

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO  
COOPERATIVO-COMPETITIVO, DESPUÉS DE ESTABLECER UNA  
ESTRATEGIA DE CAMBIO**

**MARÍA CECILIA DE VALDENE BRO C.**

**RAQUEL SORAYA LOZANO T.**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS DE GRADO**

**CHÍA, FEBRERO DEL 2000**

Chía, Febrero del 2000

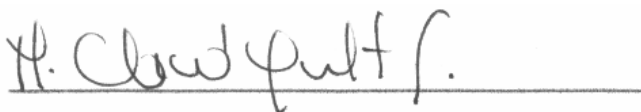
Señores

COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
L.C.

Respetados Señores:

Me es grato hacer entrega de la investigación realizada por las estudiantes María Cecilia De Valdenebro C. y Raquel Soraya Lozano T. denominada "INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO-COMPETITIVO, DESPUÉS DE ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO", la cual he dirigido teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por el jurado de tesis.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Claudia Peralta G.", is written over a horizontal line.

María Claudia Peralta Gómez

Directora de Tesis

Chía, Febrero del 2000

Señores  
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
L.C.

Respetados Señores:

Atentamente nos dirigimos a ustedes para presentarles nuestra tesis de grado titulada **“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO, COMPETITIVO, DESPUÉS DE ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO”**.

Esta tesis, cumple con los requisitos exigidos por el jurado de la facultad y tiene plena aprobación del asesor. Esperamos sea de interés y utilidad para la universidad, como un aporte dentro del campo de la investigación.

Cordialmente,

María Cecilia de Valdenebro C.

Raquel Soraya Lozano T.

Estas son palabras llenas de cariño y alegría, envueltas en logros y en expectativas de lo que vendrá. Estas son unas voces que dicen gracias y es un recuerdo que quedará por siempre grabado en nuestra memoria.

Gracias a Dios por los ángeles y las luces que ha puesto en nuestro camino, para que pudiéramos culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestra vida.

**CECI Y SOR**

## TABLA DE CONTENIDO

AREA .....	11
ANTECEDENTES_TEORICOS .....	11
Clima_organizacional .....	11
Diferencia_entre_cultura_y_clima .....	37
Diferencia_entre_clima_y_motivación .....	38
Diferencia_entre_clima_y_satisfacción .....	40
Comportamiento cooperativo-competitivo .....	42
Clima y comportamiento .....	50
Incidencia de los cambios en el comportamiento de las personas .....	55
MARCO DE REFERENCIA .....	67
ANTECEDENTES EMPÍRICOS .....	74
MÉTODO .....	96
Tipo de estudio .....	96
Diseño .....	96
Instrumento .....	97
Materiales .....	101
PROCEDIMIENTO .....	101
Investigación .....	101
Población .....	106
Trabajo de campo .....	106

RESULTADOS .....	108
Pre_test .....	109
Estrategia de cambio .....	123
Post_test.....	137
Coeficiente de correlación de Pearson .....	151
DISCUSIÓN .....	157
SUGERENCIAS .....	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	165
ANEXOS .....	171

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#">Figura 1</a> .....	114
<a href="#">Figura 2</a> .....	116
<a href="#">Figura 3</a> .....	116
<a href="#">Figura 4</a> .....	120
<a href="#">Figura 5</a> .....	122
<a href="#">Figura 6</a> .....	142
<a href="#">Figura 7</a> .....	144
<a href="#">Figura 8</a> .....	144
<a href="#">Figura 9</a> .....	147
<a href="#">Figura 10</a> .....	148

## LISTA DE TABLAS

<a href="#">Tabla 1</a> .....	97
<a href="#">Tabla 2</a> .....	100
<a href="#">Tabla 3</a> .....	100
<a href="#">Tabla 4</a> .....	120
<a href="#">Tabla 5</a> .....	121
<a href="#">Tabla 6</a> .....	146
<a href="#">Tabla 7</a> .....	148
<a href="#">Tabla 8</a> .....	151
<a href="#">Tabla 9</a> .....	153
<a href="#">Tabla 10</a> .....	154
<a href="#">Tabla 11</a> .....	155



## Resumen

Las ponentes de este proyecto de grado, pretendemos hacer un estudio acerca de la influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo, después de establecer una estrategia de cambio.

La presente investigación se desarrolló dentro de un tipo de estudio exploratorio, cuyo propósito es un acercamiento con el problema de investigación en la realidad, sin ser el único y definitivo acercamiento a dicho problema. Por otro lado, este tipo de estudios abre el camino de la investigación, pero cabe aclarar que deben realizarse estudios más profundos para conseguir resultados más acertados.

Para efectos de la investigación se han utilizado dos instrumentos; VISIÓN 360°, el cual mide clima organizacional y un cuestionario de comportamiento cooperativo-competitivo, creado por las autoras y validado a través de diez jueces que laboran en el área de psicología organizacional. La población a trabajar fueron hombres y mujeres de 21 a 51 años, de clase social media-baja y media-alta, pertenecientes al establecimiento de Sanidad CATAM.

Se encuentra como principal hallazgo que existe relación entre las variables clima organizacional y comportamiento cooperativo-competitivo. La relación presente entre clima y competencia plantea que estas dos variables son inversamente proporcionales y a medida que aumenta el clima, la competencia disminuye o viceversa. Por otro lado la relación existente entre clima y cooperación es, a mayor clima mayor cooperación o a menor clima menor

cooperación. Por último la relación presente entre cooperación y competencia puede darse de la siguiente manera: a medida que la cooperación aumenta, la competencia aumenta, o viceversa; a medida que la cooperación aumenta, la competencia disminuye, o viceversa.

Después del estudio realizado se debe resaltar que el cambio del clima organizacional es posible, cuando se intervienen los puntos críticos del anterior.

Igualmente, se puede recalcar que para que un cambio sea posible, se debe contar y disponer del potencial humano, creyendo en lo que son y en lo que desean ser a través de un cambio positivo que posibilite su desarrollo personal y a su vez el de la organización

## **INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO-COMPETITIVO, DESPUÉS DE ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO**

### **Area**

Esta investigación se desarrolla dentro de los parámetros de la Psicología organizacional, puesto que el clima es una variable que se encuentra presente en las empresas y puede influir en las percepciones de los individuos ante el contexto laboral. Por otro lado, el comportamiento cooperativo-competitivo de los individuos puede variar de acuerdo al clima organizacional en el cual se encuentran inmersos; es así como se busca relacionar el clima y el comportamiento cooperativo-competitivo de los sujetos, con el fin de establecer e intervenir los procesos anteriores que siempre están presentes en la organización.

### **Antecedentes Teóricos**

#### **Clima Organizacional**

A través de una revisión bibliográfica se pretende clarificar el significado del término clima organizacional planteado por los diferentes autores sobre el tema.

Kurt Lewin (1935) citado por Vásquez (1996) plantea que el clima organizacional sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. En su trabajo experimental, sobre estilos de liderazgo grupal, junto con Lippitt y White, introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente. Es así como sus trabajos se enmarcan dentro del nuevo

enfoque de las teorías organizacionales que ponen el acento más sobre la conducta de las personas en su ambiente de trabajo, que en las consideraciones tecnológicas y clásicas. El contexto social se considera como un patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente.

Forchand & Gilmer (1964) y Litwin & Stringer (1968) citados por Vásquez (1990) señalan que el clima puede definirse como una serie de características que describen una organización, que difieren de acuerdo a la percepción de sus miembros, ejerciendo una influencia sobre la conducta del individuo.

Cornell (1955) citado por Vásquez (1996) define el clima “como la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización, cual es el rol propio y los roles de los demás”. (p.30).

Según Vásquez (1990) el clima organizacional se refiere a las percepciones psicológicas individuales sobre las características de las prácticas y procedimientos de una organización; el clima aborda las reacciones de la persona frente a las interacciones.

Por otro lado, Ansfried y col. (1985) plantean que el clima puede ser definido como el ambiente o la atmósfera que existe en una empresa. Cada empresa tiene un clima definido y se espera que facilite la consecución de los objetivos de la organización; a su vez permite que el sujeto desarrolle metas individuales. La calidad del clima individual de la organización depende de las relaciones que

existen entre los atributos percibidos del medio ambiente laboral y los atributos identificados por el individuo.

Vásquez (1990) afirma que el clima es una propiedad o cualidad del ambiente que: (a) perciben o experimentan los miembros de la organización, (b) influye en la conducta del individuo, y (c) al ser consciente puede ser modificado adecuadamente.

El clima organizacional se podría ejemplificar como aquella propiedad motivadora que tiene el ambiente: "el resumen o patrón total de expectativas o valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado" (Atkinson, 1961, citado por Davis, 1983). Los climas pueden ser descritos con adjetivos nombrables y etiquetables. Por ejemplo: " esta organización es agradable, pero la otra no"; " la gente que trabaja en el área comercial es antipática, y esta es simpática"; esto se siente en el ambiente y puede producir actitudes de aceptación o de rechazo y muchas otras como son el ser cooperativo, entusiasta, gratificador, productivo o improductivo, aburrido o interesante, conflictivo o no, etc. Si se influye en el ambiente organizacional se puede cambiar el clima y a partir de este cambio se modifican las conductas de los individuos que laboran en una organización.

Vásquez (1990) citando a Dunnette, Lawler & Weick (1970); Campbell & Beaty (1971); Pritchard & Karasick (1973) afirma que el clima de la organización es visto como una serie de variables de la percepción, es decir, como una serie de atributos cualitativos que son específicos de una organización determinada.

De lo anterior se deduce que se estudia el modo en que una organización trata a sus miembros al igual que el medio ambiente en el que se encuentran inmersos. Por consiguiente los elementos críticos del clima de la organización consisten en las percepciones individuales de la realidad de la organización y las anteriores influyen en la conducta y las actitudes del individuo; es decir, el clima de la organización se considera como la suma de variables que constituye una descripción de todos los estímulos, así como de las percepciones del individuo respecto a su organización.

Ashforth (1985), citado por Vásquez (1996) afirma que el clima es una propiedad del individuo que percibe y se ve como una variable del sistema que integra el individuo, el grupo y la organización. Hace énfasis en las interacciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social, de donde surge el significado que los individuos atribuyen a la situación. No importa si los significados y las creencias compartidas son reales o no, su validación estaría en el consenso social.

Según Toro (1996) existe abundante literatura científica acerca de lo que es clima organizacional. Hay un importante consenso, para definirlo como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas (Cornell, 1955; Schneider y Hall, 1975; Payne y Pugh, 1976 ; Gibson, 1984 ; Alvarez, 1992). Por lo tanto, se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión acerca de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la

satisfacción o insatisfacción con ellas. Se refiere, entonces, a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o de una empresa. Esa manera de ver, compartida, suele ser influida por la realidad misma, por los líderes y personas influyentes en el grupo, por los compañeros y colegas, por los clientes, por la familia y por la gerencia.

Según Gozález-Romá & Peiró (1999) “ el término clima se utiliza para referirse a determinadas características de los contextos psicosociales. Así pues, en un primer momento se puede afirmar que el concepto de clima alude a las descripciones de un contexto psicosocial. En las organizaciones, tales descripciones pueden referirse a distintas unidades situadas en diferentes niveles, como por ejemplo el equipo de trabajo, el departamento, y la organización”. (p.3).

Las definiciones anteriores permiten entender que el concepto de clima organizacional incluye elementos estructurales que caracterizan la organización formal y que se relacionan con el individuo en su participación con las mismas, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajo.

Después de definir clima organizacional, Gonçalves (1997) plantea que para comprender mejor el concepto es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
2. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
3. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección interdependiente altamente dinámica a otra dentro de una misma empresa.
4. El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otro lado, Litwin & Stringer (1965) citados por Deesler (1979) han hecho ver que “el concepto de clima puede llegar a ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados” (p.180).

Lewin (1959) citado por Campos (1987) encuentra que el comportamiento del ser humano gira en función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.

Aquí, se hace necesario definir el concepto de clima psicológico, el cual se caracteriza por “las percepciones individuales de los ambientes del que el sujeto forma parte” (James y Sells, 1981, citados por Aguado, 1999, p.3). El clima



psicológico presenta influencias sobre una serie de variables individuales. Los sujetos perciben los estímulos de sus ambientes de trabajo, los procesan, evalúan la información que contienen, y responden ante ellos en función del significado atribuido mediante distintos tipos de respuesta (conductual, emocional, fisiológica). (James y Tetrick, 1986; Kahn y Byosiere, 1992, citados por Aguado, 1992, p.14).

Joyce y Slocum (1982) afirman que el clima psicológico es formado por descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales y en un futuro deberá usarse para identificar aquellas investigaciones que plantean el clima individual como percepciones abstractas o como atribuciones generalizadas.

James y col. (1981) citados por Aguado (1999) afirman que el medio ambiente laboral puede ser descrito como el medio ambiente psicológico, ya que este representa un sistema de filtración o de estructuración individual. En virtud de esta percepción, la persona describe varios estímulos que de acuerdo a su percepción actúan sobre si misma en el trabajo y representan su situación laboral, y la atmósfera psicológica de una organización se denomina clima organizacional para un individuo.

Ansfried & Weirnet (1985) plantean que la teoría cognitiva supone que los factores de influencia son: (a) la forma en que el sujeto percibe su medio ambiente laboral, (b) la valencia que atribuye a determinados resultados que espera de acuerdo a sus esfuerzos, (c) las instrumentalidades que conoce en

relación con los resultados de su trabajo, (d) expectativas creadas sobre los esfuerzos, estrategias o métodos de trabajo que conducirán a resultados influyendo en la conducta laboral, en las actitudes hacia el trabajo y la organización.

Partiendo de las definiciones expuestas anteriormente, se realiza una breve descripción cronológica de la evolución de los modelos del clima organizacional, según Vásquez (1996):

1. Modelo de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970): Este modelo se denomina “eficacia directiva” porque pretende explicar los determinantes de la misma. Es un modelo de nivel individual donde el clima, como conjunto de percepciones de la situación, juega un papel importante en el desarrollo de la conducta organizacional directiva. En este modelo se habla de variables que tienen relación con la efectividad directiva, las que se denominan “determinantes situacionales o determinantes ambientales”. Estas son: (a) diferencias individuales desarrolladas antes de seleccionar el directivo para el puesto; (b) los tratamientos experimentales en forma de entrenamiento y programas de desarrollo; (c) recompensas que otorga la organización o motivadores. Dentro de este modelo, el clima psicológico, las características de la industria y las características específicas del rol directivo, son de vital importancia.

2. Modelo de James y Jones (1974): Los autores presentan un modelo integrador de conducta organizacional. En éste, las variables del clima operan

como variables intervinientes moduladoras de las influencias mutuas entre los diferentes componentes de la organización, integrando las actitudes individuales y la conducta relacionada con el trabajo. El modelo opera sobre cuatro bloques de variables: (1) la situación; (2) las variables climáticas, consideradas como variables intervinientes; (3) las características y la conducta individual; y (4) los criterios de resultado. En este modelo se distingue el clima de la organización y el clima psicológico percibido en conexión con las actitudes, las motivaciones. Este modelo es útil porque resalta la relación entre los componentes estructurales de la organización, las actitudes y los componentes individuales de la conducta.

3. Modelo de Lawler, Hall y Oldham (1974): Este modelo busca la relación existente entre el clima y la estructura, procesos y ejecución organizacional. El clima es visto como una percepción generalizada de la organización que la persona forma como resultado de sus experiencias. Su objetivo es buscar las relaciones que hay entre las variables estructurales y el proceso. Se plantea la hipótesis sobre la cual la estructura y los procesos organizacionales son experimentados por los individuos, influyendo y determinando las percepciones del clima.

Posteriormente, se especifican los componentes del clima organizacional planteados por Davis (1983) y son: (a) la autonomía individual o la libertad del sujeto para decidir por si mismo sobre su trabajo, (b) la estructura o el grado en el que se han elaborado y establecido los métodos y los objetivos que el

superior da a conocer claramente a los individuos, (c) el sistema general de recompensa y retribución que se practica y que presenta una relación íntima y manifiesta con el rendimiento productivo, (d) la atención, el apoyo, el interés y el calor que muestran los superiores hacia los individuos subordinados, (e) la cooperación y la capacidad de resolver conflictos entre los colaboradores, colegas, superiores y subordinados, pero esencialmente dentro del grupo de trabajo de la oficina.

Dan Ciampa (1990) en su investigación empírica en Rath & Strong, propone siete elementos principales del clima organizacional:

1. Influencia: Es el grado hasta el cual los individuos creen que pueden ejercer cierta influencia sobre el medio en el cual están inmersos.
2. Innovación: La gente debe estar dispuesta y querer impugnar el *statu quo* indicando nuevas formas para resolver problemas y hacer lo que se debe hacer. Al evaluar innovación se debe investigar si a la gente se le permite ser diferente y cuestionar el *statu quo*.
3. Trabajo en equipo: Su significado es que la gente confíe mutuamente y que pueda trabajar en conjunto para realizar cualquier trabajo.
4. Satisfacción: Es necesario que las personas estén satisfechas con su trabajo, deben satisfacer no solo sus necesidades físicas, sino las psicológicas y las económicas.

5. Deseo de cambio: Si la persona tiene una sensación fundamental de satisfacción en su vida laboral y esta tan satisfecha que se vuelve complaciente, hará que no se sienta motivada para realizar un cambio.
6. Responsabilidad: El sujeto debe estar dispuesto a asumir responsabilidades para hacer cambios. Si cree tener influencia sobre su espacio laboral, probablemente va a asumir responsabilidad para hacer los cambios que se deban o tengan que hacer.
7. Sentido de visión común: Los empleados de una empresa deben saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que deben seguir.

Moss e Insel (1974), citados por Vásquez (1996) aportan 10 dimensiones que deben ser descriptoras del clima, en su escala titulada "Work Environmental Scale" (WES), estas son:

1. Implicación: Se refiere a la implicación que los individuos tienen con su trabajo.
2. Cohesión: Se refiere a la percepción que los individuos tienen de las relaciones de amistad y de apoyo entre sí.
3. Apoyo: Se refiere al apoyo recibido por los individuos de parte de la dirección.
4. Autonomía: Se refiere a las posibilidades que tienen los individuos en la organización de tener autonomía y tomar decisiones.
5. Tarea: Se refiere a la medida en que se estimula la planificación y la eficacia local.

6. Presión: Se refiere a las presiones que los individuos reciben de la organización en la realización de la tarea.
7. Claridad: Se refiere a la medida en que los reglamentos y políticas organizacionales son explicadas con claridad a los trabajadores.
8. Control: Se refiere a los elementos de supervisión y control utilizados por la dirección sobre los individuos.
9. Innovación: Se refiere a la medida en que la dirección es capaz de fomentar la innovación y favorecer el cambio para la ejecución de la tarea.
10. Confort: Se refiere a los esfuerzos que lleva a cabo la dirección de la organización para crear un ambiente físico sano y agradable.

Vásquez (1996), citando las dimensiones del PWE de Newman (1977), tomando fundamentos de Campbell y Beaty (1971) propone:

1. El estilo de supervisión: Se refiere a la apertura, apoyo y consideración mostrados por el supervisor.
2. Características de la tarea: Se refiere a la variedad, desafío y valor que tiene el cumplimiento de la tarea.
3. Relación ejecución-recompensa: Se refiere a la medida en que las recompensas de todo tipo en forma de promoción, salario; están basadas en la ejecución más que en otras causas como el favoritismo.
4. Relaciones con los compañeros: Se refiere a la medida en que existe confianza, apoyo, amistad y cooperación entre los compañeros de trabajo.

5. Motivación para el trabajo del empleado: Se refiere a la medida en que los empleados están implicados en su trabajo y se preocupan por la calidad del mismo.

González-Romá y col. (1999) afirman que el clima puede tener diferentes *facetas*. Una de ellas es el clima de apoyo de un departamento para referirse a las descripciones sobre el grado en que las relaciones entre los miembros de ese departamento son amistosas, de colaboración, y de ayuda mutua a la hora de resolver problemas. “las facetas del clima de las organizaciones pueden agruparse así: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, e innovación” (Koys y Decottis, 1991, citados por González-Romá, 1999, p.3); por lo tanto, las facetas del clima se refieren a las características psicosociales de los contextos descritos. Todas ellas implican un grupo de individuos que interactúan en un determinado contexto.

Aguado (1999) recopilando estudios de Walters, Halpin & Crofts; Litwin & Stringer y otros investigadores (1978), encontró que pueden identificarse diversidad de climas en las organizaciones y son:

1. Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

3. Espiritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo; se refieren a cuántas reglas y procedimientos hay.



10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: El sentimiento que recompensa por hacer bien el trabajo; hace énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis se da en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.
15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: El sentimiento de los jefes y colaboradores los cuales quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: El sentimiento de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño más bien que en política, personalidad o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores: El grado que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Después de hacer una revisión general sobre los aspectos básicos de clima organizacional, se citan instrumentos que han sido utilizados para medir el mismo.

Litwin y Stringer (1970) citados por Vásquez (1990) elaboraron un instrumento para medir dimensiones que definen el clima:

1. Estructura: Aquellos sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones de su situación laboral.
2. Responsabilidad: La sensación de ser el jefe de uno mismo; no tener que verificar todas las decisiones que son tomadas.

3. Riesgo: Esa sensación de riesgo y de reto en el empleo y en la situación laboral.
4. Recompensa: Esa sensación de recompensa por un trabajo bien hecho, enfatizándose en la recompensa alternando la crítica y el castigo.
5. Calidez y apoyo: La sensación de una buena camaradería y solicitud prevaleciente en la organización.
6. Conflicto: Sensación de que la dirección no teme las opiniones diferentes o el conflicto.

Pritchard & Karasick (1973) citados por Vásquez (1990) elaboraron un instrumento para medir clima, el cual se compone de once dimensiones:

1. Autonomía en la ejecución del trabajo y en la toma de decisiones.
2. Conflicto frente a la cooperación y rivalidad frente a colaboración en el desempeño de funciones.
3. Relaciones sociales y atmósfera social dentro de la organización.
4. Estructura, claridad y carácter abierto de los métodos, procesos y funciones.
5. Calidad de la recompensa y la retribución financieras y no financieras adecuadas.
6. Relaciones estrechas entre el rendimiento real y la retribución, dependencia de la recompensa y la retribución respecto al rendimiento obtenido y de las aptitudes reales.
7. Motivación para el rendimiento, donde la organización intenta motivar a sus empleados.

8. Polarización del estatus, grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles de organización.
9. Flexibilidad e innovación, receptibilidad respecto a las nuevas ideas, métodos y procesos.
10. Centralización de la toma de decisiones donde se reparte la autoridad y la toma de decisiones.
11. Apoyo mutuo e interés recíproco; la organización se interesa por sus trabajadores dentro y fuera del proceso laboral.

Rodríguez (1975), propone un instrumento denominado TECLA o test de clima organizacional, cuyos objetivos son: (a) medir el clima en la organización, (b) detectar subsistemas donde se haga necesaria una intervención, (c) diseñar y montar un sistema de detección de problemas de clima organizacional a lo largo del tiempo, (d) establecer un mecanismo de diagnóstico y de corrección continuo de la organización.

Méndez A (1982), citado por González, A.P; Martínez, C; Peinado, N; Salazar, Y. & Torres, L. (1999) diseño el IMCOM (instrumento para medir el clima organizacional en las organizaciones Colombianas), en el centro de investigaciones de la Universidad del Rosario; este instrumento se fundamenta en el modelo de las relaciones humanas y toma en cuenta las teorías desarrolladas por Elton Mayo, Likert, Maslow, Lewin, March y McGregor. (p.38). El IMCOM toma ocho variables:

1. **Objetivos:** se refieren al conocimiento que tiene el empleado sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa, para así dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de sus propósitos propios y los de la organización.
2. **Cooperación:** se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos, unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes; para ello cada uno aporta según sus posibilidades.
3. **Liderazgo:** es el arte que logra inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con honradez, intensidad, experiencia y habilidad; actuando siempre como guía, dirigiendo y antecediendo siempre al grupo para facilitar el progreso y el cumplimiento de las metas.
4. **Toma de decisiones:** es la selección de un curso de acción entre varias alternativas. El proceso de toma de decisiones esta compuesto por el diagnostico del problema, encontrar las soluciones alternativas, el análisis y la comparación de opciones.
5. **Relaciones interpersonales:** es llevarse bien con la gente. La interacción de las demás personas conlleva a sentimientos de agrado expresado en las actividades cuando más frecuentemente se interrelacione una persona con otra, más fuerte tienden a ser sus sentimientos de amistad mutua.
6. **Motivación:** Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma dando a una forma de proceder determinada.

7. Comunicación: Consiste en la transferencia de información y la comprensión de dos o más personas entre sí, llevando las ideas, los pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es la fuente de comprensión entre las personas para poder compartir sentimientos y conocimientos. El propósito de la comunicación es llevar a cabo el cambio, influir y sobre la acción de beneficio de la organización.

8. Control: es la función que mide la realización de actividades para lograr los planes y objetivos.

Vásquez (1990) propone un cuestionario para evaluar clima, el cual mide (a) conformidad y estructura, (b) responsabilidad, (c) estándares, normas, riesgos, (d) recompensas, (e) claridad organizacional, (f) calor y apoyo, (g) liderazgo.

Gordon y Cummings citados por Vásquez (1990), desarrollaron un instrumento para medir clima organizacional, el cual contiene ocho variables:

1. Claridad organizativa: Hasta que punto las metas y los planes se hallan claramente definidas para todos a corto y largo plazo y los objetivos transmitidos a toda la línea, lo cual se correlaciona altamente con la productividad, la rentabilidad y el buen clima.

2. Integración y grado de cooperación organizacional y cómo se comunican entre sí: Hay determinados entornos en los que hace falta integración para el rendimiento, sobre todo en entornos estables en los que se quiere un a gran especialización. Pero hay otros que requieren una buena integración que depende del equipo coordinador.

3. Estilos de dirección: El apoyo de dirección favorece la iniciativa personal. Posibilidades de oponerse a las ordenes de la dirección si no se creen acertadas.
4. Orientación hacia el rendimiento: La organización pone metas a las personas para responsabilizarlas de algo. Hay organizaciones que empujan a la gente a obtener más. El rendimiento debe ser razonablemente alto pero puede no tener correlación con la realidad.
5. Vitalidad organizacional: Hasta qué punto, la empresa es percibida como dinámica con respecto a las posibilidades de cambio del entorno.
6. Compensación: Se refiere al salario. La percepción de las personas de que el sistema de salarios es justo con respecto al rendimiento.
7. Desarrollo de los recursos humanos: La oportunidad de desarrollo que tienen las personas en la organización.
8. Toma de decisiones: Decisiones tomadas racionalmente; llevadas a cabo; implantadas con efectividad y evaluadas.

