 2008, nº 40, p 92 – 103.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (9ª ed.) México: McGraw Hill.

Cruz, T. (2001). La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10º ed.). México: McGraw Hill.

Departamento de Salud Ocupacional (2013). *Departamento de Salud*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2014, de Protocolo de Vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo: <http://web.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

Emotional Intelligence: Achieving Academic and Career Excellence, Número 425 Darwin B. Nelson, Gary R. Low Prentice Hall, 2003.

Fortín, Marie-Fabienne (1999) El proceso de investigación: De la concepción a la realización. Primera edición. México: Ed. McGraw Hill-Interamericana. p.160.

Franco, C A., y F. Velásquez (1995). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando o el trabajo en equipo. Universidad ICESI, Estudios Gerenciales. p.28-30.

Gamero, C. (2003). Análisis económico de la satisfacción laboral. Tesis de doctorado, facultad de ciencias económicas y empresariales, departamento de economía aplicada (estadística y econometría). Universidad de Málaga.

George, D., Y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gibson, James; Ivanevich, John; Donnelly James Jr. (1996). Comportamiento y manejo de conflictos de grupo en Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. México: McGraw-Hill. 350-352, 382-408.

Gil Cantero, F. (2008). Ciudadanía y humanidad. La educación en el disenso. Teoría de la educación. Revista interuniversitaria, 20, 25-44.

Gonzalo Falabella G. y Francisco Gatica N. (2014). Sector forestal-celulosa, agricultura de secano e industria en el Gran Concepción: ¿Encadenamiento productivo o enclave?. Revista Cepal, Abril, p 197-215.

Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill.

Hamdan, G. (1998). Métodos estadísticos en educación. (2ª ed). Caracas, Venezuela: Publicaciones Bourgcón, C. A.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1998). Metodología de la investigación. Segunda edición. México: Ed. McGraw Hill-Interamericana. p.254.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. (7ª ed.) México: Prentice-Hall.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. Journal of Applied Psychology, 78, 891–902.

Infor. Recuperado el 08 de Diciembre de 2014, de Instituto Forestal: <http://www.infor.cl/>.

Katzenbach, J. y D. Smith (1995). La sabiduría de los equipos. México: Cecsá.

Katzenbach, Jon R. (2000). El trabajo en equipo. Santiago: Granica. p.29.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.

Koonz, H. (2007). Elementos de administración: Un enfoque internacional. (7ª ed.) México: McGrawHill.

Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, p 44, 3, 265-385.

Lipman B, J. y H. Leavitt (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. *Harvard Deusto. Business Review*. p.48 -55.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. p.1297-1349

Marin, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. España: Bosch, S.A.

Morales, M.(1995). Equipos de trabajo efectivos. Apunte de pregrado, Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.

Nieto, M., & Fernández, R. (2004 (1)). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. Universia Business Review* . p.38–39.

Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Role of Job Enrichment and other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*. p.83, 6, 835-852.

Pawar, B.S. & Eastman, K.K. 1997. The nature and Implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109

Pedraja Rejas L, Rodríguez Ponce E, Rodríguez Ponce J, (2006). Estilos de Liderazgo y Eficacia: Un Estudio en pequeñas empresas en Chile *Interciencia* p. 17, 21-26.

Real Academia Española (2014). RAE. Recuperado el 08 de Diciembre de 2014: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=IhOPwiShMDXX2S4PzXc1>.

Robbins, Stephen P. (1998) "Fundamentos de Comportamiento Organizacional" (5ta ed.) D.F., México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. (3ª ed.) México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Rodríguez, Pablo; Torres, José; Díaz, Juan; Varela, Ricardo; Abreu, Martín; Cervantes, Fernando; Merino, Carlos; Godínez, Héctor; Resenos, Edmundo. (2013). Administración contemporánea. Revista de investigación. Vol. 5. N°19. *Colegio de posgraduados en administración de la República Mexicana A.C. p. 99.*

Ruiz Corbella, M.; Escámez, J.; Bernal, A. y Gil, F. (2011). Autonomía y responsabilidad en los contextos socioeducativos del siglo XXI. Ponencia presentada al XXX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, bajo el título "Autonomía y responsabilidad. Contextos de aprendizaje y educación en el siglo XXI". Barcelona.

Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge - *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, No. 1. pp. 140-161

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schneider, B. (1975). Organizational Climates: an essay *Personnel Psychology* 28, 447 – 479.

Schneider, B., Parkington, J.J. y Buxton, U.M. (1980). “Employee and Customer perceptions of service in Banks” *Administrative Science Quarterly*, 25, 257 – 267.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). “On the etiology of Climates” *Personnel Psychology* 36, 19 – 39.

Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, año/vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo. Oviedo, España. Pp 828-836. Social Accountability International [SAI], 220 East rd, street suite 605, New York, EE.UU. Documento original en inglés.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, lineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Sills, David L. y otros (1974). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Vol. 4. Madrid: Ed. Aguilar.

Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related task performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

Stoner, J. (1984). *Administración*. México: Prentice Hall.

Young, A., Miranda, M. I., Fernández, A., Verscheure, H., Aedo, D., Vergara, C., y otros. (2014). FSC. Recuperado el 08 de Diciembre de 2014, de Forest Stewardship Council: <https://cl.fsc.org/index.htm>.

Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384

Zohar, D. (1980) "Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications" *Journal of Applied Psychology*, 65, 96 – 102

Glosario

Cosecha mecanizada: es un conjunto planificado de actividades relacionado con la corta, procesamiento y extracción de trozos y otras partes aprovechables de los árboles, utilizando equipamiento de alta tecnología y rendimiento.

Faena: área geográfica en la que se desarrolla actividades de forestación.

Forestal: alude a una actividad que se encarga de estudiar, promover y de ejecutar el ejercicio de los proyectos, que en este caso se estaría hablando de los bosques, debido a que son procesos naturales sustituibles.

Forestación: es la especialidad que se encarga de la cultivación de los bosques o montes así como también se encarga de las actividades solicitadas que son llevadas a cabo por un asunto.

Forwarder: maquinaria de cosecha forestal cuya finalidad es tomar y trasladar la madera cosechada, para su posterior procesamiento.

Harvester: maquinaria de cosecha forestal cuya finalidad es tomar, cortar y limpiar árboles, para su posterior procesamiento.

Jefe de faena: es el encargado de establecer objetivos, planificar, controlar, organizar las actividades y resolver los problemas que se presenten en faena.

Raleo forestal: la práctica de silvicultura que se encarga de remover los árboles en exceso, enfermos, o de mala calidad y matorrales para mejorar el crecimiento, salud y valor de los cultivos madereros permanentes.

Riesgos psicosociales: son entendidos como todas las situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el tipo de organización, el contenido del trabajo y

la ejecución de la tarea, los cuales tienen la capacidad de afectar, en forma negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica y/o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo.

Anexos

Anexo 1:

Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys y Decottis (1991)

Autonomía	
1.	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
2.	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
3.	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
4.	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
5.	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Cohesión	
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
10.	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
Confianza	
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
12	Mi jefe es una persona de principios definidos
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
Presión	
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
Apoyo	
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
22	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.
23	Mi jefe me respalda 100%

24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Reconocimiento	
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
Equidad	
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
34	Mi jefe no tiene favoritos
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Innovación	
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

Fuente: Chiang, Margarita; Núñez, Antonio; Martín, María José; Salazar, Mauricio (2010).

Anexo 2:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	12	85.7
	Excluidos ^a	2	14.3
	Total	14	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	40

Anexo 3:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA POR CADA ITEM.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	57	96.6
	Excluidos ^a	2	3.4
	Total	59	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.803	40

Estadísticos total-elemento

Preguntas	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
V2	146.51	170.540	-.360	.818
V3	146.51	151.219	.472	.792
V4	147.18	153.754	.240	.801
V5	146.72	164.848	-.130	.810
V6	145.93	161.745	.093	.803
V7	146.49	154.254	.274	.799
V8	146.68	154.470	.297	.798
V9	147.00	155.857	.284	.799
V10	146.49	163.504	-.059	.808
V11	146.72	162.348	-.007	.807
V12	147.12	143.145	.515	.788
V13	146.32	147.256	.648	.786
V14	146.39	152.598	.487	.793
V15	146.42	161.070	.072	.804
V16	146.68	162.577	-.029	.810
V17	147.68	160.077	.062	.807
V18	147.11	149.310	.529	.790
V19	148.49	155.183	.221	.801
V20	148.61	155.241	.261	.799
V21	147.75	164.224	-.089	.812
V22	146.47	153.397	.447	.794
V23	146.23	156.715	.351	.798
V24	146.56	157.108	.272	.799
V25	146.89	149.060	.475	.791
V26	146.89	151.739	.497	.792
V27	146.96	158.892	.159	.802
V28	147.74	170.840	-.471	.817
V29	147.19	155.373	.356	.797
V30	147.12	161.824	.034	.805
V31	147.05	145.944	.578	.787
V32	146.65	146.410	.677	.785
V33	146.82	152.040	.487	.792
V34	146.98	153.875	.342	.797
V35	147.07	148.352	.454	.791

V36	147.25	163.153	-.045	.809
V37	146.86	151.301	.500	.792
V38	147.07	153.316	.395	.795
V39	146.72	147.206	.640	.786
V40	147.28	156.277	.251	.800
V41	146.74	150.555	.520	.791

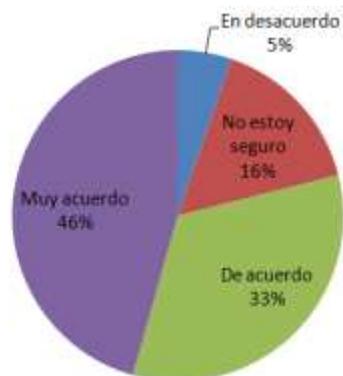
Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
150.70	162.927	12.764	40

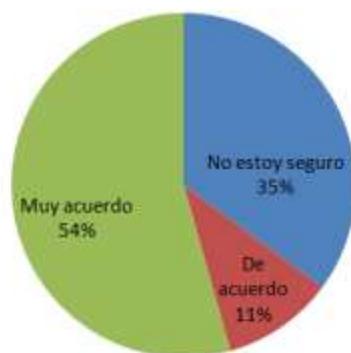
Anexo 4: Resultado de cada pregunta.

Perspectiva: Autonomía

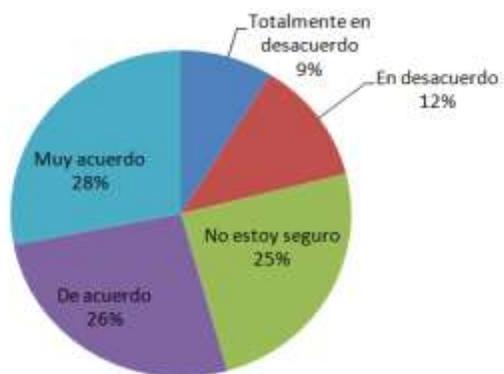
1.- Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo



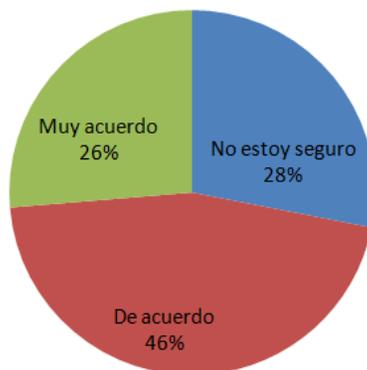
2.- Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.