En Colombia se reconoce la encuesta ECO de Toro (1992-1993) diseñada y validada en este país. La encuesta ECO cuenta con 49 ítems a los cuales se dan respuestas en una escala de tipo Likert de 5 puntos. Se realizaron estudios de confiabilidad por el método de correlación de ítems pares e impares, obteniéndose correlaciones de 0.76 y 0.77 (Toro, 1992). También se calculó por el método de Alfa de Cronbach que arrojó una confiabilidad de 0.90 (Toro, 1996). Se validó por medio de análisis obteniéndose una validez de obstrucción

excelente (Toro, 1992-1996). Esta encuesta evalúa las siguientes variables cuya definición se presenta a continuación:

1. Relaciones interpersonales: Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.
4. Retribución: Grado de equidad en la remuneración y beneficios derivados del trabajo.
5. Disponibilidad de recursos: Grado en que los empleados cuentan con la información, y el aporte requerido de otras personas y dependencia para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad: Estado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o se le despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: Grado de claridad de alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. Valores colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno (cooperación, ayuda mutua, apoyo, responsabilidad, esfuerzo adicional, cumplimiento, respeto, consideración, buen trato).



Según Toro (1996) existen en los países desarrollados un buen número de instrumentos de medida de clima, entre los cuales resultan más conocidos algunos como el inventario de clima psicológico de Gavin y Howe (1975), el cuestionario de clima organizacional de James y Sells (1981), el cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman (1983), la escala de ambiente de trabajo de Moos (1981), el CFK Ltda. de Fox (1973) para diagnóstico en ambientes educativos. De estos sólo se reconocen traducciones y adaptaciones del CFK Ltda.

Según Toro (1996) estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como: cohesión del grupo, relación con compañeros, vida de relación, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social. También suelen evaluar consideración del jefe, apoyo del supervisor, confianza gerencial, o estilo de dirección, todas ellas variables relativas a la relación de autoridad. También se incluyen en relación con la empresa y con el trabajo: claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la estructura. La retribución hace parte corriente de las variables medidas, junto con algunas otras variables menos frecuentes como retos, riesgos o condiciones de trabajo. Aunque no existe unanimidad total acerca de cuáles son y cuáles no son variables de clima, hay un importante consenso entre analistas, investigadores y diseñadores de encuestas para incluir variables del tipo de las mencionadas aquí. Otras variables como satisfacción, motivación; actitudes o elementos culturales no figuran en los instrumentos que miden el clima organizacional, por

tratarse de fenómenos psicológicos bien diferentes al clima, que requieren un tratamiento conceptual y metodológico también diferente.

González-Romá (1999) cita un instrumento para medir el clima, llamado FOCUS, cuyo objetivo es medir el clima organizacional en diferentes países. El cuestionario FOCUS-93 está compuesto por 40 ítems, y ofrece medidas de cuatro dimensiones que son:

1. Apoyo: Grado en el que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas, y de colaboración mutua (8 ítems).
2. Orientación de reglas: Grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales (6 ítems).
3. Orientación a metas: Grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos (14 ítems).
4. Innovación: Grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados (12 ítems).

El modelo conceptual sobre el que se desarrolló el cuestionario se fundamenta en el Modelo de Valores Competitivos de Quinn y Rohrbaugh (1983) citados por González-Romá y cols. (1999).

En 1999 se crea un instrumento de medición que proviene de Argentina y se denomina The PERFORMANCE PATHFINDER System. Es un sistema de diagnóstico organizacional que mide clima, motivación, participación, responsabilidad y otros factores esenciales en los distintos niveles de los recursos humanos de la empresa: alta gerencia, gerentes, supervisores y

empleados. Su forma de funcionar mediante la recolección y análisis de respuestas, las cuales son dadas en forma anónima por el personal, a un cuestionario diseñado para ponderar los factores considerados en forma tangencial o indirecta. El instrumento básicamente evalúa el malestar o bienestar general de la organización de un área en la percepción de todos los integrantes. Los parámetros a evaluar son:

1. Política de RR HH: Describe la conformidad en cuanto a carga y tiempos de trabajo, adecuación de funciones y roles, capacitación y desarrollo, política de valorización y utilización correcta del factor humano.
2. Claridad de objetivos: Describe la percepción clara o no de objetivos, prioridades y finalidades; describe también las percepciones respecto al nivel de eficiencia y de las tendencias a la optimización de todos los recursos.
3. Reconocimiento: Describe las percepciones de ser o no ser reconocidos como personas apoyados y/o estimulados en el trato diario interpersonal.
4. Comunicación: Describe la percepción del grado de claridad, coherencia y precisión de los mensajes, tanto los relativos a la empresa como a las funciones particulares de cada uno.
5. Responsabilidad: Describe percepciones con respecto al conocimiento, atribuciones y funciones, cumplimiento de tareas, ámbito del ejercicio de éstas, y respecto a quién reportar y respecto a la delegación.
6. Clima: Describe la percepción de colaboración, justicia, comodidad, honestidad, altruismo.

7. Participación: Describe la percepción de ser incluidos o no en los procesos de toma de decisiones, la efectividad de éstos con relación al personal, el valor intrínseco del trabajo.
8. Planeamiento: Describe la percepción de orden en los cambios, su control y la percepción respecto de innovaciones y aceptación de ideas.
9. Medición y control: Describe percepciones respecto de la regularidad y objetividad de las evaluaciones del desempeño. También describe percepciones respecto de la gestión de cambios.

Según Toro (1996) existen diversas aproximaciones metodológicas a la medición y evaluación del clima. Desde los enfoques diagnósticos basados en la dinámica del grupo pequeño, como la entrevista de grupo, la discusión en grupo o los procesos más sofisticados como la técnica de grupos Nominales o el grupo Delfi. Estos procedimientos permiten evaluaciones más ricas, más profundas y también más participativas, pero no pueden aplicarse a grandes grupos o en estudios con muestras grandes. Además generan una información cualitativa que no es fácil procesar estadísticamente. En el otro extremo existe la técnica de la encuesta, que constituye un método más riguroso, más controlado de naturaleza cuantitativa que facilita análisis estadísticos y comparaciones entre grupos, áreas de trabajo, niveles jerárquicos y todo tipo de contrastación que se desee. En todos los casos la elección del procedimiento más adecuado y su manejo debe hacerse por un especialista experimentado.

### Diferencia entre cultura y clima

Debido a las confusiones que se presentan entre los términos cultura y clima, se hace necesario especificar la diferencia entre dichos términos.

Ashforth (1985); Moran & Volkwein (1992) citados por Gonzalez-Romá y col. (1999) afirman que la cultura organizacional determina en cierta manera el clima ya que: (a) ayuda a los sujetos a identificar los elementos relevantes del ambiente y a dar sentido a sus experiencias, (b) constituye el marco de referencia para interpretar las interacciones sociales entre los miembros de la organización, (c) la cultura puede influir decisivamente en elementos ambientales importantes, como los patrones conductuales y las prácticas directivas. Por lo tanto, el clima organizacional es un estado más transitorio que la cultura, es el "aire", "el estado de ánimo" que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Este es generado por las personas que conforman la organización y es, a su vez, condicionante de su comportamiento.

Lanzer (1987) citado por Toro (1996) afirma que la cultura y el clima son dos realidades diferentes pero relacionadas. La cultura moldea el clima en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad. El clima organizacional refleja aspectos superficiales de la cultura, que son conscientes, pero no es un concepto sustituto o equivalente al de cultura. Esta se refiere a algo profundo y constante, aquel describe algo más atado a la realidad cotidiana y más cambiante. La cultura es un principio regulador más general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y

relativamente cambiante. El clima organizacional es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura.

Schein (1.988) citado por Toro (1996) considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniforman los modos colectivos de actuar en la empresa. Por su parte, los modos de percibir compartidos suelen ser conscientes, manifiestos y medibles.

Según Vásquez (1990) el clima es el reflejo de la cultura de una empresa. Para que una compañía saque provecho de la manufactura integrada moderna tiene que hacer cambios que son más profundos que los cambios tangibles del clima, tiene que cambiar la cultura. Cambiar el clima no va a cambiar la cultura, pero el hecho de hacer cambios que tengan impacto sobre la estructura cultural, cambiará inevitablemente el clima. Cultura y clima en la organización son aspectos fundamentales que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa.

### Diferencia entre clima y motivación

Sabiendo la importancia de la motivación en las personas dentro de la organización, es de vital importancia especificar la diferencia existente entre clima y motivación, para no llegar a confundir dichos términos y poder tener un mayor entendimiento de los temas a tratar.

Según Daft & Steers (1992) el clima laboral influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto crea expectativas en los trabajadores y sus posibles respuestas. Los trabajadores esperan recompensas, satisfacciones y frustraciones a través de la percepción individual que tienen del clima en el cual se encuentran inmersos. El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima de la organización (aspecto organizacional). Los individuos deben adaptarse a diferentes situaciones internas y externas para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Según Toro (1996) la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal. Estos indicadores de motivación se incrementan con el aumento en la motivación y disminuyen cuando se reduce la motivación.

Según Daft y col. (1992) el tema de la motivación de las personas que trabajan en alguna organización es evidentemente uno de los más importantes para los gerentes. Uno de los argumentos más persuasivos para estudiar la motivación se basa en tres requisitos de comportamiento que las organizaciones establecen para su personal. Primero, las personas deben interesarse en ingresar a la organización y permanecer en ella. Segundo, las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma

confiable. Tercero, las personas deben ir más allá de un desempeño confiable de su papel y dedicarse a alguna forma de comportamiento creativo, espontáneo e innovador en el trabajo. Las técnicas motivacionales no tienen por finalidad solamente motivar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también ayudarlos a realizar sus labores de manera confiable y pensar en aprovechar las oportunidades cuando éstas se presenten.

Según Dunnette & Kirchner (1965) citados por Daft y col. (1992) Los procesos motivacionales predominan en las organizaciones. La motivación afecta y es afectada por innumerables factores en el medio de trabajo. Para entender cómo funciona una organización y sobrevive es necesario saber por qué las personas se comportan como lo hacen en situaciones de trabajo. Desde el punto de vista del individuo, la motivación es una de las claves para una vida productiva en el trabajo y el trabajo consume gran parte de nuestra vida. Para que el tiempo que se dedica al trabajo tenga significado y contribuya al desarrollo de una personalidad sana, el individuo debe estar dispuesto a esforzarse por realizar una tarea. La motivación tiene un papel central en este proceso. En general, el entendimiento de los procesos motivacionales facilita el entendimiento de la dinámica organizacional.

#### Diferencia entre clima y satisfacción

Se especifican las diferencias entre los términos clima organizacional y satisfacción laboral, para de esta manera evitar confusiones. Por esto Robbins (1996) afirma que el clima organizacional se ocupa de la forma como los



empleados perciben las características de una organización. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción. En contraste, la satisfacción mide las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma como los empleados encuentran satisfactorio o no, las prácticas de recompensas o estímulos de la organización.

Chiavenato (1994) relaciona el concepto de satisfacción o lo iguala al concepto de clima organizacional, al definir la satisfacción como la actitud de las personas hacia el trabajo; ésta es originada por las percepciones que se tienen del trabajo, basándose en factores del ambiente como son: el estilo, las políticas, procedimientos del supervisor, afiliación al grupo de trabajo, condiciones laborales y prestaciones.

Greene (1972) citado por Aguado (1999) plantea un cuestionamiento importante y es qué tanto tiene que ver la satisfacción con el rendimiento laboral; al respecto, los investigadores no se han puesto de acuerdo, pero se puede hablar de determinantes cuando se relacionan positivamente el desempeño y la satisfacción desde tres puntos de vista: (a) la satisfacción es la causa del desempeño, (b) el desempeño causa la satisfacción, (c) intervienen las recompensas y no existe ninguna satisfacción inherente.

Según González Romá y col. (1999), el clima es considerado como una variable mediadora entre algunos factores antecedentes como son las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional y el liderazgo; por otro lado,

la satisfacción, es considerada por los investigadores como una variable consecuente. Es decir que aunque los términos se relacionan son diferentes y uno antecede al otro.

Según Toro (1996) la satisfacción laboral es una reacción efectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada. También surge cuando están ausentes realidades que no desea ; como una larga jornada o una excesiva temperatura. Por su parte la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado e inconformidad por la presencia de realidades indeseadas, como un jefe autoritario o por la ausencia de condiciones deseadas, como una posibilidad clara de ascenso. Cuando aumenta el nivel de satisfacción de las personas en el trabajo se reduce el ausentismo, la rotación, las quejas, los reclamos y la acción sindical.

Por otra parte, Toro (1996) afirma que la satisfacción es una realidad psicológica que tiene relación con la productividad. El clima organizacional esta igualmente relacionado con la productividad de las personas y de la empresa. La satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

### Comportamiento cooperativo y competitivo

Habiendo puntualizado el concepto de clima y diferenciado de los términos tales como cultura, motivación y satisfacción, se definen los conceptos de

comportamiento cooperativo y competitivo como base para la relación entre clima y dichos comportamientos.

Con base en algunos planteamiento de Alvaro y cols. (1996) se puede concluir que los estudios de comportamiento cooperativo y competitivo se inician en la psicología social educativa, ampliándose luego a las organizaciones.

Posterior a la afirmación anterior, se definen los términos mencionados.

Según Murga (1975) la cooperación es una “actuación conjunta con vistas a un objetivo común” (p.51)

Marschner citado por Wilhelm, Jürgen & Meili (1979) explica el término cooperación como “el grado y forma en que la actividad de un individuo está unida a la de otros o depende de ella, por ejemplo al compartir lugares de trabajo, terapia de grupo, equipo laboral, etc., por la influencia de una organización superior de dinámica de grupos y de un liderazgo apropiado” (p.270).

Méndez (1984) define la cooperación como la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso que se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Esta se conoce como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos

individuales a fin de lograr objetivos comunes. Para ello, cada uno aporta en la medida de sus posibilidades.

Gaertner (1989) citado por Myers (1994) señala que “la cooperación tiene efectos especialmente positivos, cuando induce a la gente a definir un nuevo grupo integral que disuelve los anteriores subgrupos” (p.548).

Shaw (1989) dice que en una situación cooperativa, los objetivos del grupo son homogéneos; es decir, los miembros del grupo atribuyen al grupo el mismo objetivo.

Shaw (1989) complementando lo anterior, afirma que la cooperación es un proceso intrínsecamente grupal, cuya propia esencia implica una interacción interpersonal. Como la cooperación resulta a menudo necesaria para alcanzar los objetivos comunes, es importante que las personas desarrollen una orientación cooperativa hacia la interacción de grupo, que les capacite para facilitar más bien que obstaculizar una acción grupal eficaz.

Por otro lado y siguiendo el postulado anterior, Shaw (1989) nos dice que las conductas cooperativas pueden estimularse de diversos modos, pero la conducta grupal se ve implicada en todos los procedimientos. Los métodos empleados con más frecuencia para promover el desarrollo de la cooperación en los grupos son los procedimientos de refuerzo y estructuración.

Igualmente, Deutsch (1949) citado por Shaw (1989) afirma que en una situación social cooperativa el logro de los objetivos de un miembro facilita el logro de los otros.

Robbins (1994) habla de cooperación “cuando las partes de un conflicto desean satisfacer del todo los intereses de todas las partes. Al cooperar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adoptando los diferentes puntos de vista” (p.686).

Por otro lado, Deutsch (1949), citado por Shaw (1989) afirma que en una situación social competitiva el logro del objetivo por parte de un miembro obstaculiza hasta cierto punto el logro del objetivo por parte de los demás.

Dorsch (1981) define la competencia como “la capacidad (para un trabajo, una profesión) adquirida por formación (práctica, estudio, ejercicio)” (p.163).

Williams & Calás de birriel (1984) definen la competencia como una necesidad secundaria, como un medio aprendido que impulsa a la satisfacción de las necesidades básicas.

Según Williams y col. (1984), la competencia espontánea dentro de los empleados es un factor de motivación importante dentro de las organizaciones. La competencia deliberadamente promovida por la dirección, puede ser efectiva bajo ciertas circunstancias, pero se debe usar cautelosamente y en combinación con otras formas de motivación que sean menos fáciles de considerar como manipulativas y catalizadoras de conflictos destructivos.

Williams y col. (1984) afirman que la competencia existe siempre como un factor de motivación dentro de las organizaciones. La motivación de competir como la motivación financiera, tiene muchas facetas, y ofrece potencialmente muchas formas de satisfacer necesidades. La competencia ofrece a mucha

gente un sentido directivo en cuanto a sus objetivos, lo que aumenta el rendimiento tanto como provee la satisfacción al sentirse que se tiene un propósito fijo.

Robbins (1996) define la competencia como el deseo de satisfacer intereses personales, sin importar el impacto que tenga sobre las otras personas que se encuentran cerca. Un ejemplo sobre lo anterior, es la intención de alcanzar la meta personal sacrificando la de otra persona. Igualmente, plantea que “la competencia es el comportamiento central en alcanzar una meta sin interferencia de otra parte.” (p.537).

Shaw (1989) afirma que en una situación competitiva los objetivos son heterogéneos; es decir, los miembros del grupo le atribuyen objetivos diferentes al trabajo a realizar.

Rocha (1990) propone el término estrategia competitiva como una técnica que puede ser utilizada por las organizaciones con el fin de ejercer poder en su ámbito de competencia. La organización debe considerar su tamaño bajo el enfoque de la ventaja competitiva (tecnología-tamaño-recursos humanos), buscando ejercer el poder en la lucha por los beneficios del mercado. “Esta técnica analiza factores tales como: la estructura competitiva de una industria, el ambiente, la acción directiva y las fuerzas y debilidades de la empresa” (p.5).

Murillo (1999), plantea que las fuerzas externas influyen en la vida de las personas pertenecientes a una organización, imponiendo condiciones favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Es así como las fuerzas

del medio ambiente, no pueden ser controladas por la organización, con expresión de esfuerzos coordinados de las empresas. Los factores que controlan la organización (estructura del mercado, naturaleza del producto, normas legales, ética del negocio) repercutirán en las políticas de la organización y en el grado de competencia que se presente; influyendo en el tipo de orientación del personal de determinado grupo organizacional.

El término competencia se toma desde diferentes puntos de vista, donde algunos autores lo toman como capacidad y otros como rivalidad. Para efectos de esta investigación, el término competencia se toma como rivalidad.

Después de establecer algunas definiciones acerca de comportamiento cooperativo y competitivo, se debe revisar cómo las anteriores influyen en la organización y ejercen cambios dentro de la misma.

Blake & cols. (1989) plantean que el comportamiento humano es tan complejo que existen factores influyentes en los resultados del trabajo en equipo. Cada miembro traslada al grupo supuestos personales, acerca de cómo trabajar en equipo. Aquellos factores que producen impacto en las conductas personales son la forma de utilizar el poder y las normas que controlan la conducta aceptable y lo que se quiere que los demás observen. Si los principios personales están en desacuerdo con los del equipo de trabajo, se presentará rotación, insatisfacción y competencia entre los miembros; cuando los valores personales y los valores de la organización se encuentran en equilibrio, se

presenta satisfacción, cooperación y deseo de continuar dentro de la organización.

Por otro lado, Blake y cols. (1989) plantean que en las organizaciones se puede presentar la acción individual, donde cada persona aisladamente trabaja, lo que permite la presencia de poca cooperación y mayor competencia entre los miembros de la misma. Es así, que para combatir la competencia negativa, se deben dividir y coordinar las responsabilidades de las labores, buscando alcanzar objetivos comunes a través de la cooperación.

Según Williams y col. (1984) el poder destructivo de la competencia entre individuos se reduce cuando la competencia individual se sustituye por la competencia entre grupos. Observar que cuando un grupo laboral acepta el desafío de ganar a otro, la solidaridad y la cooperación del grupo compensan otras muchas desventajas que pudieran resultar de la competencia entre ellos.

Nathan (1978) postula que en general la competición, que recurre sobre todo al deseo de prestigio del individuo, es difícil de descubrir en forma experimental porque el individuo actúa de una manera muy compleja y evoluciona con la situación real.

Kolb, D. Rubin, I. & McIntyre, J. (1977), afirman que las metas de competencia o colaboración influyen gradualmente en las actividades hacia la meta y en las relaciones entre los miembros. Por ejemplo, el béisbol es un juego de competencia, si uno de los equipos gana, el otro pierde; nunca hay un empate; sin embargo, el juego tiene metas en colaboración. Cada miembro del



equipo puede lograr su meta de ganar solamente cuando todo el grupo alcanza la misma meta: el equipo debe ganar como unidad; por consiguiente, los miembros tratan de colaborar y cooperar unos con otros, de coordinar sus esfuerzos y de emplear conjuntamente sus recursos. “En donde hay metas de competencia, los miembros tratarán de sabotearse unos a otros, de retener información y de mostrar sentimientos hostiles y críticos” (Klein, 1956, p.131).

Por otro lado Phillips & Wiener (1966) citados por Kolb y cols. (1977) proponen un programa de fijación de metas en colaboración, el cual consiste en aumentar la toma de conciencia de metas principalmente mediante un proceso explícito de fijación de las mismas.

Según el postulado del autor anterior, la cooperación produce cambios organizacionales visibles y permite que los trabajadores modifiquen su conducta y sean capaces de fijar metas con el fin de sobresalir en los diferentes ámbitos organizacionales.

Según Blake & cols. (1989) la participación requiere un esfuerzo conjunto para no desperdiciar esfuerzos, habilidades y creatividad. Es así como el trabajo en equipo puede estimular la participación o desestimularla.

Blake & cols. (1989) plantean que un grupo que aprecie los cambios necesarios para enfrentar nuevos desafíos, tales como la competencia organizacional, obtiene el beneficio de estar preparado para luchar con una nueva generación de competidores capaces.

Concluyendo lo anterior, Deutsch (1949) citado por Shaw (1989), caracteriza la situación cooperativa, en comparación con la competitiva, con la presencia de los siguientes rasgos: (a) Coordinación de esfuerzos; (b) Diversidad en el volumen de la contribución de cada miembro; (c) Subdivisión de la actividad; (d) Presión en favor del logro; (e) Producción adecuada de la tarea; (f) Atención a los compañeros de grupo; (g) Comprensión mutua de la comunicación; (h) Valoraciones colectivas de la comunicación; (i) Orientación y orden; (j) Productividad por unidad de tiempo; (k) Calidad del producto y de las discusiones; (l) Cordialidad durante las discusiones; (m) Evaluación favorable del grupo y de sus productos; (n) Percepción de los efectos favorables para los compañeros de grupo; (o) Incorporación de la actitud del otro generalizado.

### Clima y comportamiento

Entendido el clima organizacional como la percepción de una situación laboral, se encuentra un autor que equipara comportamiento organizacional con el concepto anteriormente mencionado, al definir el primero como una percepción; es así como Armstrong (1991), define el comportamiento organizacional (CO) como la atmósfera del trabajo en la organización tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas, frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y sus valores.

Así mismo, Armstrong (1991) establece una relación entre el CO y el comportamiento de las personas, afirmando que el CO unido a los objetivos del

trabajador y a los incentivos, produce en el comportamiento de los miembros de la organización consecuencias como: productividad, satisfacción, innovación, creatividad y entusiasmo. Es así como la organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos, pues varios factores contribuyen al clima organizacional y lo importante es la percepción individual en los estímulos y obligaciones.

Locher & Teel (1979) citados por Daft & Steers (1992) sugieren que los factores influyentes en el comportamiento pueden incluir “la naturaleza del sistema de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y valores de los empleados y las percepciones personales de la situación de trabajo” (p.140).

De lo que se deduce que el clima afecta el comportamiento de las personas en la organización.

Según Vásquez (1996) dentro de la literatura se acepta que el clima influye en la conducta de los individuos y esta influencia no es producto de un evento separado, sino de la exposición continua a una situación y a una atmósfera psicológica particular en la que están inmersos. Es así como los investigadores piensan que el clima es un “factor principal ecológico que tiene influencia sobre las actitudes y conductas de los miembros de la organización” (Wallase, 1975, p.136).

Basados en la teoría de Murray, los trabajos de Pace & Stern (1958 a, 1970 b) citados por Vásquez (1996), consideran que “la conducta en un ambiente

determinado es una función de la congruencia existente entre las necesidades del individuo (fuerzas internas) y las presiones del ambiente que actúan como fuerzas sociales externas. El clima es equivalente a las expectativas de conducta". (p.93).

Según Forehand & Gilmer (1964) citados por Vásquez (1996) el clima de una organización puede afectar el comportamiento de los individuos de tres maneras: (a) definiendo los estímulos que provenientes del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar elementos determinados; (b) mediante las restricciones a las que se ve sometida la libertad de los individuos en la elección de su comportamiento; (c) mediante los tipos de recompensas o los castigos que la organización otorga a los comportamientos en la organización.

Según Vásquez (1996) no existe un acuerdo en si la influencia en el comportamiento es directa o indirecta. Woodman y col. (1978), lo definen como un determinante indirecto, en un sentido principal de efecto, donde se admite que el clima puede ser un predictor de la conducta en el sentido correlacional. Por lo tanto, si se realiza un consenso de autores, independientemente del tipo de influencia (directa o indirecta, causal o correlacional) puede admitirse la influencia del clima sobre una serie de variables tanto de los procesos organizacionales como psicológicos (comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, conflicto, ejecución y productividad, motivación, innovación y satisfacción).

Sheneider (1975 a, 1983 b), citado por Vásquez (1996) establece que el clima es un concepto que permite comprender y explicar la conducta de los individuos en las organizaciones. “Considera que las explicaciones dadas a los comportamientos de los individuos en su medio ambiente laboral partiendo de análisis motivacionales para determinar sus reacciones no han sido suficientes. La explicación de la conducta debe buscarse en los fenómenos grupales y organizacionales, lo cual no implica rechazar los modelos motivacionales en el estudio del clima” (p.137).

Pritchard & Karasick (1973), citados por Vásquez (1996) formulan que el clima influye en la conducta de diferentes maneras, operando como un efecto principal unitario, pero no se pueden ignorar las variables de las diferencias individuales, como necesidades y valores, con las que el clima interactúa en su influencia sobre la conducta. (p.138).

Steers (1977), entiende el clima como una variable interviniente entre las prácticas organizacionales y las experiencias que el individuo tiene en la organización. Las percepciones del ambiente de trabajo provocan actitudes positivas o negativas creando dimensiones como:

1. Estructura organizacional: Se refiere a la estructura de la tarea.
2. Refuerzo: Se refiere a la relación recompensa-castigo.
3. Centralización del poder: Se refiere a la centralización en la toma de decisiones.
4. Posibilidad de cumplimiento: Se refiere al énfasis puesto en el logro.

5. Formación y desarrollo: Énfasis que se pone en el entrenamiento y desarrollo.
6. Seguridad: se refiere a la seguridad frente al riesgo.
7. Apertura: Se refiere a la apertura vs. estar a la defensiva.
8. Status social y moral: Se refiere al estatus de la persona y a la moral que la sostiene.
9. Reconocimiento: Se refiere a aquel que recibe el individuo por su tarea y el feedback que se establece en la organización.
10. Competencias y flexibilidad organizacional: Se refiere a la aptitud y flexibilidad que muestra la organización para la tarea.

Litwin y col. (1970) citados por Vásquez (1990) encuentran que: (a) se pueden crear diferentes climas variando el estilo de liderazgo, (b) el clima creado tiene efectos a menudo dramáticos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, (c) los climas de la organización pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad que parecían estables y poco cambiables, (d) el concepto de clima contribuye a la comprensión del impacto de la organización sobre la persona y la personalidad, (e) la comprensión del clima ayudará al estudio de los procesos en la administración de empresas y en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes sobre las personas, sobre la organización y sobre la salud de estas.