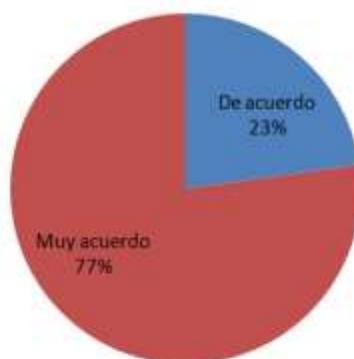
3.- Yo propongo mis propias actividades de trabajo.



4.- Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.



5.- Organizo mi trabajo como mejor me parece.

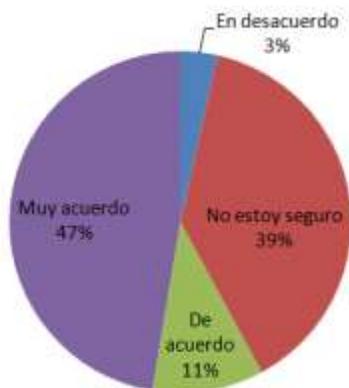


Perspectiva: Cohesión

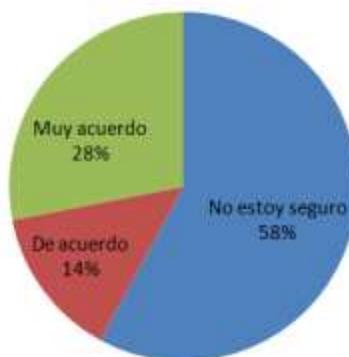
6.- Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.



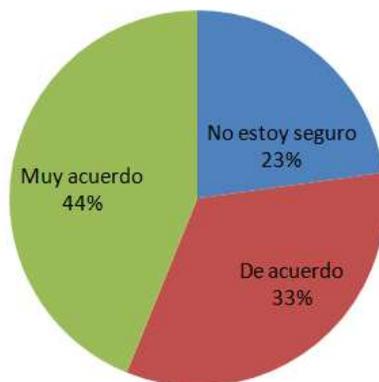
7.- Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.



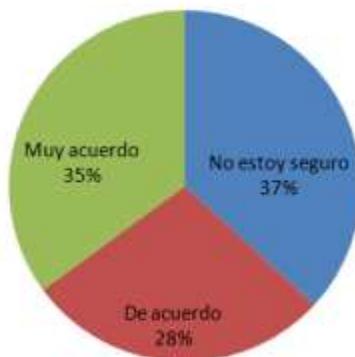
8.- Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.



9.- Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.



10.- Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.

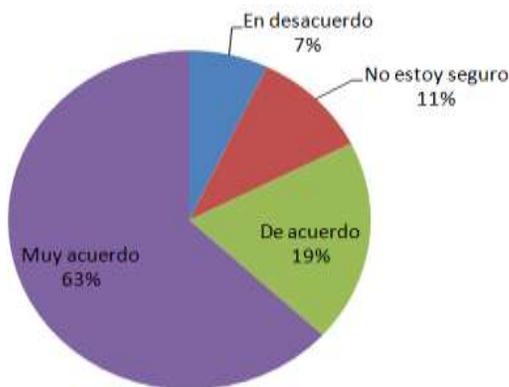


Perspectiva: Confianza

11.- Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.



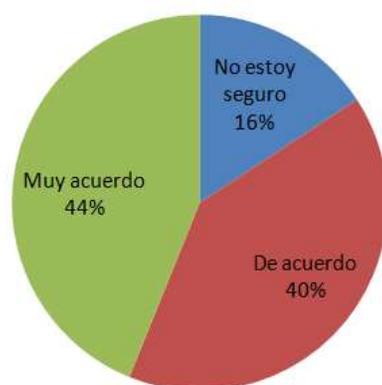
12.- Mi jefe es una persona de principios definidos.



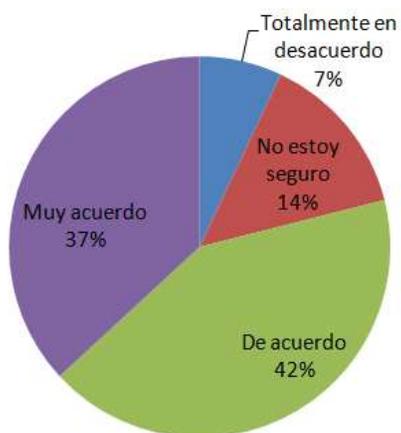
13.- Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.