### Incidencia de los cambios en el comportamiento de las personas

El clarificar que el comportamiento modifica de una u otra forma el clima, permite establecer que dicha modificación implica un cambio en el contexto organizacional. Es por ello que se hace indispensable definir lo referente al tema de cambio.

“El cambio es un elemento dinámico del progreso humano, se define como la decisión de efectuar modificaciones positivas en cualquier situación humana” (Carrizosa, 1974, p.64).

Drucker (1997) citado por Aguado (1999) afirma que el cambio es una forma de vida en las organizaciones. Este rodea a todos los individuos y modifica su conducta. El cambio en el trabajo se ilustra en la reacción de los trabajadores ante diferentes situaciones que se pueden presentar dentro o fuera de la empresa. El cambio en el trabajo no produce un ajuste directo, su forma de operar es produciendo actitudes en el individuo y produciendo una respuesta condicionada por los sentimientos que se tienen respecto al cambio.

Huse & Bowditch (1980) plantean que es importante tener en cuenta los siguientes puntos para modificar el clima: (a) los individuos tiene motivos básicos o necesidades que matizan su conducta y se manifiestan al ser estimulados, (b) la estimulación depende de cómo percibe el sujeto su situación o ambiente, (c) no todos los motivos son estimulados de igual forma, es decir que no se activarán hasta que sean estimulados por una influencia

ambiental, (d) los cambios de medio ambiente percibidos producen cambios de la motivación estimulada.

Vásquez (1996) tomando principios de Lippitt (1981) plantea que al desarrollar un programa de intervención para modificar el clima, se debe tener en cuenta:

1. "Participación en la toma de decisiones para evitar la apatía, el desaliento y la desconfianza".
2. "Se debe asumir que es posible que en algún momento las jerarquías de autoridad desdeñen las propuestas. Si se pone entusiasmo y están bien diseñadas hay muchas posibilidades de que sean escuchadas y se lleven a cabo".
3. "Será necesario que las personas que están afectadas por cualquier decisión participen en la planificación, elaboración y aplicación de la misma".
4. "Al empezar un programa surgirán problemas, reticencias y resistencias que han de aceptarse. El tener miedo a que se produzcan conflictos es contraproducente, puesto que pueden servir de estímulo positivo para escuchar nuevas propuestas y buscar otras alternativa que lleven al compromiso y a una actuación".
5. "Para no perder la motivación y seguir con energía es conveniente celebrar los procesos que se han hecho para conseguir una meta en el proyecto".
6. "Ayudar y facilitar que los grupos desarrollen un esquema y un plan de las acciones a realizar y de los compromisos que adquieren".



7. “Resaltar la necesidad de ayuda técnica (de un agente interno o externo) para la recogida de datos y su tratamiento para conseguir conclusiones pertinentes respecto a la intervención”. (p.274, 275)

Drucker (1997) citado por Aguado (1999) afirma que cuando el cambio es inminente y se presenta con el fin de realizar mejoras en la organización se pueden presentar las siguientes premisas: que la empresa se niegue a cambiar y por el contrario reafirme su posición aunque no sea la adecuada dejando como consecuencia la extinción de la misma; otra sería cuando la organización posee la fuerza de voluntad necesaria para enfrentarse al reto, por lo cual no quedará paralizada y vencerá sus miedos, procediendo a actuar y reaccionará generando el cambio.

Según Aguado (1999) dichos cambios para que operen en un sentido positivo y viable que permita un adecuado desarrollo, deben satisfacer ciertas condiciones como son:

1. El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía; es decir, tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo en la forma tradicional que fluyen por lo común la autoridad y las responsabilidades.
2. El cambio debe ser integral; es decir, no puede aislarse en ciertos elementos del organismo, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos.
3. El cambio debe ser compatible con los principios morales del organismo; de otra manera, se perderá una gran dosis de dinamismo en la lucha para que se

amolde a los principios sostenidos por la organización anterior o para rectificar los valores clave que permitan el desarrollo.

“El cambio planeado, en primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados”. ( Robbins, 1996, p.719).

Según Carrizosa (1974) una estrategia de cambio planeado busca revitalizar la empresa para que responda al objetivo social de la época, modificando sus creencias y valores y las de las personas comprometidas en ella, para que se realicen en sí mismas y respondan a las demandas del mundo post-moderno. El cambio es lo más sobresaliente hoy en día y la empresa en general no lo está enfrentando. Si las organizaciones han de sobrevivir y desarrollarse, deben prepararse para las crecientes demandas de cambios o pueden quedar obsoletas, ser desplazadas o destruirse.

Cuando el clima para el cambio es propicio y se tienen los elementos necesarios, se introduce el cambio planeado por la organización, buscando que sea el adecuado para las necesidades que la organización está presentando actualmente.

Según Aguado (1999) el cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El sistema: Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

2. El agente de cambio: Es el responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio. Este tiene una función básica que consiste en proporcionar al sistema un apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

3. Un estado deseado: Condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Según Aguado (1999) el proceso de cambio planeado consta de cinco etapas que son:

1. Diagnóstico de la situación: Incluye actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y en este caso, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

2. Determinación de la situación deseada: En esta etapa se compara la situación actual a partir de los resultados del diagnóstico con la situación ideal, para posteriormente determinar una situación deseada. La diferencia entre la situación deseada y la ideal, radica en lo que podríamos llamar el factor de realismo es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar aunque no represente lo óptimo.

3. Determinación de los cauces de acción a seguir: El promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que se llevan a cabo en

esta etapa del proceso son: (a) desarrollo de objetivos, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables, (b) elaboración de estrategias, en donde se encuentran los cambios a seguir para lograr los objetivos, (c) elección de los medios concretos de acción, (d) identificación de los elementos humanos involucrados en la acción, (e) establecimiento de un plan de acción, (f) desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

4. Ejecución de las acciones: Consiste en poner en práctica la estrategia que conduce al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

5. Evaluación de los resultados: Se analizan los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, con el fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Según Aguado (1999), el cambio de la empresa puede abarcar tres aspectos principales que son:

1. Aspecto ideológico: Manifestaciones de la vida de la empresa que son tradicionales o costumbres en el pensamiento de los empleados, aunque no estén explícitas en el reglamento.

2. Aspecto de orden organizador: Son aquellos que se encuentran inmersos en las relaciones interpersonales de trabajo.

3. Aspecto de procedimiento: El flujo proyectado y prescrito del trabajo y de las operaciones relacionadas con él y en el seno de la empresa.

Aguado (1999) afirma que al introducir cambios en el organismo, se da por sentado que son aplicables las siguientes fases del diagnóstico inicial: (a) determinar el problema del cambio, (b) determinar cuáles son los sistemas adecuados para la clientela en todo el organismo, (c) determinar la disposición y la aptitud de cada organismo para efectuar el cambio, (d) determinar los objetivos adecuados para el cambio y (e) valorar los recursos propios del gestor del cambio.

Aguado (1999) afirma que cuando se produce un cambio en la organización, las metas del mismo deben determinarse de manera clara, en función de las mejoras que se desean. Uno de los principales cambios se debe realizar en el medio ambiente en el cual se encuentra inmerso el organismo. Otro aspecto que se debe cambiar en los individuos de la organización son las actitudes y los principios o valores. Por ejemplo, pensar que las situaciones conflictivas son necesarias en la estructura organizacional. Por último se deben cambiar las actitudes en las personas, para que de esta manera mejoren las relaciones interpersonales y se genere una adecuada solución de problemas cuando estos se presenten.

Aunque las metas de todos estos tipos se hallan en todas las gestiones de cambio en los individuos de la organización, es importante establecer prioridades que se encuentren explícitas en los objetivos de la organización.

Para que se de adecuadamente un cambio, los individuos en su conjunto son los agentes principales en el momento de aprovechar la oportunidad de llevar acabo la misión de la empresa.

Después de tener en cuenta los aspectos anteriores, Aguado (1999) afirma que cuando se desea implantar un cambio se deben tener en cuenta seis elementos:

1. Sentido de identificación e influencia en la organización: El trabajador ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.
2. Apertura a la actitud creativa: Aquellas experiencias de transformaciones anteriores que se hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de estas cualidades como parte del desempeño, son propicias para aceptar cambios culturales en la organización.
3. Deseo de cambio: Un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

4. Reconocimiento: Aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento como antecedentes, son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

5. Trabajo en equipo: Significa por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo. La situación ideal es la presencia de labores a nivel de comités o similares en las esferas directivas.

6. Visión común: La presencia de un sistema de valores/creencias son tierra fértil para asumir con base en éstos, una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

Aguado (1999) afirma que se puede concluir que todos los cambios tiene algún costo en la organización. Por lo tanto se hace indispensable un análisis de si los cambios proporcionan beneficios superiores a los costos. Generalmente la organización piensa que los beneficios deben ser superiores a los costos y trata de que se cumplan. Algunas veces se presentan costos psíquicos y estos producen bajas en la salud de los empleados, debido a que cada persona tiene un nivel de tolerancia al cambio; cuando este nivel se sobrepasa, se produce tensión y esto lleva a una disminución en la salud. Este es un fuerte motivo para que los empleados se resistan al cambio, debido a los costos que implica para ellos mismos. Pero esto no significa que el cambio no

se realiza porque aunque exista el miedo, el individuo tiene un elemento que es la curiosidad, la que lo impulsa a realizar actividades y estas a su vez le traerán recompensas. Lo anterior hace que el sujeto modifique su comportamiento, pero en algunos casos se presenta resistencia al cambio y ésta tiene tres tipos, planteados por Davis (1983):

1. Resistencia lógica: Esta se origina por el tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, en el cual se incluyen los deberes de los trabajos nuevos que deben ser aprendidos.

2. Resistencia psicológica: Esta basada en las emociones, sentimientos y actitudes respecto al cambio que los empleados tienen.

3. Resistencia sociológica: Esta basada en los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son importantes en el medio ambiente. Estos tres tipos de resistencia deben ser manejados para que los empleados acepten el cambio con espíritu de colaboración.

“ Los agentes de cambio son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio” (Robbins, 1996, p.720)

Aguado (1999), afirma que en el desarrollo del cambio, el agente de cambio (individuo, organización) debe cumplir unas funciones que son:

1. Como responsable: Dirige la toma de decisiones relacionadas con el proceso de cambio y responde por los resultados obtenidos.



2. Como ejecutor: Desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.
3. Como asesor: Aconseja a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.
4. Como iniciador: Manifiesta explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.
5. Como planificador: Se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.
6. Como evaluador: Determina si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.

Según Tushman & O'Reilly III (1998) poner en práctica el cambio es una fuente crucial de la ventaja competitiva; implica hacer avanzar a una compañía de su situación actual al estado futuro deseado a través de un periodo de transición. Los autores plantean que existen tres problemas genéricos relativos al cambio: (a) enfrentarse al problema del poder y la política; (b) manejar la incertidumbre y resistencias individuales; (c) mantener el control durante el período de transición. (p.185).

Según Aguado (1999) se puede hablar de posibles soluciones para mejorar el clima organizacional, entre ellas se tiene la realización de reuniones periódicas de información y comunicación, crear la posibilidad de trabajar en

equipo para favorecer el conocimiento y la comunicación, delimitar las funciones y responsabilidades, descentralizar las decisiones a los nivel más bajos posibles de ejecución, tener y comunicar una política empresarial clara, tener en cuenta los factores psicológicos y su comprensión.

Barcha y Riveros en su investigación (1994) revelan que para mejorar el clima organizacional en una empresa, es importante tener en cuenta el comportamiento del trabajador. Igualmente, afirman que al analizar el clima, el investigador debe centrarse en los comportamientos, actitudes, creencias y valores que son percibidos por los empleados frente a la organización, los jefes, los compañeros de trabajo y las políticas de la empresa. Por otro lado, es importante para el desarrollo del clima organizacional, observar las relaciones del personal, la cooperación y el grado de compañerismo, sin dejar a un lado la homogeneidad en el grupo. (p. 47)

Barcha y col. (1994) concluyen para cambiar el clima organizacional, se deben trabajar y observar factores como el compañerismo, el nivel de participación, el trabajo en grupo, la confiabilidad de las relaciones, la tolerancia, el grado de compañerismo, la cooperación y la competencia.

Kurt Lewin (1951) citado por Robbins (1996) explica que un cambio de éxito en las organizaciones debe tener en cuenta los siguiente:

1. Descongelamiento: “Esfuerzos de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo”. (p.729)

2. Recongelamiento: “Estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes”. (p.729)

En este cambio se debe tener en cuenta, fuerzas impulsoras que son definidas como “fuerzas que alejan el comportamiento del estado de equilibrio. Y fuerzas limitantes, que son aquellas que restringen el alejamiento del estado de equilibrio”. Kurt Lewin, 1951, citado por Robbins, 1996, p.729).

Por otro lado Aguado (1999) afirma que es importante resaltar que si se realiza un cambio positivo en el clima laboral, se llegará a un mejoramiento en la calidad de vida del trabajo, lo cual permite al individuo satisfacer sus necesidades personales (supervivencia, seguridad, sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos).

Dan Ciampa (1990) cuestiona la supervivencia de una organización y concluye que para que una organización sobreviva debe ser flexible, capaz de cambio y reorganización permanente, creativa e innovadora. Esto requiere no simplemente tener en cuenta a las personas, sino que éstas en vez de sentirse objetos, sean sujetos que se identifiquen con las políticas de la organización en la que se encuentran laborando (p. 33).

### Marco de referencia

Para efectos de esta investigación, se hace uso de un instrumento para la medición del clima organizacional, llamado Visión 360°. Su autor, Diego Cardozo, psicólogo de la Universidad de la Sabana (1994) y con estudios

complementarios en análisis de datos en la Universidad de la Salle (1997), se ha desempeñado como monitor de Psicología Organizacional y como catedrático de Psicometría (1995-1998); actualmente dicta un seminario sobre pruebas psicométricas en la organización (1995-1999).

Durante su carrera ha elaborado instrumentos en el área de psicología organizacional, entre los que se pueden encontrar: Visión 360° (clima organizacional y satisfacción laboral) y Eros (escala de rango orientada al servicio). Igualmente, realizó una de las estandarizaciones sistematizadas para Colombia del 16PF y del IPV.

Respecto a Visión 360°, Cardozo (1998 a, 1999 b) parte de la existencia de un método para la evaluación de desempeño, el cual evalúa de manera bidireccional al trabajador, partiendo de la perspectiva del jefe, la del grupo de trabajo y la él mismo, lo que es reflejado en la evaluación de las facetas de la dinámica organizacional que plantea el instrumento, para establecer cómo afectan a la empresa.

En primera instancia se operacionaliza el instrumento Visión 360°, el cual es “construido sobre lineamientos de la aproximación interaccionista del clima propuesto por Schneider & Rerchers (1983), donde no solo se hace relación a las características subjetivas u objetivas para obtener el clima, sino a el manejo que hacen los individuos para comprender la organización o los roles que se desempeñan en las mismas. Si los individuos se someten a condiciones ambientales iguales, tendrán un clima organizacional diferenciado y ajustado

debido a la interacción social” (Cardozo, 1998, p.9). El instrumento mide básicamente el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Cardozo (1998 a, 1999 b) plantea que “es importante comprender el papel que presenta el clima en los procesos de cambio y cómo poder conocer la opción mediadora y de influencia hacia la satisfacción, la realización del rol y los niveles comunicacionales” (p.9).

Sustentando lo anterior, Cardozo (1998 a, 1999 b) explica que su instrumento Visión “360° busca dimensionar un modelo de análisis e intervención organizacional que permite encontrar los factores y variables más relevantes hacia una integración y diagnóstico corporativo global” (p.8)

Según Cardozo (1998 a, 1999 b) “La búsqueda de identidad hace que el individuo conozca y se deje llevar por la influencia social del contexto, que genera a cada sujeto un aporte individual ajustando sus expectativas y roles”. (p.10-11). Es decir el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra, modifica las características y comportamientos de los individuos.

Según Joyce & Slocum (1982) citados por Cardozo (1998 a, 1999 b) se presentan tres niveles del clima dentro de la organización: el clima psicológico como la representación cognitiva y el significado psicológico que tiene para un individuo su realidad de trabajo o de empresa. El clima colectivo como el concepto de rango medio referente a las percepciones de sujetos que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo, consenso perceptual y representan un consenso intermedio entre el análisis

organizacional estratégico. Y el clima organizacional como los consensos o percepciones compartidas, e identificadas al tomar a la organización como un todo analítico". (p.11).

Todos los anteriores, pueden ser descritos y aceptados por los individuos, de acuerdo a su percepción individual o colectiva.

En este orden de ideas y, habiendo partido del referente del autor, se realiza la descripción del instrumento Visión 360°.

Las facetas que componen el instrumento son:

1. Comunicación gerencial: Establece claramente la expresión y el manejo de la comunicación dada por la gerencia, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa.
2. Apoyo en la supervisión y dirección: Establece si la organización se basa en la actuación de los jefes, para el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.
3. Proyección corporativa: Identifica si la organización implementa las normas y procedimientos que posibiliten proyectar al futuro, respuestas a las exigencias del medio y estabilidad brindada al empleado en su labor.
4. Administración del trabajo: Identifica si la organización implementa los procedimientos, que le permitan conocer, organizar y evaluar las responsabilidades de los empleados.

5. Condiciones del trabajo: Identifica si la organización busca las condiciones y recursos para que los trabajadores puedan realizar competentemente su trabajo.
6. Retribuciones y beneficios: Identifica si la organización brinda condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios comparados con su rol en el mercado laboral.
7. Desarrollo integral del recurso humano: Identifica si la organización tiene políticas que estimulen el desarrollo personal y profesional de sus empleados.
8. Ambiente social del trabajo: Identifica si la organización fomenta la armonía y la interacción social, fomentando la cordialidad, el respeto y la colaboración entre los empleados.
9. Pertenencia: Identifica si la organización genera compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados con la organización.
10. Servicio al cliente: Identifica si la organización brinda un buen servicio al cliente externo, dando respuesta a las necesidades, requerimientos y competencias.

Para realizar un cambio en la organización y que movilice el comportamiento de los individuos, se hace necesario plantear una estrategia de cambio dentro de ésta, cuyo objetivo es establecer cambios en la percepción de los individuos, lo cual posibilita una modificación del clima. Es así como el primer paso será establecer qué significa una estrategia.

Aldrich, Beard & Buckley citados por Guerin (1992), definen la estrategia como aquellas decisiones que tienen que ver con los fines (objetivos-metas), así como con los medios (asignación de recursos limitados) utilizados para alcanzar los fines. (p.117)

Otros autores como Duckre & Fedrich, citados por Cope (1992), definen la estrategia en el sentido estricto, es decir, que las decisiones solamente tienen que ver con los medios. El concepto de estrategia, implica unos elementos tales como: el campo de actividades, el sector de crecimiento, la estrategia competitiva y la sinergia. (p.240)

Según Thietart (1992) citado por Guerin (1992) propone que una estrategia consiste en “decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo; es decir, la estrategia es el conjunto de respuestas que indican cómo define una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos”. (p.127)

A partir de la definición anterior, se hace necesario especificar una estrategia para modificar el clima organizacional.

Según Sanabria, Urbina & Rojas (1995), si se busca un cambio en la organización, se debe crear un mecanismo de participación para los empleados, debido a que éste será un paso en la modificación del clima organizacional; el cual permitirá un mayor desarrollo de la personalidad de los trabajadores y los motivará a mejorar sus habilidades, comprometiéndolos con las políticas de la organización y los objetivos.



Según Sanabria y cols. (1995) la participación motiva a los sujetos, estos tienen que sentir que se está mejorando y esta mejora es importante y significativa para ellos. Es de vital importancia que la persona vea el trabajo como una forma de autorealización para que se comprometa con las políticas institucionales y desarrolle toda su motivación.

Según Sanabria y cols. (1995) la participación en el mejoramiento requiere elementos claves para que el equipo obtenga una alta motivación a través de la participación (p.21-23). Estos elementos son:

1. La empresa debe orientar el trabajo: Esta asegura que la meta hacia la cual se vaya a trabajar, sea importante para los clientes de la organización, contribuyendo así a su crecimiento y supervivencia.
2. Se deben diseñar y poner a funcionar los mecanismos que la empresa considere necesarios siendo más comunes los programas de sugerencias y participación.
3. La empresa debe estudiar las aptitudes disposiciones y circunstancias de cada uno de los colaboradores, para conocer qué desean, qué habilidades tienen y qué circunstancias ajenas ayudan a entorpecer su trabajo. Esto permite a la empresa guiar el desarrollo de las personas haciendo que éstas, a través de su trabajo logren realizar sus metas personales aprovechando las aptitudes positivas y evitando las negativas.
4. Deben existir mecanismos de retroalimentación: estos mecanismos le permiten al grupo saber si están avanzando.

5. Se debe presentar un mejoramiento: aunque existan muchos programas participativos llegará el momento en el cual la gente deje de trabajar con entusiasmo y convertirá su trabajo en monótono y aburrido sin retos ni metas.

### Antecedentes empíricos

Durante años anteriores y en la actualidad, se han realizado estudios sobre clima, comportamiento cooperativo-competitivo y cambio. Por esto se debe revisar el abordaje de los diferentes autores ante los temas mencionados y la evolución de los estudios.

Siguiendo la teoría de Lewin (1951) una compañía petrolera de Estados Unidos toma los planteamientos y traslada sus sucursales de tres grandes ciudades y decide consolidar su empresa en una sola regional. La reorganización significa el traslado de más de 150 empleados, la eliminación de puestos administrativos y el establecimiento de una nueva jerarquía de mando. Era difícil que esta decisión se mantuviera en secreto, por lo tanto, se comunicó a los empleados durante varios meses. Las conductas fueron de resistencia y para manejar ésta, la compañía utilizó incentivos positivos donde se alentaba al empleado a aceptar el cambio. Este es un ejemplo de la puesta en marcha de la teoría de Lewin (1951) y aunque fue difícil, aquellas medidas tomadas por la organización indujeron un comportamiento de aceptación al cambio.

Zaltman, Florio & Sikorsky (1977) realizan un estudio sobre el cambio en instituciones y concluyen que el agente planificador de cambio debe considerar y valorar tres elementos que son: (a) la estructura de la autoridad, (b) el clima

organizacional, (c) características ambientales. Igualmente consideran dimensiones del clima relevantes para el cambio que son: (a) cosmopolitismo u orientación local de los miembros de la organización; (b) orientación a las fuentes de satisfacción y motivación en el trabajo; (c) estructura de autoridad; (d) capacidad innovadora de la institución y el apoyo interno para realizar cambios; (e) el modo y estilo administrativo; (f) centralización o descentralización de la estructura; (g) manejo de conflicto o el estilo de competición; (h) patrones de comunicación; (i) atmósfera de equipo; (j) participación.

Campos (1987) en su investigación, especifica que el clima organizacional es considerado como una variable independiente, cuando se refiere a la manera como el individuo observa que puede alcanzar e influir en su rendimiento y nivel de satisfacción. La dependencia que existe entre el clima y los elementos formales de la organización (estructura, comportamiento e interrelación de sus elementos) permite que se acepte como variable dependiente.

Comprobando la investigación de Campos (1987), se encuentran los estudios de Rensis Likert (1967), donde su escala comprueba los planteamientos especificados por dicho autor.

Cawsey (1973); Dieterly & Schneider (1974); George & Bishop (1971); citados por Vásquez (1990) en sus investigaciones comprueban la influencia de otras variables estructurales, como el grado de burocratización de una

organización y su influencia sobre la percepción individual del clima de la organización.

Dessler (1996) afirma que actualmente los avances técnicos han iniciado un torrente de cambios dentro de las organizaciones. En este ambiente, el éxito será para aquellos gerentes que puedan manejar el cambio, pero este manejo requiere de empleados comprometidos. Organizaciones como Delta Airlines, Toyota Motor Manufacturing, Saturn y Federal Express, se han mantenido en el mercado por el conocimiento de que bajo condiciones de cambio rápido, los empleados comprometidos fueron su ventaja competitiva más importante. Un estudio realizado por fabricantes, los autores de *Made in America*, argumentan que “en las empresas de éxito el papel del trabajador de producción se está sustituyendo de un desempeño pasivo de puestos estrechos a una colaboración activa en la producción” (p.18); esto permite concluir que estas empresas favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía horizontal y responsabilidades extensas para sus trabajadores.

Dastmalchian, Blyton & Adamson (1989) citados por Vásquez (1996) realizan una investigación de clima sobre relaciones industriales, entendiéndolas como un subconjunto del clima organizacional. “Este puede ser un puente teórico entre las características organizacionales y los resultados de las relaciones industriales como los conflictos, el conflicto de rol que puede producir disonancia cognitiva al querer ser leal a dos sistemas sociales distintos”. (p.234). Los autores identificaron 10 dimensiones como resultado de

los diferentes aspectos que puede mostrar este tipo de relación y esto los llevó a la construcción de un cuestionario, donde se mide: (a) cooperación, sindicato-dirección; (b) visión mutua sindicato-dirección; (c) participación conjunta; (d) apatía; (e) hostilidad; (f) confianza-imparcialidad.

Kaczka & Kirk (1968); Schneider & Snyder (1975); George & Bishop (1971); citados por Vásquez (1990) plantean investigaciones que parten de la hipótesis que mediante el análisis de la función del clima organizacional, se puede entender y describir la conducta individual en la organización. Estas investigaciones tratan de descubrir:

1. Si el clima de la organización, en cuanto variable independiente, ejerce influencia sobre las variables del rendimiento individual, de la satisfacción en el trabajo y de los comportamientos individuales.
2. Si el clima de la organización, en cuanto variable interviniente, influye sobre las relaciones existentes, entre las variables independientes (programas de entrenamiento y cambio, estilos de dirección) y sobre variables dependientes (rendimiento laboral, presencia en el puesto de trabajo, frecuencia de bajas)
3. Si la organización puede influir sobre el clima de la organización, en cuanto variable dependiente y si puede modificarlo.

Proyectos de investigación que tienen como fin “el clima de la organización como variable dependiente” son los trabajos de Cawsey (1973); Friedlander & Margulies (1969); Johannesson (1973); Kaczka & Kirk (1968); La Follette & Sims (1975); Litwin & Stringer (1968); Pritchard & Karasick (1973); Schneider

(1972, 1973): Schneider & Snyder (1975); citados por Vásquez (1990); los autores anteriores hicieron un análisis de las relaciones existentes entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, llegando a la conclusión que existe una relación estrecha entre éstas, con las interacciones y comportamientos, cohesión de grupo y vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral.

Estos investigadores proponen que se vea el clima de la organización como una variable dependiente, puesto que el clima depende de la estructura de la organización y sería variable, debido a la implantación y a la realización de programas de cambio, entrenamiento y formación.