14.- Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.

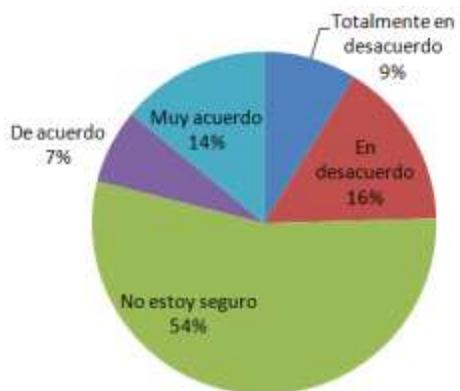


15.- No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.

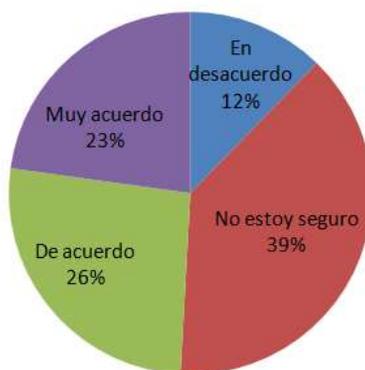


Perspectiva: Presión

16.- Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.



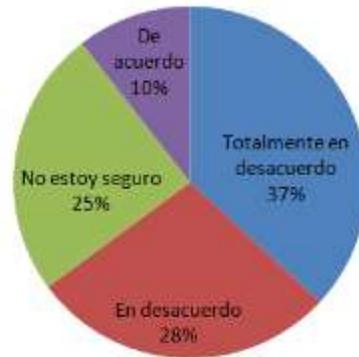
17.- Mi institución es un lugar relajado para trabajar.



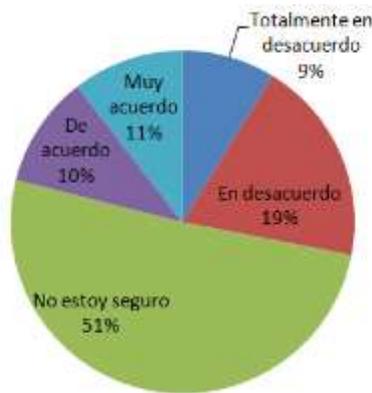
18.- En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.



19.- Me siento como si nunca tuviese un día libre.

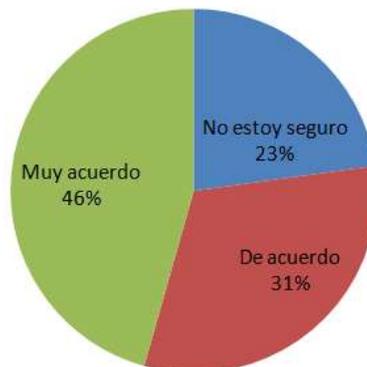


20.- Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

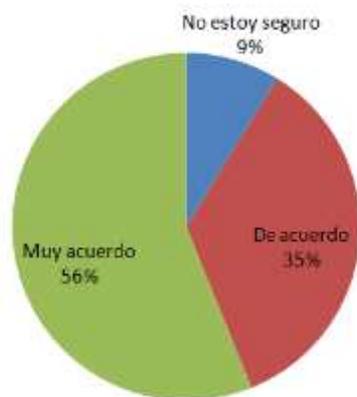


Perspectiva: Apoyo

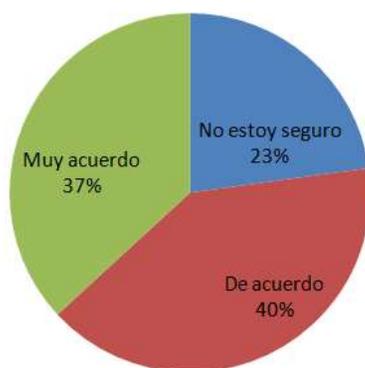
21.- Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.