Toro (1992) realiza una investigación (en una empresa de Medellín interesada en introducir la gerencia de calidad total), donde se examina la relación entre el clima organizacional y las expectativas de las personas hacia el cambio,. Se encontró que en aquellas dependencias donde el clima organizacional y las expectativas de las personas eran más favorables en relación con el cambio y expresaban una mejor disposición a cambiar que aquellas dependencias en el que el nivel del clima organizacional era menos positivo.

Toro (1996) presenta algunos de los resultados encontrados en investigaciones realizadas en el medio Colombiano. Los datos son tomados del estudio diagnóstico del clima organizacional en 20 empresas colombianas de Bogotá, Cali y Medellín, ubicadas principalmente en sectores de servicios,

financiero e industrial, en su mayoría con más de 300 empleados. Aunque existen obvias diferencias entre las empresas, el perfil general medio de clima organizacional que se ha obtenido, muestra que los factores en que se registra la más positiva percepción del personal son: sentido de pertenencia, estabilidad, relaciones interpersonales y valores colectivos. Este tipo de resultado muestra que existe una percepción muy favorable del compromiso con la empresa, de la solidez y estabilidad y de la calidad de vida de relación en el trabajo.

Según Toro (1996) en una investigación reciente se han revisado estudios colombianos y se encontró que las variables descriptoras de la imagen gerencial, (estilo de dirección, disponibilidad de recursos y claridad y coherencia en la dirección) tienen un efecto regulador del clima organizacional, es decir, que las otras variables de clima organizacional aumentan o disminuyen sus valores en proporción directa con el incremento o la disminución de las variables descriptoras de la imagen gerencial. Significa esto que deberá esperarse un mejor nivel general del clima organizacional cuando es más positiva la imagen gerencial. Lo contrario ocurrirá si esa imagen es desfavorable.

Toro (1996) encuentra relación con el compromiso, examina cuales variables del perfil del clima organizacional pueden ser editoras de altos niveles de compromiso del personal. Los análisis de regresión muestran que las solas variables de la imagen gerencial no explican ni predicen el compromiso de las

personas en el trabajo, pero sí lo predicen en conjunto con otras variables así: relaciones interpersonales, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y el valor colectivo responsabilidad. Estas variables del clima en conjunto, explican el 58% del compromiso de las personas en el trabajo. Ha resultado claro en estos estudios que el clima organizacional es un agente regulador muy importante del sentido de compromiso y que la calidad de la imagen de los mandos no tiene una incidencia fuerte en el compromiso pero sí un impacto importante en el clima organizacional en general.

Toro (1996) afirma que en las ciudades del eje cafetero, Manizales, Armenia, Pereira, se tiende a encontrar niveles de clima organizacional más positivos que en otras ciudades. En ciudades como Bogotá, Cali y Medellín suelen registrarse niveles de clima organizacional medios positivos. Se ha observado también, que la calidad del clima organizacional es inversamente proporcional al tamaño de la empresa y que el clima organizacional no es homogéneo en las empresas. Quiere decir esto que puede haber dependencias o áreas funcionales con un excelente clima junto a dependencias con un clima poco positivo. También se ha observado reiteradamente que el sentido de pertenencia o compromiso tiende a ser más alto entre el personal sin mando y con menores niveles de educación y más bajo entre personas con responsabilidad de mando. Todos los datos anteriores y muchos otros que se han derivado de los estudios realizados en Colombia y de otras investigaciones



que están en proceso, muestran que el clima organizacional es una realidad del ambiente de la empresa con demasiadas implicaciones y efectos como para dejarlo pasar desapercibido. El clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo, la productividad de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva y en algunos casos paralizante.

Fredericksen (1966) citado por Vásquez (1996) plantea en sus investigaciones, la influencia del clima como variable independiente en la ejecución administrativa sobre 260 mandos intermedios. Utiliza ciertas combinaciones creando diferentes tipos de clima, con el fin de estudiar los efectos sobre la conducta, estos son: un clima altamente innovador y bajo en normas frente a otro altamente estructurado y orientado a las normas; una supervisión estrecha frente a un ambiente autónomo democrático. Las conclusiones a las que se llega son que la predicibilidad de la ejecución es más alta en un clima innovador que en el que está altamente estructurado y orientado a las normas, cuando el clima es consistente; mientras que en los climas inconsistentes se produce un efecto negativo sobre la productividad. Es así como el clima en tales circunstancias se ve como un moderador entre las características de los individuos y la conducta que éstos desarrollan.

Payne & Mansfield (1973) citados por Vásquez (1996) en sus investigaciones utilizan el clima como variable dependiente y la estructura como

variable independiente, el estudio es realizado en 14 organizaciones de Estados Unidos, con una muestra de 387 empleados en todos los niveles jerárquicos. Se encuentra que la dimensión o tamaño de la organización tiene un fuerte efecto sobre el clima percibido. Se concluye que existe relación significativa entre clima y tamaño.

Park y Burgess citados por Alvaro y cols. (1996) enmarcan sus teorías de las relaciones cíclicas en los procesos de interacción social asociados, sobre todo, a los conflictos, la acomodación, la asimilación y la competencia. Esta teoría es influenciada por las tesis evolucionistas que entran a jugar un papel importante en los diferentes ámbitos de las ciencias sociales; “Park y col. abordan la cuestión desde una perspectiva histórica mediante la cual se subraya el paso de la sociedad estadounidense por varias etapas. Así, el esclavismo y el sistema de castas que excluyen las relaciones entre razas, la sucede la sociedad industrial, liberal y democrática que privilegia la competencia individualista”. (p.280). En esta situación, se inician los conflictos sociales que fijan el lugar de los individuos en la sociedad. Mientras que la competencia se focaliza en obtener ventajas económicas y sociales, con el conflicto social están en juego el estatus y la ampliación de las esferas de privilegio. Como conclusión, la teoría anterior, contempla varios momentos históricos y sistemas sociales, insisten en la naturaleza evolutiva y cíclica de las relaciones intergrupales que representan cuatro modos de interacción: la competencia, la asimilación, el conflicto y la acomodación.

Lewin, Lippitt & White (1939) citados por Alvaro y cols. (1996) realizan un estudio sobre estilos de liderazgo, confirmando que el liderazgo democrático y participativo es más eficaz y muy superior en sus consecuencias tanto al autoritario o autocrático, como al permisivo o apático, al encontrar, que el estilo democrático de un profesor tiende a “producir” estudiantes independientes, maduros, cooperativos y altruistas, mientras que el autocrático tiende a “producir” estudiantes menos maduros, menos independientes, más sumisos, más egocéntricos y más agresivos.

Deutsch (1949) citado por Shaw (1989), dirigió un estudio empírico sobre cooperación y competición, en donde se formaron diez grupos de cinco personas; cinco de estos grupos trabajaron en una situación cooperativa, y los otros cinco, en una situación competitiva. El experimento duró cinco semanas, durante las cuales cada grupo se reunía una vez por semana para trabajar en rompecabezas y en problemas de relaciones humanas. A los integrantes de los grupos competitivos se les dijo que las contribuciones individuales a la solución de los rompecabezas se calificarían con una puntuación de 1 a 5, correspondiendo el 5 a la persona que más hubiese contribuido. A los grupos cooperativos se les manifestó que se les calificaría en conjunto.

De acuerdo al anterior estudio, Deutsch (1949) citado por Shaw (1989) llegó a formular las siguientes hipótesis:

1. Los miembros de grupos cooperativos perciben la situación grupal como cooperativa, y los miembros de grupos competitivos perciben la situación del

grupo como competitiva; es decir, las percepciones de los miembros se ajustan a la realidad.

2. Hay más acciones sustituibles en la situación cooperativa que en la competitiva; es decir, la acción de un miembro, en la situación cooperativa, exime en mayor grado a otro de efectuar la misma acción que en la situación competitiva.

3. En la situación cooperativa habrá un mayor porcentaje de acciones positivamente caracterizadas (con valencia positiva) que en la situación competitiva.

4. Habrá más inducción positiva en la situación cooperativa que en la competitiva.

5. Los miembros de grupos cooperativos manifestarán una mayor disposición a la ayuda mutua que los miembros de grupos competitivos.

Willis y Joseph (1959), citados por Shaw (1989) observaron que las instrucciones cooperativas recibidas por diádas que jugaban a juegos de “resultado distinto a cero” originaron más acuerdos y mayores recompensas mutuas, que las instrucciones competitivas.

Se ha observado también que en situaciones naturales la cooperación es más eficaz que la competición. Blau (1954) citado por Shaw (1989), comparó dos grupos de entrevistadores de una oficina pública de empleo, en el plazo mínimo posible. En uno de los grupos existía una atmósfera cooperativa, de modo tal que cada miembro ayudaba a los demás a colocar a los solicitantes

entrevistados por otros. En el otro grupo predominaba una atmósfera competitiva; cada miembro trataba de colocar al máximo posible de solicitantes, pero de forma individual. Las vacantes existentes no estaban distribuidas de modo equitativo entre los miembros del grupo, de acuerdo con determinados usos establecidos. El resultado de ello era una disminución de la productividad en el grupo competitivo.

Sheriff (1979) citado por Blanchet y col. (1996) realizan un experimento donde los grupos compiten sobre el mismo criterio. El experimento consiste en que un grupo de niños (12 años), cooperan pacíficamente en actividades agradables; los experimentadores organizan dos grupos, separando a los mejores amigos. Los grupos realizan juegos que implican una cooperación de sus miembros, se instauran juegos competitivos en los que se gana o se pierde. Posteriormente la red de afinidad se transforma y los que eran amigos en el grupo inicial y fueron separados ahora son menos amigos. Las amistades tienden a circunscribirse en el intragrupo, y las amistades intergrupo tienden a desaparecer. Finalmente se desarrolla una fuerte hostilidad intergrupo, incluyendo insultos y trifulcas. Se llega a la conclusión que la instalación de una competición entre grupos se traduce en una modificación de las percepciones, sentimientos y acciones frente al otro grupo. Después de esta investigación con otra muestra, Sheriff (1979), demuestra que la competición crea conductas hostiles.

Blanchet y col. (1996) concluyen que no siempre la competición desemboca en fenómenos como los planteados en la investigación anterior. Para ellos es necesario que los miembros de un grupo que entra en competición, hagan de su pertenencia un elemento de identidad, que la dimensión es el objeto de la comparación y sea pertinente en los grupos, que la competición sea abierta. Los grupos colocados en situaciones en las que la competición nos es realmente abierta, a menudo, dan prueba de “creatividad social” (Turner y Brown, 1978, p.35-36-37).

Blanchet y col. (1979), plantean que el principal factor que favorece la desaparición de las conductas hostiles frente a otros grupos es la cooperación intergrupo. Sheriff (1979), ilustra lo anterior con una investigación cuyo objetivo es disminuir la hostilidad entre los grupos. En ésta se elaboran actividades comunes no competitivas en las que participan dos grupos (comer juntos, ir a cine). Aunque la hostilidad no disminuye, empieza a decrecer cuando los investigadores instalan situaciones que engendran problemas que sólo podrán ser resueltas por medio de actividades conjuntas de los grupos. Se llega a la conclusión que para que la cooperación sea mayor, las personas que pertenecen a un grupo determinado deben estar comprometidas en una actividad común que supere las competencias propias.

Por otro lado, Litwin & Stringer citados por Kolb, Rubin & McIntyre (1977) realizan un estudio en tres compañías diferentes, las cuales tienen las siguientes características: en la primera se establecen normas autoritarias

destinadas a despertar el motivo de poder; la segunda, con líneas amistosas, democráticas; en la tercera, se establece un programa de clima de logro, donde se formulan objetivos en colaboración, estableciendo recompensas para la productividad. Se llega a la conclusión que: “fue más agradable trabajar en el ambiente amistoso y democrático, que en el autoritario” (p. 57).

Los resultados anteriores, permiten clarificar que en un ambiente amistoso y democrático se presenta cooperación entre los individuos y las ganancias a obtener en la organización son más productivas y competitivas.

Por otro lado Phillips & Wiener (1966) citados por Kolb y cols. (1977) proponen un programa de fijación de metas en colaboración, el cual consiste en aumentar la toma de conciencia de metas principalmente mediante un proceso explícito de fijación de las mismas, el cual ha formado parte de los programas de cambio de conducta autodirigida en medios organizacionales. “La asignación de tareas refleja la disponibilidad del personal y la competencia, es así como se fijan prioridades en el trabajo para aliviar presiones que vienen externamente”. (Blake, R. Mouton, J. & Allen, R. 1989. p. 65).

Según el postulado del autor anterior, la cooperación produce cambios organizacionales visibles y permite que los trabajadores modifiquen su conducta y sean capaces de fijar metas con el fin de ser competitivos y cooperativos en los diferentes ámbitos organizacionales.

Blake y cols. (1989) plantean que en las organizaciones se puede presentar la acción individual, donde cada persona aisladamente trabaja, lo que permite la

presencia de poca cooperación y mayor competencia entre los miembros de la misma. Es así que para combatir la competencia negativa, se deben dividir y coordinar las responsabilidades de las labores, buscando alcanzar objetivos comunes a través de la cooperación.

Blake y cols. (1989) plantean que el comportamiento humano es tan complejo que existen factores influyentes en los resultados del trabajo en equipo. Cada miembro traslada al grupo supuestos personales, acerca de cómo trabajar en equipo. Aquellos factores que producen impacto en las conductas personales son la forma de utilizar el poder y las normas que controlan la conducta aceptable y lo que se quiere que los demás observen. Si los principios personales están en desacuerdo con los del equipo de trabajo, se presentará rotación, insatisfacción y competencia entre los miembros; cuando los valores personales y los valores de la organización se encuentran en equilibrio, se presenta satisfacción, cooperación y deseo de continuar dentro de la organización.

Según Blake y cols. (1989) la participación requiere un esfuerzo conjunto para no desperdiciar esfuerzos, habilidades y creatividad. Es así como el trabajo en equipo puede estimular la participación o desestimularla.

Según Nathan (1978) el primer problema que se le plantea a la psicología social es el de saber si un grupo competitivo es más eficaz que un grupo cooperativo. Esto ha originado numerosas investigaciones, entre las que destaca las de Deutsch (1949) sobre grupos pequeños, referente a su eficacia



frente a una tarea determinada y ante los problemas de relaciones humanas. Se concluyeron las investigaciones afirmando que “cuando existe competición en el seno del grupo disminuye la producción cualitativa y cuantitativamente” (Nathan, 1978, p.82). Esto lo llevó a plantearse las hipótesis de que la competición bloquea el paso de información y dificulta el trabajo de los miembros del grupo. Otros investigadores, sin embargo, han comparado la eficacia de sujetos que trabajan juntos y en competición, frente al resultado de sujetos que trabajan juntos pero sin competir. Se descubrió que la competición interpersonal favorecía la velocidad de los individuos, pero podría ser también que ésta estuviera favorecida por la presencia de otro, porque la presencia de simples observadores la aumentaba todavía más. Por último, se ha descubierto que se obtiene una mejor realización del trabajo en competición interindividual (cada sujeto se opone al otro) que en competición intergrupala (sujetos repartidos en dos grupos).

Hoffman, Festinger & Lawrence (1954) citados por Nathan (1978) realizan un experimento donde reúnen a tres personas, una de las cuales era un cómplice y las sometieron a una prueba (completar rompecabezas) que ninguna podía realizar sin ayuda de los demás. La tarea exigía “estrategia”, es decir, los sujetos debían unirse contra el cómplice o asociarse con él en forma interdependiente. Escogieron en un principio la primera solución ya que el cómplice les llevaba una débil ventaja, pero escogieron la segunda cuando vieron que era imposible alcanzarlo. Por lo tanto, como el sujeto evalúa primero

las posibilidades que tiene de ganar y los riesgos de perder, adopta una estrategia adecuada.

Sheriff (1949 a, 1954 b) citado por Nathan (1978) estudió el fenómeno de la competición "intergrupos" a través de dos observaciones en las que enfrentó a dos grupos de jóvenes en un campo de verano. Enseguida aparecieron los conflictos, con la diferenciación de cada equipo, en un clima de competición (ritos, códigos, apodos, etc.) se comprobó que al atribuir al grupo características estrictamente opuestas (malos jugadores), el grupo se autoconsideraba como lo contrario (buenos jugadores). Esto permite afirmar que la competición influye en las concepciones y percepciones. Cuanto más profunda es la competición, más se refuerza la cohesión, la cooperación y el sentido de pertenencia del grupo (siempre se achacará a otro la responsabilidad del conflicto). El grupo derrotado, culpa de su fracaso al líder y se desencadena en el mismo una grave crisis, mientras que el líder vencedor es sobrestimado y se refuerza su autoridad. De lo anterior se dedujo que la relación competitiva influye en la dinámica de grupos y no a la inversa.

Lechaine (1962) citado por Nathan (1978) estudió la competición con dos grupos de niños. Uno tenía que construir una cabaña; a éste se le daba menos material y se observó que existía una gran diferencia de comportamiento con el otro grupo que recibía más material. Este último mantuvo siempre una gran moral. Concedía el liderazgo al más competente de acuerdo con la tarea a realizar, y permitía ver su obra a los demás. Por el contrario, el grupo menos

favorecido soportaba el inconveniente de poseer menos material, tendía a expulsar a los intermediarios y a ocultarse y, por último, deseaba evitar el elemento de comparación que se había establecido en el experimento (cuidando el jardín en vez de la cabaña). Se concluyó que era difícil detener el conflicto intergrupos una vez que se había provocado. Sheriff demuestra que solo lo podían conseguir si se lograba realizar en común una tarea (en la que los dos grupos se unificaran) o por la existencia de un tercer adversario que exigiese la cooperación de sus miembros.

Finalmente Nathan (1978) concluye que la motivación para el trabajo, la división del trabajo, las comunicaciones y las satisfacciones personales son mejores si el grupo no es competitivo.

Chapin (1957) & Deutsch (1960) citados por Kolb (1977) realizaron unas investigaciones donde encontraron que los grupos cooperativos, en tareas que exigen actividades en colaboración, tenían mayor coordinación de esfuerzos, prestaban mayor atención a los miembros, se orientaban más hacia la meta, poseían procedimientos más sistemáticos, sentido de obligación para con los demás miembros y productos de mayor calidad.

## Objetivos

### Objetivo general

Encontrar la relación entre el clima organizacional y el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores de un establecimiento de sanidad

militar, antes y después de implementar una estrategia de cambio que permita mejoras en variables específicas del clima organizacional de la empresa.

#### Objetivos específicos

Encontrar la relación entre clima organizacional y comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores.

Modificar variables específicas del clima organizacional mediante una estrategia de cambio.

Verificar si al modificar el clima organizacional, se modifica el comportamiento cooperativo y competitivo de los trabajadores.

#### Objetivos de procedimiento

Realizar una primera medición cualitativa y cuantitativa del clima organizacional y del comportamiento cooperativo-competitivo, base para tomar iniciativas de cambio.

Identificar necesidades de cambio con base en los resultados encontrados en la medición del clima organizacional y del comportamiento.

Implementar una estrategia de cambio, tomando dos factores críticos de la medición hecha anteriormente.

Realizar una segunda medición cualitativa y cuantitativa del clima organizacional y del comportamiento cooperativo-competitivo, para establecer resultados de la investigación.

Verificar el cambio en el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores, posterior a la modificación del clima organizacional.

## Hipótesis

### Hipótesis de investigación

Hi: La modificación del clima organizacional influye en la modificación del comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores.

### Hipótesis nula

Ho: Si no se presenta una mejora significativa en el clima organizacional, no se modifica el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores; por lo tanto, se acepta la intervención de otro tipo de variables no consideradas en esta investigación.

## Variables

### Variable independiente

Estrategia de cambio, entendiéndose por ésta la implementación de talleres utilizados para modificar el clima organizacional y de esta manera, mejorar el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores.

### Variables dependientes

Clima organizacional, entendido como la percepción compartida por los miembros de la organización y aquel que está sujeto a posibles modificaciones, a partir de una estrategia de cambio.

Comportamiento cooperativo, entendido como la forma de actuar conjunta que busca un solo objetivo.

Comportamiento competitivo, entendido como la forma de actuar independiente, buscando satisfacer sus intereses y que se pretende modificar a través de una estrategia de cambio, al igual que el anterior.

### Justificación

El trabajo que se realiza en una empresa colombiana, pretende investigar cómo es el clima organizacional de ésta y de qué manera afecta el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores. Las organizaciones han existido siempre con el gran interrogante de saber cuáles son los factores que han influido en el comportamiento de los empleados que trabajan en ellas. Este conjunto de factores son los que determinan el clima en las organizaciones. El comportamiento humano y el conjunto de variables de la estructura organizacional se han convertido en objeto de conocimiento para el psicólogo en su función de gestor dentro de las organizaciones y la eficiencia de las mismas. A partir de lo anterior, se crea una estrategia de cambio como posible solución a las hipótesis planteadas, para mejorar el clima de la organización. Por ésto, se hace necesario medir el clima, antes de aplicar la estrategia de cambio, con el fin de clarificar si una intervención adecuada posibilita la modificación del clima, reformando así el comportamiento de los individuos en la misma.

Si nos remitimos al estudio de grupos podemos identificar que los individuos en el desarrollo de su sociabilidad realizan actividades y procesan información que les permite desenvolverse en sociedad, que en este caso, se denomina

sociedad laboral. Si partimos de esta idea y del bienestar que todos los sujetos deben tener para estar complacidos con su vida, nos encontramos ante el dilema del por qué si el clima de una organización no es adecuado, las personas siguen laborando en la organización. Con lo anterior se pretende clarificar que los individuos que pasan la mayoría de sus vidas laborando y no están a gusto con el sitio de trabajo, pueden ser poco productivos en la integración de su ser y en la pertenencia a un conjunto de personas que tienen los mismos objetivos.

Es así, como la posibilidad de intervenir en el clima laboral de una organización despierta en los individuos una percepción de cambio ante situaciones vivenciales que están presentes en la misma. De esta forma, el trabajador modifica posibles comportamientos anteriores al planteamiento de cambio de clima y de una u otra forma se realizan cambios comportamentales dentro de la organización.

Si se mira al sujeto como la suma de elementos no solo físicos sino psicológicos, que pueden ser afectados por innumerables variables externas, las cuales alteran su comportamiento, se comprende que este estudio más que suplir las necesidades de una empresa, busca a través de la investigación, determinar qué influencia tiene el clima laboral en el comportamiento del individuo. No sólo buscando experimentar, sino por el contrario, a través de los resultados encontrados, procesar una estrategia de cambio que permita mejorar el clima laboral de un grupo determinado de personas, lo que conduce a que los

trabajadores se sientan a gusto con su sitio de trabajo y de esta forma crezca su bienestar personal, se incrementen sus relaciones personales y modifique su comportamiento.

### Pregunta de Investigación

¿Influirá el clima organizacional de una empresa colombiana en el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores?

### Método

#### Tipo de estudio

Esta investigación se basa en un tipo de estudio exploratorio, cuyo propósito es un primer acercamiento con el problema de investigación en la realidad, sin ser el único y definitivo acercamiento a dicho problema. Este tipo de estudios abre el camino de la investigación, pero deben realizarse estudios más profundos para conseguir resultados más acertados al problema de investigación.

### Diseño

Esta investigación es experimental enmarcada en un tipo de diseño con pre-test post-test con un solo grupo (Cambell & Stanley, 1980). El objetivo es aplicar una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después administrar la estrategia de cambio y finalmente, aplicar una prueba posterior al tratamiento. Este tipo de diseño permite hacer un seguimiento de grupo e identificar relaciones potenciales entre las variables.



## Paradigma

O1 X O2

En donde

O1, Hace referencia al pre-test.

X, Estrategia de cambio.

O2, Aplicación del post-test.

## Instrumento

El instrumento a utilizar en la medición del clima organizacional, se llama 360° y mide clima organizacional y satisfacción laboral distinguiendo 10 facetas de la organización, las cuales son: comunicación gerencial, apoyo en la supervisión y dirección, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones del trabajo, retribuciones y beneficios, desarrollo integral del recurso humano, ambiente social del trabajo, pertenencia y servicio al cliente.

Para validar el instrumento, se tomó una muestra aleatoria de 600 personas de diferentes empresas (servicios, telecomunicaciones y financieras). Con esta población se realizó un análisis de confiabilidad utilizando el alfa de Conbrach, para cada uno de los pasos de la prueba.

## Tabla 1

### Confiabilidad de la prueba

FACTORES A EVALUAR	CLIMA	SATISFACCIÓN
Comunicación Gerencial	0.83	0.82
Apoyo en la Supervisión y Dirección	0.88	0.82
Proyección Corporativa	0.79	0.75
Administración del Trabajo	0.82	0.82
Condiciones del Trabajo	0.61	0.78
Retribuciones y Beneficios	0.89	0.74
Desarrollo Integral del Recurso Humano	0.84	0.80
Ambiente Social del Trabajo	0.85	0.85
Pertenencia	0.88	0.78
Servicio al Cliente	0.87	0.87

El Coeficiente total fue de 0.93 para la escala de clima y de 0.91 para la escala de satisfacción.

Respecto a la validez del instrumento se puede afirmar, que se manejo un alto nivel de concordancia mediante la validación de expertos y la validez de contenido utilizando la tecnología de mayor uso (técnica de Lawshe), donde el índice de validez de contenido fue de 0.83.

El cuestionario de comportamiento cooperativo-competitivo, se elabora de acuerdo a los planteamiento sugeridos por los diferentes autores respecto al tema. La validación del cuestionario se realiza con base en el criterio de diez jueces que se eligen al azar, los cuales tienen una característica en común y es la de ser psicólogos organizacionales. El cuestionario proporciona ítems respecto al tema, los cuales son evaluados uno a uno de acuerdo a su puntuación, en donde X equivale a 1 y 0 anula. De acuerdo a lo anterior, se califican las preguntas y solo clasifican aquellos ítems cuyo puntaje se encuentra entre 8, 9 y 10 ([anexo C](#)). La presentación del cuestionario ([anexo B](#)) se realiza acompañada de una carta de presentación y agradecimiento por la colaboración prestada ([anexo A](#)).

El cuestionario se califica con los parámetros que rigen una escala Likert, por lo cual se hace necesario hacer una revisión de la misma.

Hernández y cols (1991) plantean que la escala fue desarrollada por Rensis Likert a principio de los años 30, sin por ello ser obsoleta, es bastante popular y se encuentra en un enfoque vigente. Consiste en un conjunto de ítems

presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa, esta dirección es importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente el objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable y viceversa. (p.263-265)

Como se menciona anteriormente, la prueba se puntúa bajo una escala Likert teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1 total desacuerdo, 2 parcialmente desacuerdo, 3 parcial acuerdo y 4 total acuerdo. Este rango de valores son asignados para los factores que componen la cooperación; para los factores que componen la competencia, la escala es invertida.

Por otro lado, se hace necesario especificar qué ítems pertenecen a los factores de cooperación y competencia, con el fin de clarificar la corrección de dicho cuestionario.

[Tabla 2](#)Items cooperación

FACTORES COOPERACION	ITEMS
Trabajo en grupo	1,3,9,19
Apoyo grupal	5,14,16,20
Relaciones interpersonales	8,10,12

[Tabla 3](#)Items competencia

FACTORES COMPETENCIA	ITEMS
Individualismo	2,4,7,15
Competencia desleal	6,11,18
Interacción grupal	13,17

Para efectos de la investigación, se hace necesario correlacionar los datos obtenidos en el instrumento VISIÓN 360° y el cuestionario cooperación-competencia, con el fin de establecer la posible correlación mencionada en el estudio. Para ello se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es una prueba estadística utilizada para analizar la relación entre variables medidas en un nivel por intervalo o de razón. Las correlaciones pueden ser: “A mayor X, mayor Y”, “A mayor X, menor Y”, “altos valores en X están asociados con altos valores en Y”, “altos valores en X se asocian con bajos valores de Y”.

Esta prueba no considera a una variable como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos. El coeficiente puede variar de -1.00 a +1.00 en donde el signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación (Hernández y cols. 1991. p.383-384).

### **Materiales**

Para efectos de esta investigación se han usado diversos materiales, entre los cuales se pueden encontrar los dos instrumentos aplicados a la población, los cuales son: VISIÓN 360° y el cuestionario de cooperación-competencia. Para la calificación del instrumento VISIÓN 360° se utilizó el software que arroja los datos.

Por otro lado, en la estrategia de cambio, se necesitaron materiales descritos en los talleres y algunos carteles que refuerzan lo dictado en los mismos ([anexo D](#)).

### **Procedimiento**

#### **Investigación**

Se identifican como fases durante las cuales se desarrolla el proceso para la realización de esta investigación, las siguientes:

FASE I Contextualización de la investigación. Esta etapa incluye:

1. Determinación del tema: Las estudiantes determinan el tema que se va a investigar y el área de trabajo a tener en cuenta.

2. Ubicación del asesor: Se identifica a la persona idónea, de acuerdo con los objetivos de la investigación. Se establece un horario de asesoría y la respectiva presentación de avances investigativos.

3. Conceptualización: Se realiza una revisión bibliográfica con el fin de establecer un soporte teórico, el cual contemple los temas propuestos en la investigación y el planteamiento de diferentes autores, los cuales son presentados de la siguiente manera:

- \* Antecedentes teóricos
- \* Marco de referencia
- \* Antecedentes empíricos
- \* Revisión bibliográfica

4. Aspectos metodológicos: Se discuten y aprueban las características metodológicas que se deben diseñar y seguir en la investigación, específicamente:

- \* Identificación del tipo de diseño de investigación
- \* Definición del tipo y diseño de la investigación
- \* Definición de la población
- \* Instrumentos a utilizar

5. Definición de tiempos: Se definen los tiempos que el proyecto requiere.
6. Diseño del instrumento cooperación-competencia: Se realiza a través del criterio de 10 jueces, los cuales pertenecen al área de psicología organizacional. Estos revisan los ítems planteados y a través de los resultados propuestos por cada uno, se eligen los ítems que realmente miden dicho comportamiento.
7. Elección del instrumento de clima organizacional: Se revisan varios instrumentos que miden clima y se elige el que reúne las condiciones necesarias para cumplir el objetivo de la investigación.

FASE II Presentación del proyecto: Se realiza la entrega del proyecto al comité de trabajos de grado para su revisión, buscando la aprobación del proyecto para desarrollar la siguiente fase. Una vez aprobado el proyecto, se procede a la fase inicial de trabajo de campo, estableciendo la intervención de los investigadores.

FASE III Desarrollo de la propuesta:

1. Presentación de una propuesta laboral dirigida a la empresa, donde se especificó el plan de trabajo y los beneficios que lleva consigo la investigación.
2. Acercamiento y conocimiento de la población a trabajar. establecimiento de sanidad militar N° 5119 Catam, en donde se observó la estructura de la organización.
3. Aplicación colectiva del instrumento VISIÓN 360° y el cuestionario comportamiento cooperativo-competitivo a las 26 personas que conforman la

muestra. La aplicación de los instrumentos se realizó el día 20 de septiembre de 1999, en las instalaciones del establecimiento de sanidad en la base aérea CATAM.

4. Calificación manual de las hojas de respuesta del cuestionario cooperación-competencia y los datos del instrumento VISIÓN 360° fueron procesados a través del software.

5. El cuestionario de cooperación-competencia se puntúa bajo una escala Likert teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1 total desacuerdo, 2 parcialmente desacuerdo, 3 parcial acuerdo y 4 total acuerdo. Este rango de valores es asignado para los factores que componen la cooperación y para los factores que componen la competencia, la escala es invertida.

6. De acuerdo a los resultados encontrados en la medición de clima organización y específicamente tomando las dos facetas que tienen un puntaje más bajo (apoyo a la supervisión y desarrollo integral del recurso humano), se implementa una estrategia de cambio.

7. Implementación de la estrategia de cambio: Realización de dos talleres, en donde el objetivo del primero se dirige a mejorar el apoyo en la supervisión y dirección dentro de la organización; el contenido del taller es: (a) comunicación; (b) seguimiento instruccional; (c) refuerzos positivos; (d) reconocimiento. El segundo taller tiene como objetivo implementar una estrategia de cambio con el fin de mejorar el desarrollo integral del recurso humano dentro de la organización; el taller cuenta con el siguiente contenido: (a) desarrollo personal;



(b) estímulo al mejoramiento; (c) aprovechamiento de capacidades; (d) interés personal; (e) retroalimentación. Cada taller cuenta con dos actividades, las cuales tiene una duración de 45 minutos. Los talleres se realizan bajo un enfoque cognitivo-conductual y así mismo ayudan a fortalecer las facetas a intervenir.

8. Transcripción y análisis de la información: Una vez terminados los talleres, se procede a realizar un análisis de cada uno de ellos.

9. Se realiza la segunda aplicación colectiva del instrumento VISIÓN 360° y el cuestionario comportamiento cooperativo-competitivo a las 26 personas que conforman la muestra. La aplicación de los instrumentos se realizó el día 17 de noviembre de 1999, en las instalaciones del establecimiento de sanidad en la base aérea CATAM.

10. Se calificaron manualmente las hojas de respuesta del cuestionario cooperación-competencia y los datos del instrumento VISIÓN fueron procesados a través del software.

11. Una vez se tienen los datos del pre-test y del post-test se comparan las puntuaciones por medio de la correlación de Pearson, para relacionar las variables medidas.

12. Realización del reporte: Se integran los datos previamente tabulados en un reporte escrito. Adicionalmente el reporte incluye las conclusiones y sugerencias de la investigación los cuales se plantean con base en los resultados encontrados en el análisis de la información.

13. Presentación final: Se realiza una presentación de los resultados del estudio al asesor de la universidad, al establecimiento de sanidad Catam y a los directivos de la facultad de Psicología, con lo cual se concluye la investigación.

### Población

Establecimiento de sanidad militar N° 5119 Catam. En este se prestan servicios de salud integral de primer nivel (medicina general, odontología) y de segundo nivel (pediatría, ginecología, medicina interna), que son contratados externamente. Este establecimiento fue creado durante el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla (1957), funciona como un hospital pequeño dentro de la base militar. Su parte disciplinaria y administrativa es manejada por la base y la parte operativa es independiente.

La población consta de 26 personas, en donde 18 son mujeres y 8 son hombres. Las edades se encuentran comprendidas en un rango de 21 a 50 años. Los sujetos se ubican en clase social media-baja y media-alta.

### Consulta

Se realizaron visitas a diferentes centros de documentación tales como bibliotecas universitarias, pública, Hemeroteca Nacional, búsqueda de información en Internet y algunos consultores.

### Trabajo de campo

Aplicación del instrumento 360° y cuestionario de comportamiento cooperativo- competitivo, en el establecimiento de sanidad militar N° 5119 Catam, con el propósito de medir el clima en la organización y el

comportamiento; una vez realizada la medición se sacan resultados y se determinan dos puntos críticos susceptibles de intervención. Con base en los resultados obtenidos anteriormente, se crea e implementa una estrategia de cambio bajo el modelo cognitivo-conductual. Esta estrategia se realiza por medio de talleres de sensibilización, y se refuerza con carteles que se distribuyen por toda la empresa. Posteriormente se realiza una segunda medición del clima organizacional y del comportamiento cooperativo-competitivo (2 meses aproximadamente), con el objetivo de corroborar si existe correlación entre el clima organizacional y dicho comportamiento.

#### Por qué de la investigación

Esta investigación se realiza porque se considera necesario establecer no sólo la medición de clima y comportamiento cooperativo-competitivo en la organización, sino, a partir de ésta, buscar y establecer una herramienta que posibilite un cambio en el clima de la organización y del comportamiento anteriormente mencionado, de los individuos que trabajan en ésta. Es por ello, que se debe implementar una estrategia de cambio dentro de la organización, con el propósito de mejorar las condiciones laborales en esta época de cambio acelerado, competencias y tecnología.

Igualmente, esta investigación es relevante porque en la revisión bibliográfica se ha encontrado que los diferentes autores han estudiado extensamente el tema de clima organizacional, pero no han realizado muchos estudios en donde se relacionen de manera directa el clima organizacional y el

comportamiento cooperativo-competitivo de los individuos que laboran en empresas.

### Resultados

Este estudio se realizó con el objetivo de encontrar la relación entre clima organizacional y el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores en el establecimiento de sanidad Catam, antes y después de realizar una estrategia de cambio implementada por medio de talleres dirigidos al personal de la organización, que permita mejoras en variables específicas del clima de la empresa, como parte del estudio “Influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo después de establecer una estrategia de cambio”.

Otro de los objetivos del estudio es identificar las debilidades que se presentan en el establecimiento de sanidad, de acuerdo a la evaluación del clima organizacional y comportamiento cooperativo-competitivo y a partir de éstas, proporcionar a la población una estrategia de cambio que posibilite un mejoramiento en las facetas y factores. Con base en los resultados encontrados en lo anterior, es posible establecer una posible relación entre el clima y el comportamiento cooperativo-competitivo.

Con base en la información anterior y a la recolectada durante esta investigación, se pretende describir en forma detallada y precisa lo ocurrido durante la estrategia de cambio y en las diferentes aplicaciones del instrumento VISIÓN 360° y el cuestionario de cooperación-competencia.

### Clima Organizacional Pre-test

Este estudio se aplicó el día 20 de septiembre de 1999 en la ciudad de Bogotá, con la participación de 26 personas, en las instalaciones de la base aérea de CATAM por las Psicólogas María Cecilia de Valdenebro C. y Raquel Soraya Lozano T. Los datos fueron digitalizados a través del software. Con base en este proceso se generaron diversos reportes que permitieron un análisis comparativo entre el grupo del establecimiento de sanidad, los cuales son la base para este informe.

En primera instancia, se realiza el análisis de los resultados encontrados en el pre-test de clima organizacional, para lo cual se hace necesario describir brevemente el instrumento VISION 360° el cual es un conjunto de instrumentos yuxtapuestos que le permiten tener un conocimiento de la dinámica organizacional, para establecer un diagnóstico completo de 10 facetas organizacionales evaluadas desde la perspectiva del clima organizacional, así como la posibilidad de observar las diferencias entre las percepciones a distintos niveles (empleado-jefe-colaborador) de la organización y un diagnóstico preciso de las necesidades de capacitación.

Las siguientes son las facetas evaluadas por el instrumento: (a) Comunicación Gerencial; (b) Apoyo en la Supervisión y Dirección; (c) Proyección Corporativa; (d) Administración del Trabajo; (e) Condiciones de Trabajo; (f) Retribuciones y Beneficios; (g) Desarrollo integral del Recurso Humano; (h) Ambiente Social de Trabajo; (i) Pertenencia; (j) Servicio al Cliente.

Estas facetas evaluadas por el instrumento y su definición operacional junto con las variables que componen cada una de ellas se encuentran en el anexo conceptual de este informe ([anexo E](#)).

El estudio cuenta con un soporte científico que establece en su proceso de diseño un coeficiente de confiabilidad mediante alfa de Cronbach de 0.92 para la evaluación de clima y para satisfacción 0.91 y para su validez utilizando la técnica de Lawshe de 0.82. El instrumento cuenta con una escala que permite conocer la congruencia entre las respuestas y descarta aquellos cuestionarios que son contestados al azar o no presentan consistencia.

La medición de clima se hace con el fin de evaluar las diferentes percepciones de los sujetos que laboran en la organización y correlacionarla con comportamientos de cooperación y competencia, explicadas con anterioridad en el marco teórico. A partir de los resultados arrojados en el pre-test de clima organizacional se realiza un análisis descriptivo de la facetas que evalúa el instrumento Visión 360° .

Comunicación gerencial: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 65%, a la claridad de la gerencia en cuanto a la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión, las políticas a seguir y en la congruencia favorable de acuerdo a los mecanismos de implementación.

Apoyo a la supervisión: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 61%, en el estímulo soporte y supervisión respetuosa a colaboradores, por parte de los jefes; representando el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de los colaboradores. Aunque el reconocimiento en el departamento de sanidad, es la variable que genera una baja en el promedio de la faceta en general.

Proyección corporativa: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 68%, respecto a la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, y su respuesta a las exigencias del medio.

Administración del trabajo: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 69%, siendo una de las facetas más sobresalientes en su opinión, reflejada en la implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados en la organización. Resaltando la opinión muy favorable respecto al conocimiento de los objetivos del departamento de sanidad.

Condiciones de trabajo: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 69%, mostrando que las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo están disponibles en gran parte aunque se percibe que la tecnología utilizada no es las más competitiva; además el grupo evaluado percibe que la carga laboral es alta frente a lo que debería ser.

Retribuciones y beneficios: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 65%, mostrado en variables como condiciones brindadas al trabajador, remuneración, incentivos y beneficios, los cuales presentan una opinión favorable en donde la equidad individual es la variable con la puntuación más alta, indicando que las personas perciben que el personal esta bien remunerado de acuerdo con su experiencia y formación.

Desarrollo integral del recurso humano: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 62%, mostrado en variables como el desarrollo del personal, el estímulo al mejoramiento, el interés por los empleados, el aprovechamiento de las capacidades y la promoción, en donde el

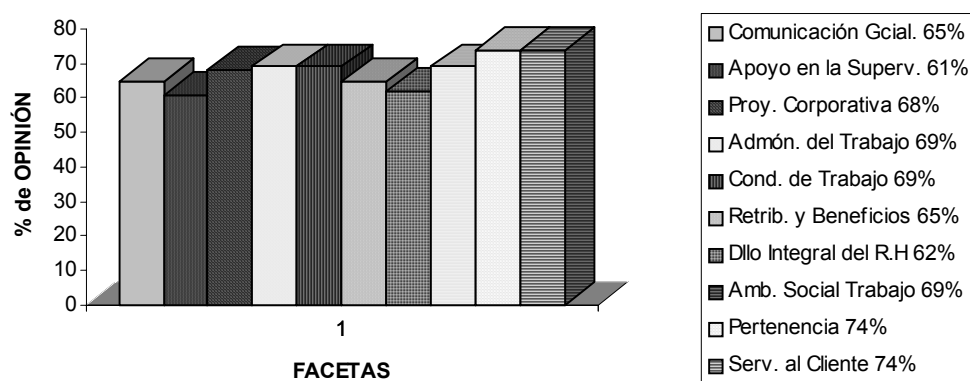


desarrollo persona es la variable con la puntuación más alta, indicando que las personas aprovechan de manera adecuada la capacitación que la organización les brinda. Por otro lado, la variable con la puntuación más baja es el aprovechamiento de capacidades, lo que indica que las jefes no ayudan a sus empleados a potencializar las capacidades que poseen.

**Ambiente social del trabajo:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización está orientada en un 69%, mostrado en variables como la armonía, la cordialidad y el buen trato, la colaboración y el trabajo en equipo; en donde la armonía es la variable con la puntuación más alta, indicando que la organización propicia una interacción amable entre los empleados.

**Pertenencia:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media, siendo esta una de las facetas con una mayor puntuación, lo que indica que los sujetos consideran que la organización está orientada en un 74%, mostrado en variables como el compromiso, la identificación, la lealtad y el orgullo que presentan hacia la organización; en donde el orgullo es la variable con la puntuación más alta, indicando que los individuos se sienten a gusto en la organización y sienten que es muy importante el papel que desempeñan dentro de la misma.

Servicio al cliente: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media, siendo esta otra de las facetas con la puntuación más alta, lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 74%, mostrado en variables como la calidad del servicio, la competitividad en el servicio, la satisfacción de la demanda, la respetuosa al cliente y la satisfacción presentada por el cliente; en donde la calidad del servicio es la variable con la puntuación más alta, indicando que la organización brinda un servicio adecuado a sus clientes.



**Figura 1. Pre-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes facetas de Clima Organizacional del Instrumento Visión 360°.**

#### Confiabilidad y Congruencia de los Resultados

El coeficiente de confiabilidad para el estudio del 20 de septiembre fue de 0.98 lo cual indica un excelente comportamiento del instrumento en este proceso. La congruencia en las respuestas fue alta lo cual indica una tendencia

a ser honestos en los instrumentos validados. Sin embargo de las 26 personas evaluadas 23 fueron congruentes en sus respuestas y 3 fueron excluidos del estudio por ser inconsistentes.

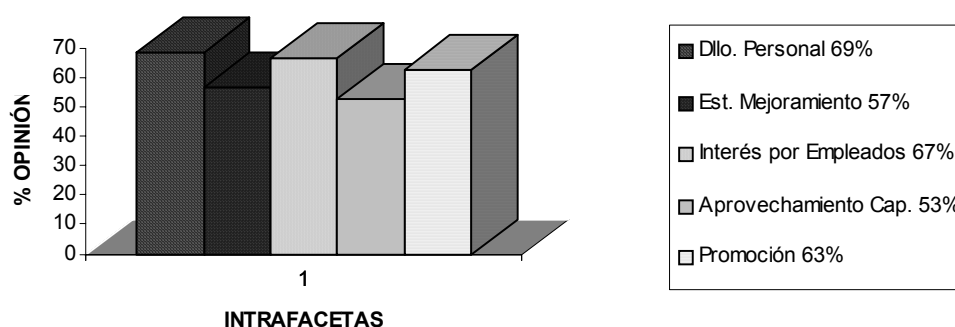
El estudio detallado de los resultados anteriores permite establecer las siguientes conclusiones:

Las diferentes facetas presentan como resultante un clima positivo, resultado favorable para todo el grupo de colaboradores del establecimiento de Sanidad.

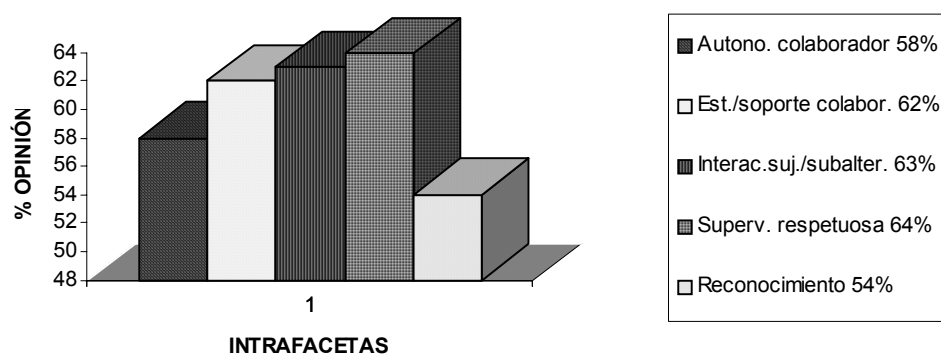
Ponderando los resultados se observa que las facetas de mayor puntuación fueron en su orden: pertenencia, servicio al cliente, condiciones del trabajo, administración del trabajo, ambiente social del trabajo, proyección corporativa, comunicación gerencial, retribución y beneficios desarrollo integral del recurso humano y apoyo en la supervisión.

En cuanto a las fortalezas del grupo, se pueden distinguir: (a) Pertenencia; (b) Servicio al cliente; (c) Ambiente Social del Trabajo; (d) Administración del trabajo.

Por otro lado, las facetas que proyectan un plan de intervención con orientación hacia el mejoramiento total son: (a) Desarrollo integral del recurso humano; (b) Apoyo en la supervisión y dirección.



**Figura 2.** Pre-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes intrafacetas que componen el desarrollo integral del recurso humano del instrumento Visión 360°.



**Figura 3.** Pre-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes intrafacetas que componen el Apoyo en la supervisión y dirección del Instrumento Visión 360°.

Para hacer un análisis de resultados más completo, se presentan a continuación las comparaciones entre la percepción de la muestra total, la

agregación de lo que considera el grupo perciben los jefes y la agregación de los jefes consideran perciben sus colaboradores en las facetas evaluadas.

A nivel grupal, en las facetas comunicación gerencial, proyección corporativa y ambiente social de trabajo los jefes consideran que sus colaboradores perciben estas facetas de manera favorable. Por otro lado los colaboradores consideran que los jefes de igual manera perciben que las facetas son efectivas y que existe congruencia entre las percepciones de los colaboradores y jefes.

En las facetas apoyo en la supervisión, administración del trabajo, condiciones de trabajo, retribución y beneficios y servicio al cliente los jefes consideran que sus colaboradores perciben las facetas de manera favorable, mientras que los colaboradores consideran que los jefes perciben las facetas dentro del rango de opinión muy favorable, lo cual indica que esta faceta es percibida con diferencias significativas entre jefes y colaboradores.

Las demás facetas evaluadas no presentan brechas, indicando una congruencia entre la percepción de ambos grupos poblacionales, encontrándose de igual manera estas facetas en el rango de opinión favorable.

Luego de establecer los resultados de este informe se implementaron talleres dirigidos a fortalecer las áreas de apoyo a la supervisión y dirección y el desarrollo integral del recurso humano, estos talleres se realizaron según el cronograma establecido ([anexo F](#)).

### Comportamiento Cooperativo-competitivo Pre-test

La medición de comportamiento cooperativo-competitivo se hace con el fin de evaluar las diferentes conductas de los sujetos que laboran en la organización y correlacionarlos con el clima organizacional, explicados con anterioridad en el marco teórico. Es por esto que se hace necesario especificar características presentes en los comportamientos mencionados con el fin de puntualizar y diferenciar rasgos que se encuentran explícitos en cada uno de los comportamientos.

El cuestionario de cooperación-competencia es un instrumento elaborado con base en información recopilada de diferentes autores que han investigado el tema en estudio. El instrumento fue validado a partir del criterio de 10 jueces que laboran en el área organizacional, quienes validaron los ítems presentados en esta escala, que inicialmente en su planteamiento estuvo compuesta por cuarenta ítems y al ser revisadas por los jueces, se seleccionaron solo veinte ítems las cuales generaban información consistente, los demás fueron eliminados por su bajo nivel de discriminación y consistencia.

La prueba se puntúa bajo una escala Likert teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1 total desacuerdo, 2 parcialmente desacuerdo, 3 parcial acuerdo y 4 total acuerdo. Este rango de valores son asignados para los factores que componen la cooperación y para los factores que compone la competencia la escala es invertida ([anexo G](#)).

A partir de los resultados arrojados en el pre-test del cuestionario de comportamiento cooperativo-competitivo se describirán las conductas de la población evaluada por el instrumento, por lo cual se hará un análisis descriptivo de los factores que componen el comportamiento cooperativo:

**Trabajo en grupo:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial acuerdo con una puntuación de 72% respecto a la media, lo que indica que los sujetos consideran que el desarrollo de actividades buscan satisfacer objetivos comunes al grupo.

**Apoyo grupal:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial acuerdo con una puntuación de 74% respecto a la media, lo que indica que la actitud de los miembros del grupo hacia el cumplimiento de fines comunes es sincronizada, coordinando esfuerzos para el logro adecuado de tareas.

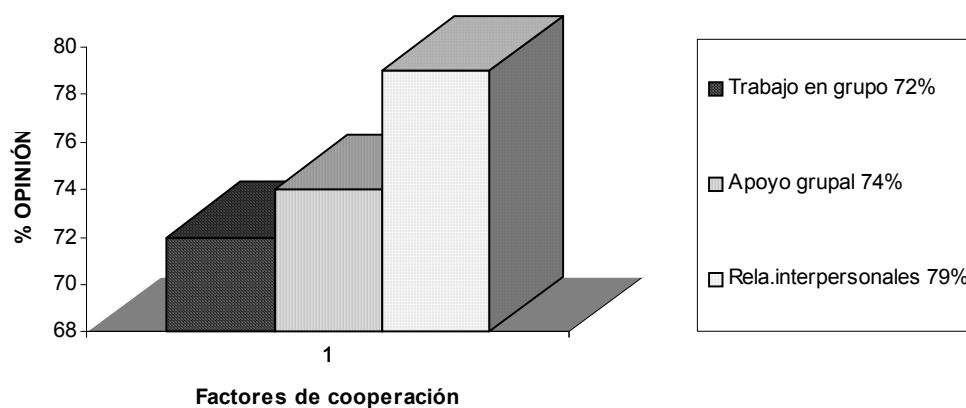
**Relaciones interpersonales:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de total acuerdo con una puntuación de 79% respecto a la media, lo que indica que se presenta un grado adecuado de interacción en el contexto laboral entre los miembros del grupo.

De acuerdo a la Tabla 4, en donde se presenta el porcentaje de cada ítem, se establecen los resultados de los factores de la cooperación.

Tabla 4

Factores cooperación

Factores	Items	Porcentaje	Promedio
Trabajo en grupo	1,3,9,19	79%, 43%, 76%, 91%	72%
Apoyo grupal	5,14,16,20	72%, 77%, 71%, 77%	74%
Relaciones Interper.	8,10,12	93%, 75%, 67%	79%



**Figura 4.** Pre-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre los diferentes factores que componen la cooperación. [Atrás](#)

Una vez descritos los factores de cooperación, se procede a realizar el análisis descriptivo de los factores que componen el comportamiento competitivo, los cuales son:

**Individualismo:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un 69% respecto a la media, lo que indica que los sujetos se encuentran en parcial desacuerdo con el comportamiento que enfatiza la



preocupación por sí mismo y el cumplimiento de sus metas, sin tener en cuenta las del grupo.

Competencia desleal: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un 63% respecto a la media, lo que indica que los sujetos se encuentran en parcial desacuerdo con el comportamiento centrado en cumplir metas individuales, sin presentar interés por los objetivos del grupo y de los miembros del mismo.

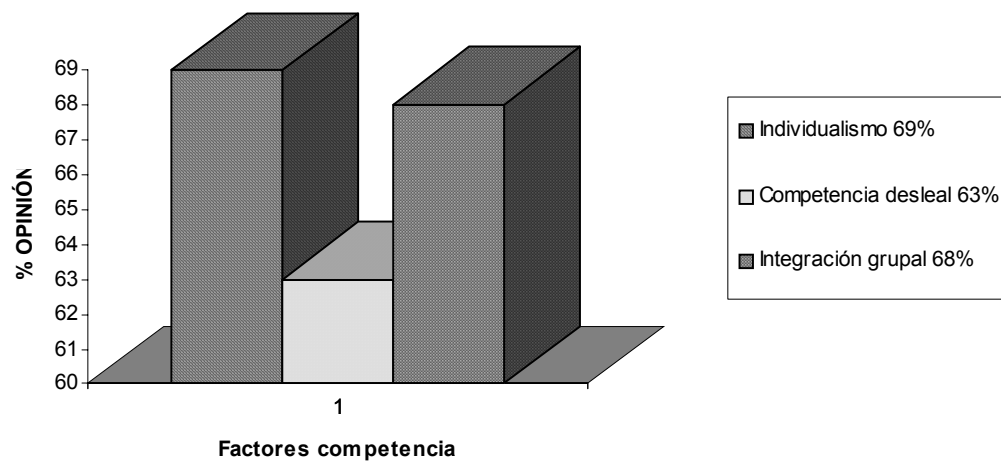
Interacción grupal: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial desacuerdo con una puntuación de 68% respecto a la media, lo que indica que existe un inadecuado nivel de relaciones recíprocas entre los miembros de la organización.