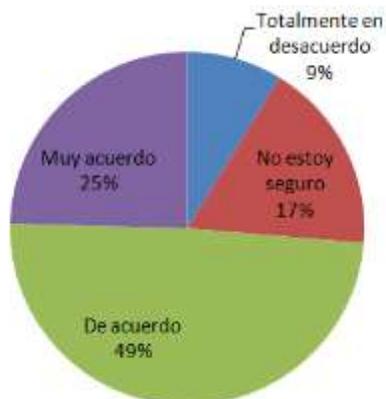
22.- A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.



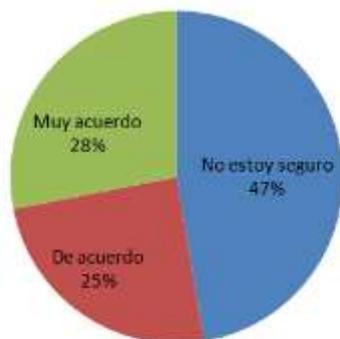
23.- Mi jefe me respalda 100%



24.- Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.



25.- Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.



Perspectiva: Reconocimiento

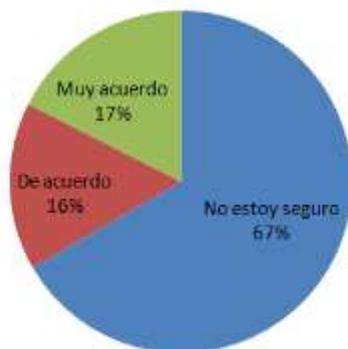
26.- Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.



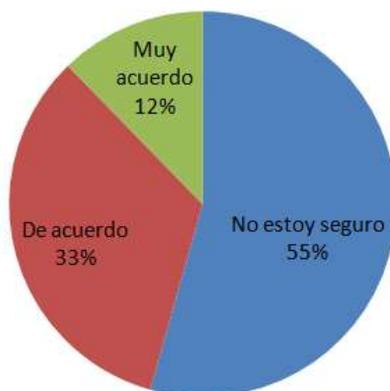
27.- La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.



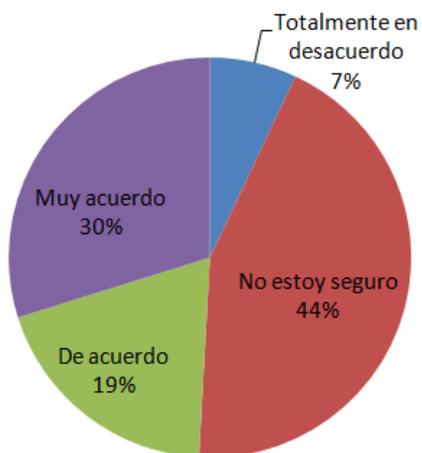
28.- Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.



29.- Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.

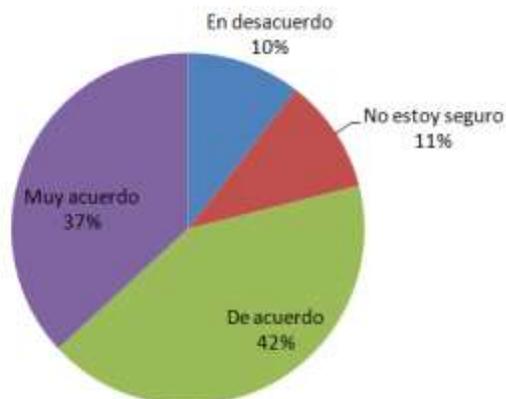


30.- Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.