De acuerdo a la Tabla 5, en donde se presenta el porcentaje de cada ítem, se establecen los resultados de los factores de la competencia.

**Tabla 5**

Factores competencia

Factores	Items	Porcentaje	Promedio
Individualismo	2,4,7,15	83%, 69%, 60%, 65%	69%
Competencia desleal	6,11,18	61%, 70%, 59%	63%
Interacción grupal	13,17	65%, 71%	68%



**Figura 5.** Pre-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre los diferentes factores que componen la competencia.

El estudio detallado de los resultados permite establecer las siguientes conclusiones: Los diferentes factores presentan como resultante un comportamiento cooperativo positivo, resultado favorable para todo el grupo de colaboradores del establecimiento de sanidad. Por otro lado, la competencia se encuentra en un rango de parcial desacuerdo lo cual permite establecer que los comportamientos que regulan la competitividad en el grupo no afectan el desempeño de las labores de los individuos en la organización.

Ponderando los resultados se observa que los factores de mayor puntuación, en cooperación, fueron en su orden: relaciones interpersonales, apoyo grupal y trabajo en grupo. En cuanto a la competencia, los factores en su orden son: competencia desleal, interacción grupal e individualismo.

Para precisar los conceptos manejados en este documento es fundamental revisar con anterioridad el anexo conceptual adjunto en el presente informe ([anexo H](#)).

### Estrategia de cambio

Como se ha explicado anteriormente, se realizó una estrategia de cambio con el fin de intervenir en las facetas críticas del clima organizacional, las cuales son: desarrollo integral del recurso humano y apoyo en la supervisión y dirección. Para esto, se han implementado dos talleres con miras al mejoramiento de dichas facetas.

### Objetivos

1. Implementar una estrategia de cambio con el fin de mejorar el desarrollo integral del recurso humano y el apoyo en la supervisión dentro de la organización.
2. Incrementar el clima, al mejorar los factores críticos que se presentan en la organización.

### Justificación

El término clima organizacional corresponde a la categoría de las realidades que siempre están presentes, a las características que describen la organización y que difieren de acuerdo a la percepción de sus miembros y aquellas que ejercen influencia sobre la conducta del individuo en el trabajo (Vásquez, 1990). Se trata de realidades como la motivación para el trabajo, el desempeño, el diseño del puesto de trabajo, el desarrollo o la calidad de vida

laboral. Con frecuencia se piensa que es más importante hacer gestión financiera o tecnológica que ocuparse de asuntos, que para los empresarios son poco productivos como el clima organizacional. Se considera que los problemas de productividad se solucionan mediante inversiones de capital, con programas de reconversión o contratando expertos en calidad. Todo esto puede ser naturalmente, parte de la solución. No obstante hay algo en esa realidad llamada clima organizacional que tiene implicaciones profundas y relaciones evidentes con los asuntos de la productividad, de la calidad, de la eficiencia, del éxito y de la supervivencia de la empresa.

Por lo anterior, es importante para la gerencia mirar la realidad de su empresa con una visión abierta, integradora, realista y no cegada por los términos que no siempre se acercan a las realidades culturales y a las coyunturas de una organización en particular.

Así como se hace gestión de ventas, de producción, de planeación, de finanzas o de salarios, es indispensable hacer una gestión gerencial del clima organizacional. Un buen clima en una empresa no es el producto de la casualidad o de la buena suerte. Siempre es el efecto de una gestión bien concebida y bien dirigida. En ocasiones la gerencia atribuye la responsabilidad de un clima negativo a la indolencia de los trabajadores, a su poca motivación o a su falta de compromiso, etc. No obstante todas estas reacciones en el personal son causadas por realidades presentes o ausentes, lo que depende de lo que haga o deje de hacer la gerencia a todos los niveles. Así como la cultura

empresarial es un producto esencial del liderazgo (Schein, 1.988) también el clima organizacional es un producto de la gestión gerencial. Es el clima una de las variables ambientales sobre la que se debe aplicar sistemáticamente la acción del gerente interesado en el adecuado funcionamiento de la organización.

Para hacer una gestión gerencial del clima organizacional, es preciso evaluarlo antes de procesos de cambio y luego de que estos han transcurrido. Esta evaluación debe ser objetiva, rigurosa y franca, de manera que el mando pueda reflejar la calidad de su gestión.

Según Toro (1996) se considera que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral. De este modo el resultado de un estudio de clima constituye también un indicador parcial de calidad de vida, una realidad que hace parte integral de la gerencia. De esta manera, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los implicados, incluidos los supervisores y trabajadores. No obstante, la persistencia, acompañada de un estrategia educativa que se lleva a cabo en todos los niveles, una evaluación apropiada del clima y la oportuna retroalimentación sobre los resultados, van creando un ambiente propicio y una sensibilidad de todos por esta realidad ambiental de tanto impacto en la vida de las empresas.

Es por lo anterior, que se desea implementar un programa de cambio, entendido como el conjunto de actividades que tienen como fin modificar el clima de la organización y establecer su relación con el comportamiento

cooperativo-competitivo, interviniendo en las facetas que se encuentran débiles a través de la interpretación que realiza Visión 360°; estas facetas son: apoyo en la supervisión y dirección (supervisión respetuosa, reconocimiento de logros, interacción entre jefe y subalterno) y desarrollo integral de los recursos humanos (desarrollo personal, estímulo al mejoramiento y aprovechamiento de capacidades). A partir de los resultados encontrados, los individuos consideran que se debería presentar dentro de la organización un mayor reconocimiento por parte de los jefes en cuanto a los logros, debería existir una mayor receptividad de ideas, al igual que una orientación en el desarrollo, una mayor justicia en el trato y finalmente una comunicación más efectiva. Estas necesidades, aunque no se encuentran en un punto crítico, son consideradas como el faltante de la organización para el mejoramiento del clima.

Es por ello que se ve la necesidad de implementar talleres, los cuales trabajen con base en los aspectos anteriores y modifiquen los patrones conductuales presentes en la organización, posibilitando un mayor crecimiento tanto individual como grupal y de la misma manera, un mejoramiento en el clima de la organización.

Una vez descritos los objetivos y la justificación de los talleres, se procede a especificar el procedimiento y los resultados de cada actividad.

#### Taller 1

##### Objetivo General

1. Implementar una estrategia de cambio con el fin de mejorar el apoyo en la

supervisión y dirección dentro de la organización.

### Objetivos específicos

1. Incrementar el estímulo y el soporte que se le da al colaborador.
2. Establecer patrones más acertados en la interacción jefe-subalterno.
3. Proporcionar herramientas respecto a la supervisión respetuosa que se debe poner en práctica.
4. Puntualizar la importancia del reconocimiento y la retroalimentación al cumplir las labores asignadas.

### Contenido

1. Comunicación
2. Seguimiento instruccional
3. Refuerzos positivos
4. Reconocimiento
5. Retroalimentación

### Actividad 1

Gallina ciega

### Objetivos

1. Expresar sentimientos a nivel laboral.
2. Puntualizar la importancia de una retroalimentación oportuna y del reconocimiento de logros.
3. Establecer la importancia de una comunicación clara y asertiva.

### Descripción

Se eligen dos personas protagonistas de la actividad, estas deben ser de rangos diferentes en donde una de ellas se encuentre en el nivel alto y la otra en el nivel bajo con respecto a la jerarquía; el resto del grupo será espectador y no podrá intervenir durante la actividad (grupo pasivo).

La persona de alto rango tendrá los ojos vendados y solo podrá recibir instrucciones de la persona de bajo rango. Esta persona guiará al superior para que organice su escritorio, el cual se encuentra totalmente desordenado, con objetos por el suelo. Una vez organizado el escritorio la persona que guía, según su juicio, le dará al superior una recompensa por el trabajo realizado.

Finalmente se realiza una retroalimentación a partir de las percepciones y sentimientos expresados por los protagonistas y los espectadores.

### Materiales

(a) Venda; (b) Dulce; (c) Escritorio; (d) Objetos varios; (e) Papelógrafo; (f) Marcadores.

### Duración

45 minutos.

NOTA. Terminado el taller y durante la semana, se deja un cartel que refuerce las ideas planteadas durante la actividad, donde dice la siguiente frase: “Es importante agradecer y reconocer el trabajo del otro” ([anexo D](#)).



## Resultados

Durante la actividad se observaron conductas poco asertivas, tanto en el seguimiento instruccional, como en el dar las instrucciones. Los mandos superiores, quienes eran dirigidos, se sentían intranquilos e inseguros al comenzar la actividad, expresando sentimientos de angustia, desconfianza y miedo; así mismo, expresaban conductas de poca aceptación en el momento de recibir las instrucciones y cierto grado de tensión al no poder ver hacia dónde los dirigían. En el momento de recibir la retroalimentación, se observó el orden del escritorio de cada uno de los jefes y las opiniones y sentimientos de los mismos, los cuales expresaban que la comunicación que ellos proporcionaban a sus subalternos era realmente clara y que los escritorios podrían ser más ordenados; igualmente, afirmaban que ellos evaluaban el resultado de su comunicación, a través de los logros obtenidos en las diferentes actividades, concluyendo que ésta era realmente eficaz; sin embargo agregan que es necesario verificar y corroborar las ordenes o mensajes cuando se dan y se reciben. Uno de los objetivos de la actividad se basaba en puntualizar la importancia de una retroalimentación oportuna y del reconocimiento de logros; el refuerzo dado a los participantes (dulce), causó gran controversia dentro de la actividad, debido a que este tipo de gratificación no se da dentro del medio militar, lo cual causó gran sorpresa y desconfianza dentro de los participantes. Pasado el tiempo, al cuestionar este tipo de refuerzos, los participantes expresaron la gran gratificación que sentían al recibir un premio al cumplir las

actividades. Esta afirmación lleva a la conclusión que existe la necesidad de reforzar los trabajos realizados de manera adecuada y de la misma manera, recibir una retroalimentación cuando estos presentan alguna falla o deficiencia.

### Actividad 2

Arma la figura

#### Objetivos

1. Reforzar la importancia de una comunicación clara.
2. Clarificar la necesidad de justicia en el trato.
3. Estimular el mejoramiento personal cuando se realiza una actividad.
4. Propiciar la utilización de herramientas y el aprovechamiento de las capacidades individuales.

#### Descripción

Se escoge una persona al azar dentro del grupo, quien recibe una tarjeta con una figura ([anexo I](#)), la cual debe comunicar a sus compañeros a través de instrucciones; esta persona se ubica de espaldas al grupo y debe describir la figura que se encuentra en la tarjeta de manera clara, de forma tal que sus compañeros logren plasmar la figura en el papel de acuerdo a las instrucciones recibidas. Posteriormente se da a la misma persona otra tarjeta con la misma figura; en esta ocasión, la persona se encuentra mirando al público y debe repetir la operación anterior. Finalmente, se muestra la figura que debió ser plasmada en el papel y se realiza una retroalimentación con base en las percepciones y sentimientos expresados por los participantes y el instructor.

### Materiales

(a) Hojas de papel; (b) Lápices con borrador; (c) Tarjeta con figuras; (d) Marcadores; (e) Papelógrafo.

### Duración

45 minutos.

NOTA. Terminado el taller y durante la semana, se deja un cartel que refuerce las ideas planteadas durante la actividad, donde dice la siguiente frase: “La comunicación debe ser clara para posibilitar un mejor desempeño en las actividades que usted y el grupo realizan” ([anexo D](#)).

### Resultados

En esta segunda actividad, los individuos mostraron una actitud positiva hacia las actividades a realizar. Expresaron sus reflexiones acerca de la actividad anterior, concluyendo que el tipo de comunicación que manejaban no era del todo clara, lo que hacía que las órdenes dadas no fueran entendidas adecuadamente y por ende, los logros no eran los esperados. Por otro lado, se presentó una mayor colaboración de los jefes hacia sus subalternos y de una u otra forma, el jefe puso a prueba su comunicación y el dar instrucciones ante sus empleados, buscando tener un resultado positivo en el desempeño de la actividad. También, el jefe tuvo la oportunidad de brindar un estímulo y una connotación positiva a los empleados, por colaborar y desempeñar adecuadamente la actividad.

Aquí, se pudo observar el tipo de trato que los jefes brindan a sus empleados, destacando el tipo de voz utilizado al dar instrucciones, la reacción obtenida por parte del jefe cuando las personas pedían que fuera repetida la instrucción y la sorpresa al ver los dibujos plasmados en el papel. Igualmente, se pudo observar el miedo que presentaban algunos participantes en el momento de pedirle al jefe que repitiera la instrucción.

Por otro lado, se dieron cuenta de la necesidad de estar observando a la persona en el momento de dar las instrucciones, ya que estas son entendidas de manera más clara y precisa.

Como conclusión, a partir de los objetivos propuestos en el primer taller, se logra concientizar a las personas del establecimiento de Sanidad, sobre la importancia de una comunicación asertiva, un trato justo sin importar los rangos existentes y el establecimiento de unos patrones adecuados cuando se dan y se siguen instrucciones. La población que fue sometida a este taller, concluye que las normas deben ser expresadas adecuadamente, permitiendo que tanto el jefe como el subalterno, puedan expresar sus puntos de vista sin temor. Así mismo, se clarifica la importancia de reconocer los logros y de la necesidad de tener estímulos y connotaciones positivas para un mejor desempeño; con esto, se quiere resaltar la importancia de un “buenos días” al iniciar la jornada laboral y diferentes estímulos y connotaciones que enriquecen a las personas en el momento de realizar adecuadamente las actividades.

## Taller 2

### Objetivo General

1. Implementar una estrategia de cambio con el fin de mejorar el desarrollo integral del recurso humano dentro de la organización.

### Objetivos específicos

1. Especificar la importancia del estímulo al mejoramiento.
2. Mejorar las condiciones y bienestar personal.
3. Clarificar la capacidad personal en el aprovechamiento de las capacidades intelectuales, físicas y emocionales.

### Contenido

1. Desarrollo personal
2. Estímulo al mejoramiento
3. Aprovechamiento de capacidades
4. Interés personal

### Actividad 1

El carro de la vida

### Objetivos

1. Clarificar la importancia del conocimiento y desarrollo personal.
2. Establecer las características y actitudes que se tienen frente a los obstáculos que se presentan en la vida.

### Descripción

Se le entrega a cada persona un formato ([anexo J](#)) que contiene preguntas referentes al conocimiento personal y se pide que lo diligencien con toda sinceridad.

Una vez contestado el formato, se realiza una retroalimentación con base en los sentimientos y pensamientos expresados por los participantes.

### Materiales

(a) Cuestionario; (b) Lápices; (c) Marcadores; (d) Papelógrafo.

### Duración

45 minutos

### Resultados

Durante esta actividad se observó que los sujetos se encontraban un poco apáticos a las preguntas formuladas debido a la premura de pensar en sí mismos y a la dificultad de trasladar un objeto físico y su manejo mecánico para luego proyectarlo y equiparlo a la vida personal. Lo anterior permitió que los participantes lograran cambiar su razonamiento concreto a un plano abstracto donde cualquier objeto se puede transformar en sentimientos palpables, físicos y humanos.

Posteriormente, se volvió a aclarar la finalidad de la actividad y el desarrollo de la misma, logrando que los participantes plasmaran y trasladaran su realidad a lo que metafóricamente se denominó “el carro de la vida”.

En esta actividad, los participantes visualizaron la importancia de hacer un “alto en el camino” que permita saber quiénes son y hacia dónde van, esto con el propósito de lograr un desarrollo personal que ayude a clarificar el sentido que se tiene de la vida.

Otra premisa presente en la actividad fue la evocación de sentimientos de incertidumbre respecto a sí mismos, por ejemplo, al cuestionar el por qué del miedo, encontrando como respuesta que el pensar en sí mismos es difícil y más fácil es trasladar culpas y cuestionamientos a los otros que centrarse en cada uno, recapitulando el porqué, el cómo y el para qué de la existencia propia.

Posteriormente, lograron plasmar los pensamientos y sentimientos que tienen con respecto a sí mismos, llevándose a cabo una dinámica que desencadenó cuestionamientos que cada uno de los participantes se respondía al leer nuevamente lo escrito en dicha actividad. Los moderadores del grupo asumieron un papel de acompañamiento, dejando así que los participantes sacaran sus propias conclusiones y que reflexionaran acerca de estas.

## Actividad 2

### Proyecto de vida

#### Objetivos

1. Sensibilizar a los empleados, hacia el logro de metas a mediano y largo plazo dentro y fuera de la organización.
2. Establecer metas personales y los medios por los cuales se cumplirán.

### Descripción

Se le entrega a cada persona un formato ([anexo K](#)) que contiene preguntas referentes al establecimiento y cumplimiento de metas y se pide que lo diligencien con toda sinceridad.

Una vez contestado el formato, se realiza una retroalimentación con base en los sentimientos y pensamientos expresados por los participantes.

### Materiales

(a) Cuestionario; (b) Lápices; (c) Marcadores; (d) Papelógrafo.

### Duración

45 minutos.

NOTA. Terminado el taller, se da un poema o frase que refuerce las ideas planteadas en éste ([anexo D](#)).

### Resultados

Al realizar la segunda actividad, una semana después, los participantes dijeron haber estado pensando y analizando nuevamente las respuestas plasmadas en el papel y la variación que había existido en estas, una vez podían sentarse a reflexionar y no contestar algo tan relevante en un tiempo limitado. Cuando se les explicó el objetivo de la actividad, sobre su proyecto de vida, las personas pudieron profundizar concienzudamente los cuestionamientos formulados, ya que la actividad anterior obligaba a desmitificar la angustia que sentían de evaluarse a sí mismos, concluyendo que todas los sueños son la ruta para poder llegar a la realización de las metas; es



decir, que las metas son imágenes y sensaciones que hay que plasmar y planear para luego realizarlas. Igualmente, puntualizaron la importancia de tener objetivos claros y herramientas que permitan la existencia de un orden lógico y real, mas no utópico, en la construcción de metas, para que éstas no se conviertan en frustraciones que luego trunquen el desarrollo personal.

### Clima Organizacional Post-test

Esta es la segunda aplicación o post-test de la evaluación de clima organizacional, posterior a la implementación de una estrategia de cambio, presentada a través de talleres dirigidos al mejoramiento de las facetas críticas encontradas en el pre-test, las cuales son apoyo en la supervisión y dirección y el desarrollo integral del recurso humano; estos fueron dirigidos al establecimiento de Sanidad de la Fuerza Aérea Colombiana (Catam), como parte del estudio “Influencia del Clima Organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo después de establecer una estrategia de cambio”.

Este estudio se aplicó el día 17 de Noviembre de 1999 en la ciudad de Bogotá, con la participación de 26 personas. La aplicación se llevó a cabo en las instalaciones de la base aérea de CATAM por las Psicólogas María Cecilia de Valdenebro C y Raquel Soraya Lozano T. Los datos fueron digitalizados manualmente. Con base en este proceso se generaron diversos reportes que permitieron un análisis comparativo entre el grupo del establecimiento de Sanidad, los cuales son la base para este informe.

Para precisar los conceptos manejados en este documento es fundamental revisar con anterioridad el anexo conceptual adjunto en el presente informe ([anexo E](#)).

A partir de los resultados arrojados en el post-test de clima organizacional se realiza un análisis descriptivo de la facetas que evalúa el instrumento Visión 360°:

**Comunicación gerencial:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 71%, a la claridad de la gerencia en cuanto a la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión, las políticas a seguir y en la congruencia favorable de acuerdo a los mecanismos de implementación.

**Apoyo a la supervisión y dirección:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 65%, en el estímulo, soporte y supervisión respetuosa a colaboradores, por parte de los jefes; representando el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de los colaboradores. Aunque el reconocimiento en el departamento de sanidad, es la variable que genera una baja en el promedio de la faceta en general, se debe resaltar que posterior a la implementación de una estrategia de cambio, se presentó un incremento positivo en esta faceta de un 4% en el promedio general.

Proyección corporativa: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 74%, respecto a la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, y su respuesta a las exigencias del medio,

Administración del trabajo: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 71%, reflejada en la implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados en la organización. Resaltando la opinión muy favorable respecto al conocimiento de los objetivos del departamento de sanidad.

Condiciones de trabajo: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 73%, mostrando que las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo están disponibles en gran parte aunque se percibe que la tecnología utilizada no es las más competitiva; además el grupo evaluado percibe que la carga laboral es alta frente a lo que debería ser.

Retribuciones y beneficios: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 65%, mostrado en variables como condiciones brindadas al trabajador, remuneración, incentivos y beneficios, los cuales presentan una opinión favorable en donde la equidad individual es la variable con la puntuación más alta, indicando que el personal esta bien remunerado de acuerdo con su experiencia y formación. Es importante resaltar que esta faceta no presentó ningún cambio; es decir, que no existió ninguna modificación en cuanto a los resultados obtenidos en las diferentes aplicaciones del instrumento.

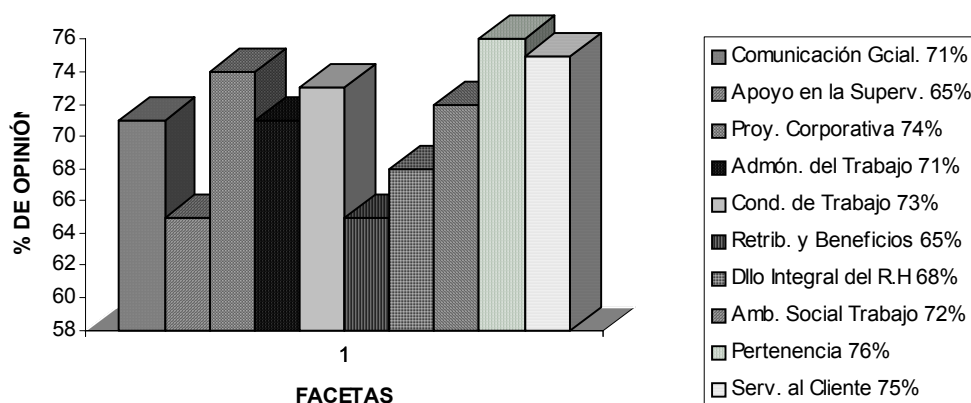
Desarrollo integral del recurso humano: En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 68%, mostrado en variables como el desarrollo del personal, el estímulo al mejoramiento, el interés por los empleados, el aprovechamiento de las capacidades y la promoción, en donde el interés por los empleados es la variable con la puntuación más alta, indicando que los jefes empiezan a mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados. Por otro lado, la variable con al puntuación más baja es el estímulo al mejoramiento, lo que indica que la organización no se preocupa por estimular a los empleados para que sean mejores cada día; aunque cabe

anotar, que incrementó su porcentaje después de implementar la estrategia de cambio.

**Ambiente social del trabajo:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media. Lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 72%, mostrado en variables como la armonía, la cordialidad y el buen trato, la colaboración y el trabajo en equipo.

**Pertenencia:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media, siendo esta la faceta con la mayor puntuación, lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 76%, mostrado en variables como el compromiso, la identificación, la lealtad y el orgullo que presentan hacia la organización.

**Servicio al cliente:** En esta faceta los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de opinión favorable respecto a la media, lo que indica que los sujetos consideran que la organización esta orientada en un 75%, mostrado en variables como la calidad del servicio, la competitividad en el servicio, la satisfacción de la demanda, la respetuosa al cliente y la satisfacción presentada por el cliente.



**Figura 6.** Post-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes facetas de clima organizacional del instrumento Visión 360°. [Atrás](#)

#### Confiabilidad y Congruencia de los Resultados

El coeficiente de confiabilidad para el estudio del 17 de Noviembre fue de 0.98 lo cual indica un excelente comportamiento del instrumento en este proceso. La congruencia en las respuestas fue alta lo cual indica una tendencia a ser honestos en los instrumentos validados. Sin embargo de las 26 personas evaluadas 13 fueron congruentes en sus respuestas y 13 fueron excluidos del estudio por ser inconsistentes.

El estudio detallado de los resultados permite establecer las siguientes conclusiones: Se presentó un incremento en el clima organizacional de manera positiva, resultado favorable para todo el grupo de colaboradores del establecimiento de sanidad. Ponderando los resultados se observa que las facetas de mayor puntuación fueron en su orden: pertenencia, servicio al

cliente, proyección corporativa, condiciones del trabajo, ambiente social del trabajo, administración del trabajo, comunicación gerencial, desarrollo integral del recurso humano, apoyo en la supervisión, retribución y beneficios.

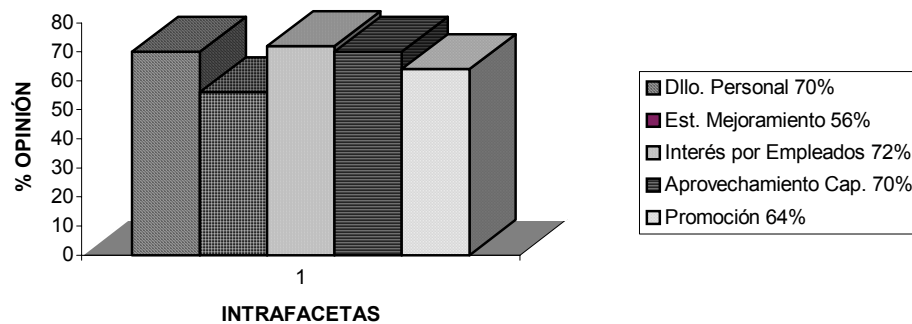
Para hacer un análisis de resultados más completo, se presentan a continuación las comparaciones entre la percepción de la muestra total, la agregación de lo que considera el grupo perciben los jefes y la agregación de los jefes consideran perciben sus colaboradores en las facetas evaluadas.

A nivel grupal, en las facetas administración del trabajo, desarrollo integral del recurso humano, pertenencia, servicio al cliente, proyección corporativa y ambiente social de trabajo los jefes consideran que sus colaboradores perciben estas facetas de manera favorable. Por otro lado los colaboradores consideran que los jefes de igual manera perciben que las facetas son efectivas ya que hay congruencia entre las percepciones de los colaboradores y jefes.

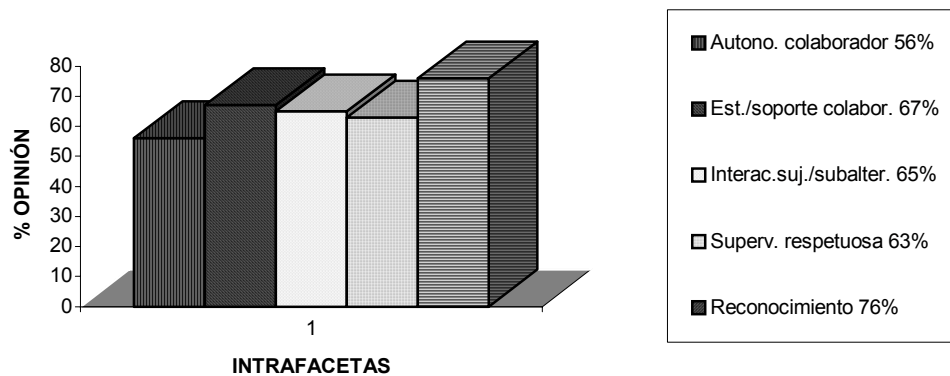
En las facetas apoyo en la supervisión y comunicación gerencial, los jefes consideran que sus colaboradores perciben las facetas favorable, mientras que los colaboradores consideran que los jefes perciben las facetas dentro del rango de opinión muy favorable, lo cual indica que esta faceta esta percibida con diferencias significativas entre jefes y colaboradores.

Las demás facetas evaluadas no presentan brechas, indicando una congruencia entre la percepción de ambos grupos poblacionales, encontrándose de igual manera estas facetas en el rango de opinión favorable.

Debido a la intervención hecha en las facetas desarrollo integral del recurso humano y apoyo en la supervisión y dirección se logro que se presentara un cambio, indicando que estas facetas son posibles de modificar a través de estrategias basadas en su mejoramiento.



**Figura 7.** Post-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes intrafacetas que componen el Desarrollo integral del recurso humano del Instrumento Visión 360°.



**Figura 8.** Post-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre las diferentes intrafacetas



**que componen el Apoyo en la supervisión y dirección del Instrumento Visión 360°.** [Atrás](#)

#### Cooperación-competencia Post-test

Como se planteó en el informe del pre-test, el cuestionario de cooperación-competencia es un instrumento elaborado con base en información recopilada de diferentes autores que han investigado el tema en estudio. El instrumento fue evaluado de acuerdo con el criterio de 10 jueces que laboran en el área organizacional, quienes validaron los ítems presentados en esta escala, que inicialmente en su planteamiento estuvo compuesta por cuarenta ítems y al ser aplicadas las respectivas pruebas pilotos se seleccionaron solo veinte ítems las cuales generaban información consistente, los demás fueron eliminados por su bajo nivel de discriminación y consistencia presentada en las aplicaciones piloto.

La prueba se puntúa bajo una escala Likert teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1 total desacuerdo, 2 parcialmente desacuerdo, 3 parcial acuerdo y 4 total acuerdo. Este rango de valores son asignados para los factores que componen la cooperación; y para los factores de la competencia la escala es invertida ([anexo L](#)).

A partir de los resultados arrojados en el post-test del cuestionario de comportamiento cooperativo-competitivo se describirán las conductas de la población evaluada por el instrumento, por lo cual se hará un análisis descriptivo de los factores que componen el comportamiento cooperativo:

Trabajo en grupo: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial acuerdo con una puntuación de 75% respecto a la media, lo que indica que los sujetos consideran que el desarrollo de actividades buscan satisfacer objetivos comunes al grupo.

Apoyo grupal: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial acuerdo con una puntuación de 72% respecto a la media, lo que indica que la actitud de los miembros del grupo hacia el cumplimiento de fines comunes es sincronizada, coordinando esfuerzos para el logro adecuado de tareas.

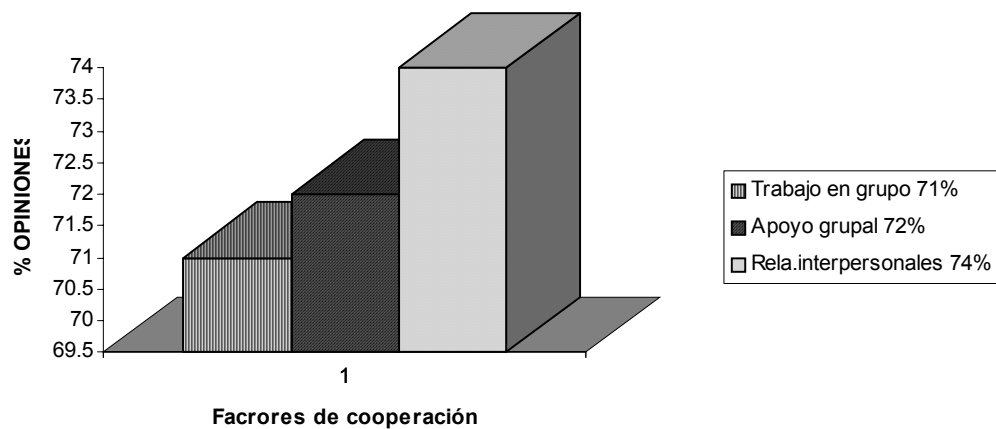
Relaciones interpersonales: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial acuerdo con una puntuación de 74% respecto a la media, lo que indica que se presenta un grado adecuado de interacción en el contexto laboral entre los miembros del grupo.

De acuerdo a la Tabla 6, en donde se presenta el porcentaje de cada ítem, se establecen los resultados de los factores de la cooperación.

**Tabla 6**

Factores cooperación

Factores	Items	Porcentaje	Promedio
Trabajo en grupo	1,3,9,19	82%, 44%, 67%, 89%	71%
Apoyo grupal	5,14,16,20	74%, 73%, 67%, 73%	72%
Relaciones Interper.	8,10,12	88%, 71%, 63%	74%



**Figura 9.** Post-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre los diferentes factores que componen la cooperación. [Atrás](#)

Una vez descritos los factores de cooperación, se procede a realizar el análisis descriptivo de los que componen el comportamiento competitivo, los cuales son:

**Individualismo:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un 75% respecto a la media, lo que indica que los sujetos se encuentran en parcial desacuerdo con el comportamiento que enfatiza la preocupación por sí mismo y el cumplimiento de sus metas, sin tener en cuenta las del grupo.

**Competencia desleal:** En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un 72% respecto a la media, lo que indica que los sujetos se encuentran en parcial desacuerdo con el comportamiento centrado

en cumplir metas individuales, sin presentar interés por los objetivos del grupo y de los miembros del mismo.

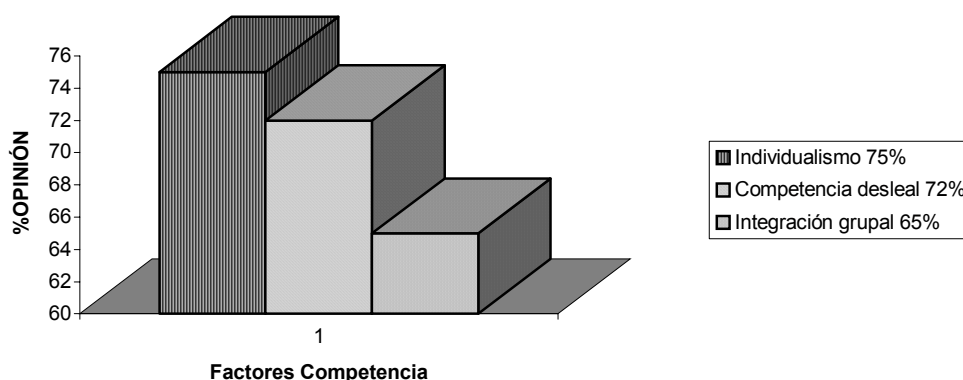
Interacción grupal: En este factor los resultados muestran que la población se encuentra en un rango de parcial desacuerdo con una puntuación de 65% respecto a la media, lo que indica que existe un inadecuado nivel de relaciones recíprocas entre los miembros de la organización.

De acuerdo a la Tabla 7, en donde se presenta el porcentaje de cada ítem, se establecen los resultados de los factores de la competencia.

**Tabla 7**

Factores competencia

Factores	Items	Porcentaje	Promedio
Individualismo	2,4,7,15	89%, 66%, 66%, 77%	75%
Competencia desleal	6,11,18	71%, 66%, 78%	72%
Interacción grupal	13,17	61%, 69%	65%



**Figura 10.** Post-test del porcentaje de opinión de los sujetos que laboran en el establecimiento de sanidad de Catam sobre los diferentes factores que componen la competencia.

El estudio detallado de los resultados permite establecer las siguientes conclusiones: Los diferentes factores presentan como resultante un comportamiento cooperativo positivo, resultado favorable para todo el grupo de colaboradores del establecimiento de sanidad. Por otro lado, la competencia se encuentra en un rango de parcial desacuerdo lo cual permite establecer que los comportamientos que regulan la competitividad en el grupo no afectan el desempeño de las labores de los individuos en la organización.

Ponderando los resultados se observa que los factores de mayor puntuación en cooperación, fueron en su orden: relaciones interpersonales, apoyo grupal y trabajo en grupo. En cuanto a la competencia, los factores en su orden son: interacción grupal, competencia desleal e individualismo.

Para precisar los conceptos manejados en este documento es fundamental revisar con anterioridad el anexo conceptual adjunto en el presente informe ([anexo H](#)).

De acuerdo a los resultados arrojados en el pre-test y post-test se presenta un incremento favorable en el clima organizacional, debido a la intervención que se hizo en las dos facetas que presentaban un nivel más bajo en el pre-test. Después de la medición post-test se visualizó el cambio en las facetas, aunque no tuvo un incremento significativo, subió en apoyo a la supervisión de 61% al 65%; respecto al desarrollo integral del recurso humano se vio un incremento del 62% al 68%. Este incremento en las facetas permitió establecer que el cambio planeado en la organización, aun si ésta es de origen militar, es posible

si el potencial humano es guiado de la manera adecuada. Por otro lado, se debe resaltar que la colaboración del jefe es fundamental para el incremento del clima; sin embargo, a través de las visitas realizadas al establecimiento de sanidad y a la observación hecha por los investigadores se percibe que no existe un apoyo adecuado del director del establecimiento, el cual esta ausente la mayor parte del tiempo en la organización; sin embargo el subdirector del establecimiento presenta mucha colaboración y ayuda a los trabajadores de la organización y es a quien se remiten las personas en el momento de presentarse algún inconveniente.

Respecto al comportamiento cooperativo presente en la organización, los resultados del pre-test muestran que la población se encuentra en parcial acuerdo con este. Es decir, los individuos se colaboran unos a otros en el momento de realizar tareas en grupo. En el post-test, se presenta un decremento de porcentajes, no tan espaciado, lo cual indica que una variable externa esta afectando a los trabajadores y su comportamiento, lo cual habría que estudiar.

Es de vital importancia contrastar los resultados del pre-test con el post-test en el comportamiento competitivo, ya que en el pre-test la población se encuentra en parcial desacuerdo con este comportamiento; una vez implementada la estrategia de cambio, los sujetos varían sus resultados, viendo cómo en el post-test se incrementan los porcentajes, resultado favorable para esta investigación, ya que los individuos se acercan cada vez más a un total

desacuerdo con dicho comportamiento; es decir, no presentan rivalidad ni competencia en el momento de realizar trabajos en grupo.

### Coeficiente de Correlación de Pearson

#### Pre-test

El coeficiente de correlación de Pearson se utilizó para identificar la posible conexión existente entre la variable clima organizacional y los comportamientos cooperativo y competitivo. Los resultados fueron ponderados a través del programa SPSS for MS WINDOWS Release 6.1, disponible en la Universidad Católica de Colombia.

La correlación que se presenta en el análisis del pre-test con base en los instrumentos utilizados es la siguiente:

**Tabla 8**

#### VARIABLES, MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR

Variables	<u>M</u>	<u>DE</u>
CLIMA	67.6000	4.4272
COMP	66.6667	3.2146
COOP	75.0000	3.6056

NOTA. M Media; DE Desviación Estándar.

La media es el promedio aritmético de la distribución de los datos. Por otro lado, la desviación estándar se interpreta como “cuánto se desvía en promedio de la media un conjunto de puntuaciones” (Hernández y cols, 1991. p.365). Como se observa en la Tabla 8, la percepción del clima organizacional se encuentra en un rango de opinión favorable, mostrado en la media que es de

67.60, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 4.4, lo cual confirma la tendencia de valores altos en la tabla. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que los sujetos perciben de manera favorable el clima de la organización, existiendo unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que estos perciban el clima de manera desfavorable, ya que los datos no se alejan del rango de opinión favorable.

Por otro lado, los resultados mostrados en la Tabla 8 respecto a cooperación indican que la media es de 75.00, lo que muestra que el comportamiento cooperativo de los trabajadores se encuentra en un rango de parcial acuerdo, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 3.60, lo cual confirma la tendencia de valores altos en la tabla. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que el comportamiento cooperativo de los trabajadores es adecuado, lo que posibilita un mejor desempeño en la organización, existiendo unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que el comportamiento cooperativo de estos se manifieste de manera negativa.

En cuanto a la competencia, los resultados dados en la Tabla 8 indican que la media es de 66.66, lo que muestra que el comportamiento competitivo de los trabajadores se encuentra en un rango de parcial desacuerdo, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 3.21. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que los trabajadores no presentan un comportamiento competitivo en el momento de realizar sus tareas, existiendo



unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que el comportamiento competitivo de estos trunque el desarrollo adecuado de las actividades.

Tabla 9

Coefficiente de Correlación de Pearson (r)

	CLIMA	COMP	COOP
CLIMA	1.0000	.8268	.6318
	-	P= .380	P= .565
COMP	.8268	1.0000	.0863
	P= .380	-	P= .945
COOP	.6318	.0863	1.0000
	P= .565	P= .945	-

NOTA. En las celdas en donde hay un guión, no se presenta correlación.

P. Probabilidad de error.

De acuerdo a la Tabla 9, la correlación existente entre la variable clima y el comportamiento cooperativo es de +.63 lo que indica una correlación positiva media, es decir, a mayor clima mayor cooperación.

Igualmente, en la Tabla 9 la correlación existente entre la variable clima y el comportamiento competitivo es de +.82 lo que indica una correlación positiva considerable, es decir, a mayor clima mayor competencia.

En la Tabla 9 se explica la correlación existente entre las variables comportamiento competitivo con el comportamiento cooperativo proporcionando una puntuación de +.08, lo cual indica que no existe correlación alguna entre las variables.

### Post-test

La correlación que se presenta en el análisis del post-test con base en los instrumentos utilizados es la siguiente:

Tabla 10

#### Variables, Media y Desviación Estándar

Variable	<u>M</u>	<u>DE</u>
CLIMA	69.1000	3.9001
COMP	70.6667	5.1316
COOP	72.3333	1.5275

NOTA. M Media; DE Desviación Estándar.

La media es el promedio aritmético de la distribución de los datos. Por otro lado, la desviación estándar se interpreta como “cuánto se desvía en promedio de la media un conjunto de puntuaciones” (Hernández y cols, 1991. p.365). La Tabla 10 indica que la percepción del clima organizacional se encuentra en un rango de opinión favorable, siendo la media 69.10, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 3.9, lo cual confirma la tendencia de valores altos en la tabla. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que los sujetos perciben de manera favorable el clima de la organización, existiendo unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que estos perciban el clima de manera desfavorable, ya que los datos no se alejan del rango de opinión favorable.

Por otro lado, los resultados mostrados en la Tabla 10 respecto a cooperación indican que la media es de 72.33, lo que muestra que el

comportamiento cooperativo de los trabajadores se encuentra en un rango de parcial acuerdo, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 1.52. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que el comportamiento cooperativo de los trabajadores es adecuado, lo que posibilita un mejor desempeño en la organización, existiendo unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que el comportamiento cooperativo de estos se manifieste de manera negativa.

En cuanto a la competencia, los resultados encontrados en la Tabla 10 indican que la media es de 70.66, lo que muestra que el comportamiento competitivo de los trabajadores se encuentra en un rango de parcial desacuerdo, desviándose los resultados en promedio respecto a la media en un 5.13. Como resultado de los datos anteriores, se puede afirmar que los trabajadores no presentan un comportamiento competitivo en el momento de realizar sus tareas, existiendo unos pocos sujetos que se alejan del promedio, sin que el comportamiento competitivo de estos trunque el desarrollo adecuado de las actividades.

Tabla 11

Coefficiente de Correlación de Pearson (r)

	CLIMA	COMP	COOP
CLIMA	1.0000	-.5937	.5636
	-	P= .595	P= .619
COMP	-.5937	1.0000	-.9993
	P= .595	-	P= .023
COOP	.5636	-.9993	1.0000
	P= .619	P= .023	-

NOTA. En las celdas en donde hay un guión, no se presenta correlación.

P. Probabilidad de que exista el fenómeno.

De acuerdo a la Tabla 11, la correlación existente entre la variable clima y el comportamiento cooperativo es de +.56 lo que indica una correlación positiva media, es decir, a mayor clima mayor cooperación.

Igualmente, en la Tabla 11 la correlación existente entre la variable clima y el comportamiento competitivo es de -.59 lo que indica una correlación negativa media, es decir, a mayor clima menor competencia o a mayor competencia menor clima.

En la Tabla 11 se explica la correlación existente entre las variables comportamiento competitivo con el comportamiento cooperativo, proporcionando una puntuación de -.99, lo cual indica una correlación negativa muy fuerte, entre las mismas; es decir, a menor competencia, mayor cooperación o viceversa.

Con base en el análisis anterior y a partir de la correlación de Pearson, se puede concluir que existe una correlación positiva entre la variable clima y el comportamiento cooperativo; es decir, a medida que el clima aumenta la cooperación también aumenta. Por otro lado, en el pre-test existe una correlación positiva entre la variable clima y comportamiento competitivo; es decir, a medida que el clima aumenta la competencia aumenta o viceversa; sin embargo, el post-test nos arroja una correlación negativa, lo cual indica que a

medida que el clima aumenta, la competencia disminuye. Por último, la correlación existente entre el comportamiento cooperativo y el comportamiento competitivo establece que aunque exista correlación entre dichas variables, en algunos casos X aumenta una unidad y Y disminuye siempre una cantidad constante o viceversa. Igualmente se puede dar que si X aumenta, Y aumenta o viceversa.

El nivel de significancia presente entre clima y comportamiento cooperativo; entre clima y comportamiento competitivo y entre comportamiento cooperativo y comportamiento competitivo es de 0.05; es decir, existe un 95% de confianza en que la correlación sea verdadera y en 5% de probabilidad de error.

### Discusión

Como se ha planteado anteriormente, esta investigación es solo un acercamiento al problema propuesto, ya que se basa en un tipo de estudio exploratorio, en donde los resultados arrojados sirven como aproximación al tema. De acuerdo a la revisión bibliográfica encontrada en la investigación se puede ver que los diferentes autores han estudiado el clima organizacional y el comportamiento cooperativo-competitivo, pero ninguno ha planteado una relación entre los términos anteriores.

Con base en lo anterior y de acuerdo a la hipótesis planteada donde se precisa, que la modificación del clima organizacional influye en la modificación del comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores, los resultados encontrados en la investigación permiten establecer que sí es posible modificar

lo mencionado anteriormente; debido, a que si se interviene en factores críticos del clima el comportamiento es modificado. Es así como se acepta la hipótesis de investigación a nivel del 0.05 donde existe un 95% de probabilidad de que las correlaciones planteadas en la investigación se cumplan y solo un 5% de error. Es decir, si se modifica el clima organizacional, se modifica el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores.

Por otro lado y acorde a los resultados encontrados en las diferentes mediciones de clima organizacional y comportamiento cooperativo-competitivo, es posible concluir que a partir de la implementación de una estrategia de cambio dirigida a la modificación de los factores críticos del clima organizacional, se presenta un aumento de la percepción de los individuos de dichos factores y de una u otra forma se relaciona con el aumento o disminución de los comportamientos cooperativo y competitivo. Es así, como una estrategia de cambio ayuda a modificar el comportamiento de los trabajadores del establecimiento de Sanidad y permite cambiar el clima laboral.

Corroborando lo anterior, en el pre-test, la correlación existente entre clima y el comportamiento competitivo, es positiva considerable, lo que indica que a mayor clima mayor competencia; este resultado, una vez implementada la estrategia de cambio y al aplicar el post-test, presentó una correlación negativa media indicando que a mayor clima, disminuye la competencia. Lo anterior es favorable para la investigación permitiendo establecer que aunque en el pre-test no se presentó lo esperado por los investigadores, una vez implementada

la estrategia de cambio y al volver a medir, los resultados permiten clarificar que se presentó un cambio en el tipo específico de comportamiento, a través de la intervención realizada en los factores críticos del clima organizacional.

Por otro lado y teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, que es “encontrar la relación entre el clima organizacional y el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores de un establecimiento de Sanidad militar, antes y después de implementar una estrategia de cambio que permita mejoras en variables específicas del clima organizacional de la empresa”, y con base en los resultados, se encontró que existe relación entre el clima organizacional y el comportamiento cooperativo, donde si X aumenta Y aumenta o viceversa; también se presenta relación entre el clima organizacional y el comportamiento competitivo, donde se establece que son variables inversamente proporcionales, ya que al aumentar X disminuye Y o viceversa; finalmente, aunque existe relación entre el comportamiento cooperativo y el competitivo, no siempre el incremento de X favorece el incremento de Y, o viceversa; tampoco se puede afirmar que si X aumenta Y disminuye o viceversa.

Con base en los hallazgos encontrados y en contraste con lo expuesto por Aguado (1999), se puede afirmar que existe la forma de mejorar el clima organizacional a través de reuniones periódicas de información y comunicación, creando posibilidades de trabajo en grupo; esto es igualmente corroborado a través de la estrategia de cambio implementada en el establecimiento de

Sanidad, en donde el desarrollo de talleres permitió un cambio en las facetas críticas del clima, verificado a través del post-test.

Según Deninson (1990), los procesos organizacionales han conceptualizado la importancia del cambio en la organización contemplando que no se podrán generar dichos cambios si no existe un soporte en la dinámica de crecimiento; a partir de este planteamiento, la investigación realizada comprueba la importancia de un proceso de cambio el cual es generado a través de la participación de los trabajadores y la potenciación del recurso humano, produciendo en esta una modificación del funcionamiento integral del establecimiento de Sanidad, corroborado a partir del cambio en el comportamiento, observado por los investigadores.

Dessler (1996), afirma que el éxito actual de una organización será para aquellas que puedan manejar el cambio, pero este manejo requiere de empleados que colaboren activa y adecuadamente en las labores a realizar; de acuerdo a la investigación realizada, se concluye que al existir una adecuada colaboración se mejora la percepción de los individuos hacia la organización, mejorándose así la participación, el trabajo en grupo y demás componentes de la cooperación, dando cabida al cambio en el comportamiento de los individuos.

Kaczka & Kirk (1968); Schneider & Snyder (1975); George & Bishop (1971); citados por Vásquez (1990), plantean que mediante el análisis del clima organizacional se pueden entender y describir los comportamientos de los sujetos en la organización, tratando de descubrir si el clima organizacional, en



cuanto variable dependiente, influye sobre las relaciones existentes, entre las variables independientes (programas de entrenamiento y cambio) y sobre otro tipo de variables dependientes (comportamientos individuales, rendimiento laboral, presencia en el puesto de trabajo). Si se retoma el concepto anterior y acorde con esta investigación, se concluye que la estrategia de cambio como variable independiente influye en el clima organizacional y en el comportamiento cooperativo-competitivo de los trabajadores (estas variables tomadas como dependientes), corroborando así que al implementar programas de cambio se modifican los comportamientos y percepciones individuales.

Igualmente y para complementar lo anterior Kaczka & Kirk (1968); Schneider & Snyder (1975); George & Bishop (1971); citados por Vásquez (1990), proponen que se vea el clima de la organización como una variable dependiente, puesto que el clima depende de la estructura de la organización y sería variable debido a la realización de programas de cambio.

Según Toro (1996), se han revisado estudios Colombianos en donde se encuentra que las variables descriptoras de la imagen gerencial (estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección) tienen un efecto regulador del clima; esto puede ser corroborado por las observaciones realizadas por los investigadores, quienes concluyen que el nivel general del clima organizacional aumenta positivamente cuando existe una imagen gerencial favorable posibilitando una modificación en dicho clima. A partir de lo anterior en el establecimiento de sanidad esta afirmación es

palpable debido a que si la persona encargada de este, tuviera una imagen gerencial positiva posibilitaría que el desempeño laboral y social de los individuos fuera más agradable, aumentando la percepción del clima en la organización.

Después de analizar diferentes autores y conceptos, podemos plantear que el proceso de investigación realizado en el establecimiento de sanidad fue gratificante debido a que si bien es cierto, este estudio es solo la base para una investigación más rigurosa y con mayor cobertura poblacional, realizamos un acercamiento a un problema poco investigado logrando establecer la relación existente entre el clima organizacional y el comportamiento cooperativo-competitivo. Por otro lado es de gran valor para nosotras encontrar que una percepción puede llegar a determinar y generar diversos cambios en un comportamiento específico, que en este caso es el comportamiento cooperativo-competitivo.

Finalmente, la permanencia y el trabajo realizado en un establecimiento militar nos permitió establecer que aunque el medio es autoritario, si las personas que laboran en él disponen de recursos y se plantean cambios en su estructura cognitiva (reestructuración cognitiva), logran modificar de alguna forma el medio en el cual viven y conviven. Todo cambio es posible a través de las personas y de la voluntad que pongan en mejorar su entorno. Si bien es cierto que la organización moldea, es mucho más cierto que el potencial humano puede realizar modificaciones en estructuras rígidas con inteligencia y trabajo en grupo.

## Sugerencias

Una vez realizado el estudio en el establecimiento de sanidad Catam, se sugiere establecer una estrategia de formación enfocada hacia el mejoramiento del modelo de desarrollo de liderazgo y dirección en la organización, con el objetivo de mejorar las relaciones de mando que presentan algunos índices bajos.

El establecer o continuar dicha formación tiene por objetivo mejorar las relaciones jefe-subalterno, la eficiencia en la comunicación interpersonal, la calidad de las relaciones sociales en el trabajo, el reforzamiento oportuno y positivo con miras a incrementar la productividad humana.

Por otro lado, el grupo requiere capacitación en algunas áreas en contenidos de instrucción relacionados con planeación, evaluación y seguimiento de objetivos a fin de optimizar el logro de resultados. Igualmente, se sugiere revisar la metodología actual de capacitación, con el propósito de determinar la calidad de la detección de necesidades reales relacionadas con la productividad en el área. En el caso de no existir una metodología al respecto, se hace necesario incorporarla. Esta acción sería necesaria desarrollarla a nivel por lo menos del establecimiento de sanidad.

Se recalca la necesidad de informar al personal sobre los resultados de este proceso e involucrar cada uno de los elementos de mejoramiento como un compromiso colectivo que demanda de la participación continua de todos. El mejoramiento no esta solo a cargo del grupo directivo de la organización, sino

de todos los trabajadores. Por esto es fundamental generar una continuidad en el proceso estableciendo como política corporativa las mediciones frecuentes de clima, las cuales se sugieren cada seis meses para conocer los avances y mantener un clima óptimo, revisando las acciones efectuadas en las diferentes facetas evaluadas.