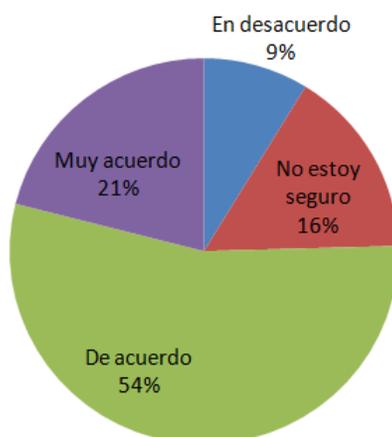


Perspectiva: Equidad

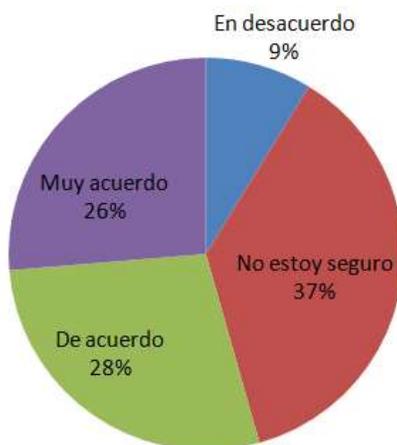
31.- Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.



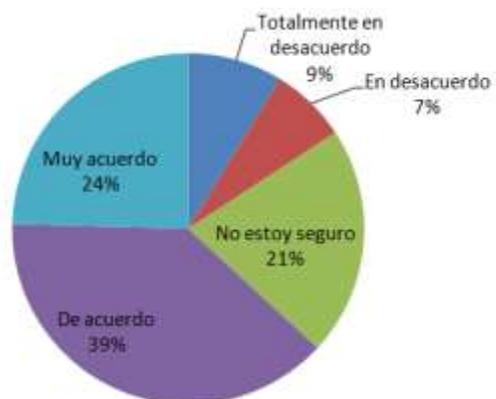
32.- Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.



33.- Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.



34.- Mi jefe no tiene favoritos.

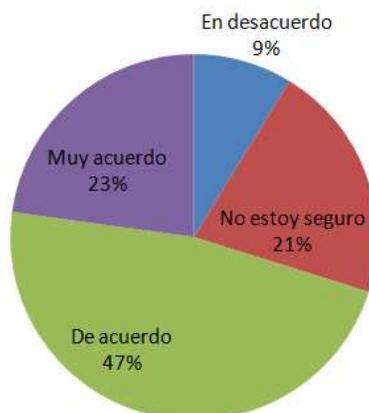


35.- Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

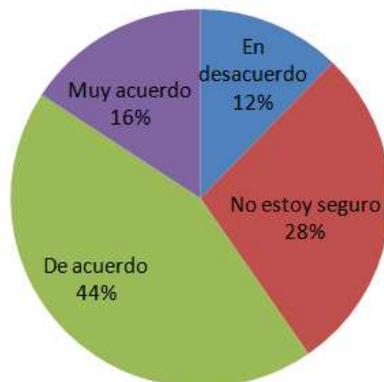


Perspectiva: Innovación

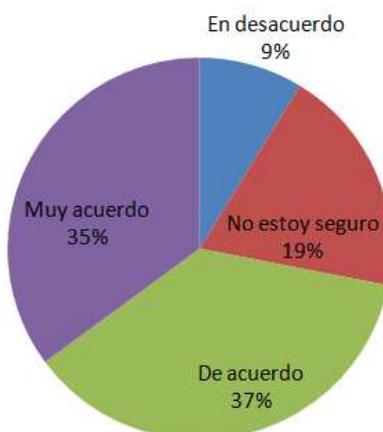
36.- Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.



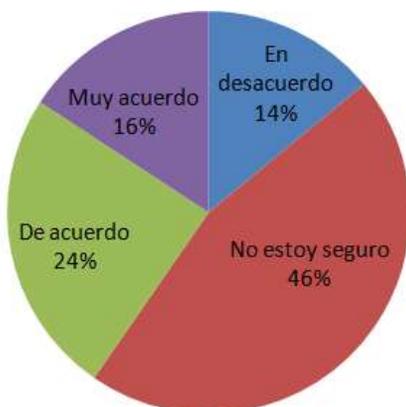
37.- A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.



38.- Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.



39.- Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.



40.- Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