Finalmente, se recomienda realizar un estudio respecto a la retribución y beneficios a nivel global de la organización, ya que esta faceta presenta uno de los puntajes más bajos y no puede ser modificada a través de la implementación de una estrategia de cambio. Es importante aclarar que aunque no se manifiestan condiciones de inequidad interna, la FAC cuenta con excelentes beneficios para sus empleados.

## Referencias bibliográficas

Aguado, R.J. (Marzo, 1999). Indice. Accequible WWW: rjaguadopin.com.mx.

Aguado, R.J. (Marzo, 1999). Clima organizacional. Escala de clima porWalters, Halpin y Crofts y Stinger & otros investigadores [22 párrafos]. Accequible WWW: spin.com.mx/~rjaguado/identi.html .

Aguado, R.J. (Marzo, 1999). El clima optimo para el cambio. Accequible WWW: spin.com.mx/~rjaguado/clima.html.

Alvaro, J., Garrido, A., & Torregrosa, J. R. (1996). Psicología social. España: Mc Graw Hill.

Ansfried, B., & Weirnet. (1985). Manual de psicología organizacional. Barcelona: Herder.

Armstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Bogotá. Legis.

Balritge, J.B. (1971). Power and conflict in the university. Nueva York. John Wiley.

Barcha, C., & Riveros, L. (1994). Análisis y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en una empresa de muebles. Tesis de grado profesional. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá.

Blake, R., Mouton, J., & Allen, R. (1989). Cómo trabajar en equipo. Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial. Bogotá: Norma.

Blanchet, A., & Trognon, A. (1996). La psicología de los grupos. España: Biblioteca nueva.

Cadavid, H.G., & Ramírez, C. (1994). Guía para la elaboración de documentos y trabajos de grado de la facultad de psicología. (4ª. Ed.). Bogotá.

Campos, M.C. (1987). Hacia un perfil del clima organizacional en la mediana industria en Bogotá. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de administración de empresas. Bogotá.

Cardozo, D. D. (1998-1999). Escala de medición del clima organizacional y satisfacción. Visión 360°. Manual técnico y del usuario. Psigma Corporación.

Carrizosa, F. (1974). Una evaluación del cambio organizacional en Colombia. Tesis de grado profesional. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de administración de empresas. Bogotá.

Cunsnet.com/path.htm. The performance pathfinder system. Disponible: E-mail: Conselors @ sutnet.com.ar.

Cope, R.G. (1992). El plan estratégico. Bogotá: Legis.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. McGRAW-HILL Interamericana S.A.

Daft, R., & Steers, R. (1992). Organizaciones. México: Limusa.

Dan Ciampa. (1990). Liderazgo industrial. Colombia: Legis.

Davis, K. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. Mexico: McGRAW-HILL.

Deninson, D.R. (1990). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis.

Deesler, G. (1979). Organización y administración. Enfoque situacional. Madrid: Dossat.

Deesler, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice Hall.

Dorsch, F. (1981). Diccionario de psicología. Barcelona: Herder.

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, Jr. J. (1994). Las organizaciones. Wilmington, E.U.A. : Addison-Wesley Iberoamericana.

Gómez-Mejía., Balkin B., & Cardy, R. (1997). Gestión de recursos humanos. España: Prentice Hall.

Gonçalves, A. P. (Diciembre, 1997). Dimensiones del clima organizacional. Accequible: [www.calidad.org/ articles/dec 97/2dec1997.htm](http://www.calidad.org/articles/dec%2097/2dec1997.htm).

Gonzalez-Romá, V., & Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Manuscrito no publicado, Unidad de investigación de Psicología de las organizaciones y del trabajo (UIPOT), Universidad de Valencia.

González, A.P., Martínez, C., Peinado, N., Salazar, Y., & Torres, L. (1999). Estado del arte de investigaciones realizadas del clima organizacional en las universidades de Santafé de Bogotá. Tesis de grado profesional, Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Bogotá.

Guerin & Wils le Lovarn. (1992). Planeación estratégica de los recursos humanos. Montréal-Canadá: Pum.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista L. (1991). Metodología de la investigación. México: McGRAW- HILL.

Huse, E., & Bowditch, J. (1980). El comportamiento humano en la organización. Mexico. Fondo Educativo Interamericano.

Joyce, W.F., & Slocum, J. W. (1982). Climate discrepancy: redefining the concepts of psychological and organizational climate. New York: Wiley.

Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (1977). Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. México: Prentice Hall.

Mendez, C.E. (1984). El hombre en la organización. Tres ensayos. Bogotá: Ediciones Rosaristas.

Morgan, G. (1996). Imágenes de la organización. Mexico: Alfaomega Grupo Editor. S. A.

Muchinsky, P.M. (1994). Psicología aplicada al trabajo. España: Desclée de Brouwer.

Murga, P. (1975). Diccionarios rioduero psicología. España: Rioduero.

Murillo, S. (1999). Relaciones humanas. México: Limisa Noriega.

Myers, D. (1994). Psicología. España: Panamericana.

Nathan, F. (1978). Enciclopedia de la psicología. Psicología social. Barcelona: Plaza y Janés S.A.

Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.



Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice Hall, séptima edición.

Rocha, R. (1990). Estrategia competitiva para empresas. México: Trillas.

Rodríguez, C.E. (1975). Diagnóstico, intervención y control del clima organizacional con el TECLA. Bogotá. Universidad de los Andes.

Sanabria, A., Urbina, M., & Rojas, O.L. (1995). Evaluación Institucional en una empresa de sector primario con propósitos de implementar procesos de calidad total. Tesis de grado profesional, Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Bogotá.

Schellenberg, J. (1978). Los fundadores de la psicología social. España: Alianza.

Shaw, M. (1989). Dinámica de grupo. Barcelona: Herder.

SLC (adaptado). Julio (1997). El dilema de la cultura. Peter Ducker vs. Edgar Shein. Accequible: [www.calidad.org/articles/jul97/1jul97.htm](http://www.calidad.org/articles/jul97/1jul97.htm).

Steers, R. (1977). Organizational effectiveness: a behavioral view. California: Good Year.

Toro, F. (1996) Medellín, abril-enero. Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. Revista antioqueña de economía y desarrollo (número 49).

Tushman, M. & O'Reilly III, C. (1998). Innovación. Mexico: Prentice Hall.

Vásquez, I. (1990). Empresa y grupo España: EADA.

Vásquez, M. (1996). El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB.

Wilhelm, A., Jürgen, E., & Meili, R. (1979). Diccionario de psicología. Tomo I. Madrid: Rioduero.

Williams, J., & Calás de birriel, M. (1984). Conducta organizacional. U.S.A.: SCOTT, FORESMAN and C.O.

Zaltman, G., Florio, D., & Sikorsky, L. (1977). Dynamic educational change. New York: Free Press

**ANEXOS**

**ANEXO A**

Santafé de Bogotá, Agosto de 1999

Señor (a)

Ciudad

Teniendo en cuenta su experiencia y su antigua vinculación a las actividades organizacionales, nos es particularmente grato invitarlo a participar en la validación de un cuestionario sobre comportamiento en Colombia, dirigida especialmente a obtener una información global acerca de los estilos cooperativo-competitivo de conducta que efectúa el hombre colombiano.

Dicha investigación es parte esencial de nuestra tesis de grado, bajo la orientación de María Claudia Peralta, la cual se presentará a la Universidad de la Sabana en Diciembre del presente año, para obtener nuestro título de psicólogas en dicha organización.

Nos permitimos adjuntar el cuestionario y las instrucciones necesarias para diligenciarlo. Constituirá una verdadera satisfacción contar con su oportuna colaboración en la validación de este cuestionario.

Cordialmente,

---

María Cecilia de Valdenebro C.

---

Raquel Soraya Lozano T.

Respetados señores:

Con el propósito de facilitar su trabajo, nos permitimos revisar algunos planteamientos acerca del significado que tiene el comportamiento cooperativo y competitivo para los diferentes autores. Lo anterior se hace necesario, ya que el conocimiento de los términos facilitará la comprensión del cuestionario que se pretende validar.

### **DEFINICIONES DE COOPERACIÓN Y COMPETENCIA**

Marschner citado por Wilhelm, Jürgen & Meili (1979) explica el término cooperación como el grado y forma en que la actividad de un individuo está unida a la de otros o depende de ella.

Robbins (1994) habla de cooperación cuando las partes de un conflicto desean satisfacer del todo los intereses de todas las partes. Al cooperar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias y no adoptando los diferentes puntos de vista.

Robbins (1996) define la competencia como el deseo de satisfacer intereses personales, sin importar el impacto que tenga sobre las otras personas que se encuentran cerca.

Williams & Calás de birriel (1984) definen la competencia como una necesidad secundaria, como un medio aprendido que impulsa a la satisfacción de las necesidades básicas. Igualmente afirman que ésta ofrece a mucha gente un sentido directivo en cuanto a sus objetivos, lo que aumenta el rendimiento tanto como provee la satisfacción al sentirse que se tiene un propósito fijo.

## ANEXO B

## **INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL CUESTIONARIO**

En este cuestionario hay cierto número de preguntas. Con ellas se desea indagar sobre cooperación y competencia. No hay respuestas “buenas” ni “malas” porque cada quien tiene el derecho de poseer sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información, usted deberá tratar de responder exacta y sinceramente.

Usted deberá marcar la respuesta que considere correcta (hoja de respuestas) de la siguiente manera:

- (a) TOTAL DESACUERDO**
- (b) PARCIALMENTE EN DESACUERDO**
- (c) PARCIALMENTE DEACUERDO**
- (d) TOTAL ACUERDO**

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

1. De únicamente respuestas veraces sobre sí mismo; le será más beneficioso responder lo que en realidad piensa.
2. Conteste todas las preguntas; no se salte ninguna; sus respuestas serán absolutamente confidenciales.
3. Tiene usted todo el tiempo que necesite, sin embargo, trate de contestar tan rápido como le sea posible. Marque la primera respuesta que se le venga a la mente, no se detenga mucho con una pregunta.

Entregue este cuadernillo apenas termine, a menos que se le indique lo contrario.

De la vuelta a la hoja y empiece cuando el examinador indique.

## CUESTIONARIO DE COOPERACIÓN Y COMPETENCIA

1. Usted permite que sus compañeros le ayuden en las labores del trabajo.
2. Busca ser el mejor en su trabajo, aun cuando otros no estén de acuerdo.
3. Se irrita fácilmente al realizar actividades en compañía de otros.
4. Los objetivos que se propone, los cumple sin importarle situaciones adversas que le sucedan a sus compañeros de trabajo.
5. Cuando algún compañero se encuentra en dificultades, los otros le ayudan.
6. Sus compañeros de trabajo compiten con otros individuos.
7. Usted busca que sus ideas primen ante las de otros.
8. Las relaciones que tiene usted con sus compañeros de trabajo son cordiales y amigables.
9. En su sitio de trabajo, cada uno de los miembros aportan ideas en la medida de sus posibilidades.
10. Cree usted que existe cooperación entre los miembros del grupo.
11. Cree usted que existe competencia entre los miembros del grupo.
12. Cuando hay un conflicto entre los miembros del grupo, se escuchan los puntos de vista de sus compañeros.
13. Cree usted que la competencia entre sus compañeros provoca conflictos.
14. Cuando se trabaja en grupo, se estimula la participación de todos los individuos.
15. Los miembros están más interesados en su bien y en la protección de sus privilegios, que en las actividades de todo el grupo.
16. Existe algún compromiso cuando se realizan trabajos en grupo.
17. Considera usted que su grupo es una reunión de individuos, pero no es un equipo.
18. Los miembros compiten entre sí por las tareas que conllevan reconocimiento.
19. Usted cree que la participación del grupo es indispensable para el buen desarrollo de las tareas.
20. Existe compromiso por parte del grupo cuando se quiere lograr un objetivo.



## HOJA DE RESPUESTAS

- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 2.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 3.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 4.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 5.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 6.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 7.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 8.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 9.  | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 10. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 11. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 12. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 13. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 14. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 15. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 16. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 17. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 18. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 19. | (a) | (b) | (c) | (d) |
| 20. | (a) | (b) | (c) | (d) |

## **ANEXO C**

Juez N° Pregunta N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1	X	X	X	O	X	O	X	X	X	X	8
2	X	X	X	O	O	X	X	X	X	X	8
3	O	X	O	X	X	X	O	O	X	O	5
4	X	O	X	O	X	X	X	X	X	X	8
5	O	O	X	O	O	X	X	O	X	O	4
6	X	X	X	O	X	X	X	X	X	O	8
7	X	O	O	O	X	X	X	X	X	X	7
8	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	7
9	X	X	X	X	O	X	O	X	O	X	7
10	O	O	O	O	X	O	O	O	X	X	3
11	X	O	O	O	X	X	X	X	O	O	5
12	X	X	O	X	O	O	X	X	X	X	7
13	X	X	X	O	X	X	X	O	X	X	8
14	X	X	X	O	X	O	X	O	X	X	7
15	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	9
16	X	O	X	X	X	X	X	X	O	X	8
17	X	O	X	X	X	O	X	X	X	X	8
18	O	O	X	X	X	O	X	X	O	O	5
19	X	X	O	X	X	O	X	O	X	X	7
20	X	X	X	X	X	X	X	O	X	X	9
21	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	9
22	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	9
23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
24	X	O	X	X	X	O	X	X	X	X	8
25	X	O	O	X	X	X	X	X	X	O	7
26	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
27	X	O	O	X	X	O	O	O	X	O	4
28	X	O	O	X	X	O	X	O	X	O	5
29	X	O	X	O	X	O	O	O	X	X	5
30	X	X	O	X	X	O	X	O	O	X	6
31	X	X	O	X	X	O	X	O	X	X	7
32	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	9
33	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	8
34	X	O	X	O	X	X	X	X	X	X	8
35	X	X	O	X	X	X	X	O	X	X	8
36	X	O	O	O	X	O	O	X	O	X	4
37	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	9
38	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	8
39	O	X	O	X	X	X	O	O	O	O	4
40	X	O	X	X	X	X	O	O	X	O	6

Matriz de acuerdo al resultado emitido por los jueces del cuestionario cooperación-competencia

## **ANEXO D**

**Es importante agradecer y reconocer  
el trabajo del otro**

**La comunicación debe ser clara,  
para posibilitar un mejor desempeño  
en las actividades que usted y el  
grupo realizan.**

## **MENOS MAL QUE ME MENOS MAL QUE ME CONOZCO**

Menos mal que mañana, a más tardar pasado  
sé que despertaré alegre y solidario  
con mi culpita bien lavada y planchada  
y no sólo se me abrirán las puertas  
sino también las ventanas y las vidas.

Y la carta que espero, llegará  
y las malas noticias de los diarios  
no alcanzarán a cubrir las buenas nuevas.

Y la que quiero, pensará en mí hasta conmoverse  
y lo que es muchísimo mejor  
los coroneles me echarán al olvido.  
Y no sólo yo, muchos otros también  
se sentirán solidarios y alegres

**MARIO BENEDETTI**

## ANEXO E



**Facetas de evaluación de la dinámica organizacional que permiten establecer en cuánto de cada una, esta orientada la organización**

Comunicación Gerencial: Cuanto de la organización está orientada en la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si éstas son congruentes en su implementación.

Apoyo en la Supervisión y Dirección: Cuanto de la organización esta orientada en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

Proyección Corporativa: Cuanto de la organización esta orientada en la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, su respuesta a las exigencias del medio y le brinden estabilidad al empleado en su labor.

Administración en el Trabajo: Cuanto de la organización está orientada en implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

Condiciones del Trabajo: Cuanto de la organización esta orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.

Retribuciones y Beneficios: Cuanto de la organización esta orientada en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones,

incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado laboral.

Desarrollo Integral del Recurso Humano: Cuanto de la organización esta orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la organización.

Ambiente Social del Trabajo: Cuanto de la organización esta orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

Pertenencia: Cuanto de la organización esta orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización.

Servicio al Cliente: Cuanto de la organización esta orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

## ANEXO F

<b>CRONOGRAMA</b>
-------------------

FECHA	APLICACION	ACTIVIDAD
20 Septiembre 1999	Pre-test	Visión 360°
		Cuestionario de cooperación-competencia
13 Octubre 1999	Inicio primer taller	
	Primera actividad	Gallina ciega
20 Octubre 1999	Segunda actividad	Armo la figura
8 Noviembre 1999	Inicio segundo taller	
	Primera actividad	El carro de la vida
12 Noviembre 1999	Segunda actividad	Proyecto de vida
17 Noviembre 1999	Post-test	Visión 360°
		Cuestionario de cooperación-competencia

## ANEXO G

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	
Sujetos																						
1	3	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	64	
2	4	4	1	4	4	1	3	4	4	3	1	4	1	4	2	4	3	1	2	4	58	
3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	2	62	
4	4	4	1	3	3	2	3	3	1	1	3	1	4	1	4	2	4	3	4	1	52	
5	2	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	4	4	3	59	
6	4	4	1	2	2	4	3	4	3	3	4	1	4	3	4	3	3	3	4	3	62	
7	3	3	2	4	3	2	1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	59	
8	2	4	1	4	4	3	3	4	3	4	3	1	1	4	4	3	3	4	4	3	62	
9	4	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	62	
10	3	1	1	1	3	2	1	4	4	4	4	4	1	4	1	1	3	1	4	4	51	
11	1	4	3	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	4	2	40	
12	4	3	1	1	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4	59	
13	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	55	
14	4	3	1	1	2	1	1	4	3	4	1	4	2	4	1	3	1	1	3	3	47	
15	3	4	2	1	3	3	1	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	1	4	4	61	
16	4	2	1	4	2	2	1	4	3	2	2	2	2	3	4	3	4	2	4	4	55	
17	4	3	1	3	2	4	3	4	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	55	
18	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4	66	
19	2	4	3	2	1	3	3	4	4	2	1	2	4	3	4	3	3	3	4	3	58	
20	4	3	1	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	56	
21	3	2	2	1	4	2	2	3	3	4	4	4	2	4	1	2	3	1	4	3	54	
22	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	52	
23	3	3	2	4	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4	1	3	1	4	4	3	61	
24	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	50	
25	3	4	1	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	3	3	1	4	3	63	
26	4	1	3	4	1	3	3	4	4	2	2	1	4	4	4	3	3	2	3	4	59	
Promedio Item	3.15	3.31	1.73	2.77	2.88	2.42	2.38	3.73	3.04	3.00	2.81	2.69	2.62	3.08	2.62	2.85	2.85	2.35	3.65	3.08		
Total	82	86	45	72	75	63	62	97	79	78	73	70	68	80	68	74	74	61	86	80		
% Aceptación	79%	83%	43%	69%	72%	61%	60%	93%	76%	75%	70%	67%	65%	77%	65%	71%	71%	59%	91%	77%		

**Matriz de los resultados pre-test del cuestionario cooperación-competencia**

## **ANEXO H**

## **FACTORES EVALUATIVOS DEL CUESTIONARIO DE COOPERACION Y COMPETENCIA**

### **COOPERACION:**

**Trabajo en grupo:** Desarrollo de actividades que buscan satisfacer objetivos comunes, al interior de un conjunto de personas que poseen características similares.

**Apoyo grupal:** Actitud de los miembros del grupo hacia el cumplimiento de fines comunes de manera sincronizada u organizada; es decir, coordinación de esfuerzos para el logro eficiente de tareas.

**Relaciones interpersonales:** Grado de interacción en un contexto social, presente entre los miembros de un grupo.

### **COMPETENCIA:**

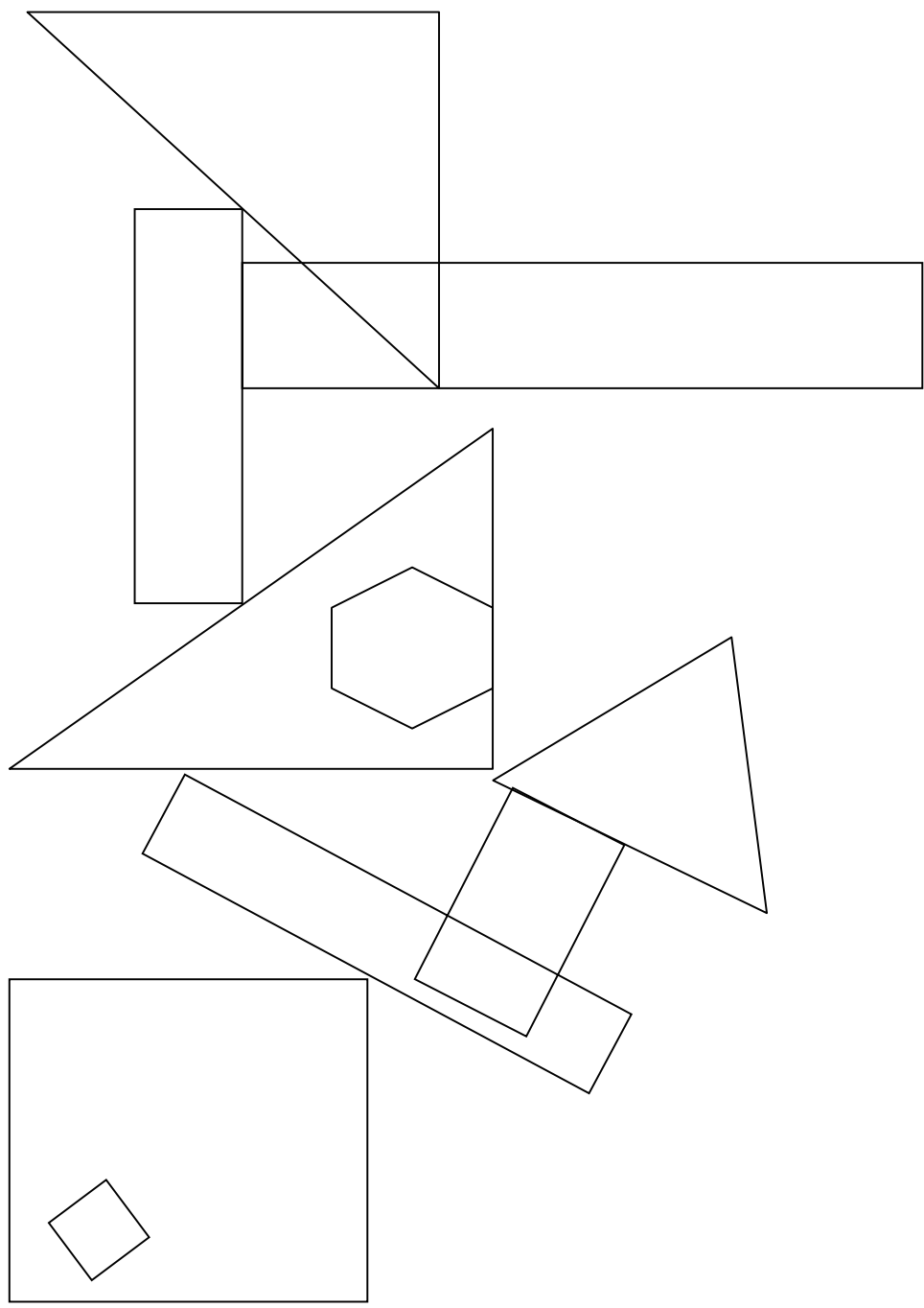
**Individualismo:** Comportamiento que enfatiza la preocupación por si mismo y el cumplimiento de sus propias metas, sin tener en cuenta las del grupo.

**Competencia desleal:** Comportamiento centrado en cumplir metas individuales, sin presentar interés por los objetivos del grupo y de los miembros del mismo.

**Interacción grupal:** Inadecuado nivel de relaciones reciprocas existentes entre los miembros de la organización.



## ANEXO I



## ANEXO J

## EL CARRO DE LA VIDA

1. Qué nombre lleva su carro? \_\_\_\_\_
2. De dónde partió su carro? \_\_\_\_\_
3. Qué placa lo identifica? \_\_\_\_\_
4. Hacia dónde se dirige su carro? \_\_\_\_\_
5. Quién maneja su carro? \_\_\_\_\_
6. Quién ocupa el primer puesto en su carro? \_\_\_\_\_
7. Qué herramientas considera importantes cuándo viaja? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Cuando se vara, qué es lo primero que hace? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. A qué velocidad suele andar y porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Qué hace cuándo el semáforo está en rojo? \_\_\_\_\_
11. Qué hace cuándo el semáforo está en verde? \_\_\_\_\_
12. Qué hace cuando se choca? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Deja su carro dañado o lo lleva al taller? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14.Cuál es el taller de confianza? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Qué hace cuándo se da cuenta que su carro anda en contravía? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Cuando retrocede, cómo maneja? \_\_\_\_\_
17. Qué hace cuando encuentra un amigo varado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. No vuelve a manejar si se ha estrellado más de una vez? \_\_\_\_\_
19. Cada cuánto tiempo manda a revisar su carro? \_\_\_\_\_
20. Es cuidadoso en no dejar acabar la gasolina o va calculando cuándo se va a terminar? \_\_\_\_\_

## **ANEXO K**

## PROYECTO DE VIDA

1. En dónde se encuentra actualmente a nivel personal y profesional? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Cuáles son sus metas a mediano y largo plazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. A dónde quiere llegar con esas metas propuestas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Cómo va ha lograr el cumplimiento de dichas metas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Existe la disponibilidad de recursos, para lograr las metas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Si los tiene, cuáles son?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. En caso de no tenerlos, cómo los va ha conseguir?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

FIRMA

## **ANEXO L**

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
Sujetos																					
1	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	54
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	72
3	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	3	4	1	3	4	4	65
4	2	4	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	3	1	4	1	4	2	4	1	41
5	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	62
6	2	4	1	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	66
7	3	4	1	1	2	4	3	4	1	2	3	1	3	2	4	1	4	3	3	2	51
8	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	69
9	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	4	4	71
10	4	4	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	69
11	4	3	1	2	3	1	2	3	3	2	1	3	1	1	4	1	4	2	4	1	46
12	4	4	3	3	3	2	1	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	63
13	3	4	1	3	1	3	1	4	1	1	2	1	3	2	4	1	4	3	3	3	48
14	3	4	1	3	4	2	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	2	56
15	4	4	1	3	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	43
16	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	52
17	3	3	1	1	3	2	1	4	4	4	4	4	1	4	3	1	3	3	4	4	57
18	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	60
19	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	4	2	60
20	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	3	4	2	4	1	4	4	4	66
21	4	3	1	1	2	1	2	4	3	4	3	4	2	4	1	3	1	3	3	3	52
22	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	55
23	4	3	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	4	60
24	2	4	1	4	4	3	3	4	3	4	3	1	1	4	4	3	3	4	4	3	62
25	4	2	1	4	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	58
26	4	4	1	3	3	2	3	3	1	1	3	1	3	1	4	2	2	3	4	1	49
Promedio Item	3.3	3.6	1.8	2.7	3	2.8	2.7	3.5	2.7	2.8	2.7	2.5	2.42	2.9	3.1	2.7	2.8	3.1	3.6	2.9	
Total	86	93	46	69	77	74	69	92	70	74	69	66	63	76	80	70	72	81	93	76	
% Aceptación	83%	89%	44%	66%	74%	71%	66%	88%	67%	71%	66%	63%	61%	73%	77%	67%	69%	78%	89%	73%	

**Matriz de los resultados post-test del cuestionario cooperación-competencia**