

**EFFECTOS DEL DOWNSIZING EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL**

CATALINA BONNET MONTOYA
LINA FERNANDA CORTES BERNAL

DORIS CURREA DE BERMUDEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA

MARZO DE 2002

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	4
Introducción	5
Marco de Referencia	6
Problema	41
Pregunta de investigación	41
Objetivo General	42
Objetivos Específicos	42
Variables	42
Método	43
Diseño	43
Participantes	48
Instrumentos	49
Recolección de Datos	57
Análisis de Datos	58
Codificación y Análisis de la Información	59
Resultados	63
Discusión Final	81
Recomendaciones	94
Referencias	95

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A - Instrumento

ANEXO B - Carta de presentación del Instrumento a los Jueces

ANEXO C - Cuadro de Validación del Instrumento

ANEXO D - Análisis por empresa

ANEXO E - Matriz de Datos

EFECTOS DEL DOWNSIZING EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Catalina Bonnet, Lina Cortés. Universidad de la Sabana.

*Doris Currea de Bermúdez

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los sentimientos y percepciones comunes de los funcionarios que continúan dentro de una organización; después de un proceso de recorte de personal (Downsizing) en tres empresas de Bogotá. Es una investigación cualitativa cuyo instrumento fue un cuestionario proyectivo de frases incompletas; elaborado y validado para el desarrollo del estudio. La muestra fueron 82 funcionarios de éstas empresas. Los resultados encontrados fueron categorizados, y analizados teniendo en cuenta las variables planteadas por F. Toro (2001), sobre Clima Organizacional: Relaciones Interpersonales, Imagen Gerencial, Sentido de Pertenencia, Retribución, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad Delegada y Respeto). A partir de los resultados, no se encontraron diferencias significativas en las tres empresas. Las variables más afectadas fueron: la Estabilidad, que es vista con incertidumbre por temor a nuevos recortes y no depende del desempeño laboral. La Retribución es una variable que se relacionó mucho con la Responsabilidad Delegada ya que existe inconformidad por el aumento significativo de funciones sin la remuneración acorde a la carga laboral. La imagen deteriorada del jefe inmediato, percibido como una persona alejada, fría y amenazante que se preocupa solo por el cumplimiento de metas y no por el bienestar del recurso humano, además de la constante expectativa de despido. La disminución del orgullo y compromiso con la organización se reconocieron dentro del Sentido de Pertenencia. Respecto a la Claridad y Coherencia en la dirección se encontró desacuerdo con las políticas y estrategias de los altos directivos, ya que únicamente buscan intereses individuales. La Cooperación ha disminuido por causa del aumento de funciones, aunque la intención de ayuda permanece. Las Relaciones Interpersonales y el respeto fueron las variables en las que se percibió el menor deterioro.

The present study had as objective to identify the common feelings and perceptions in the people who survive a Downsizing, in three companies of Bogotá city. This is a qualitative research and the instrument used was a projective questionnaire with incomplete sentences, elaborated and validated for this study. The sample were 82 workers of the three companies. The results found were categorized and analyzed based on the variables establish by F. Toro (2001), about Organizational Climate: Interpersonal Relationships, Entrepreneurial Image, Sense of being part of the company, Clarity and Coherence on the top management, Retribution, Stability, and collective values (cooperation, delegated responsibility and respect). From this results, not significant differences were found in the three companies. The variables more affected were: the Stability in the company because it is seen unsafe based on the scare of a new mass dismissal and to stay does not depend on the labor performance. The retribution was a variable that was found very close to delegated responsibility do to the inconformity with the significant grow of functions without the reward according to the job. The immediate boss is perceive with a low profile because of his distant, cold and intimidate style with the employs and also because he is only worried about the goals but does not care about the well being of the human resource, this is related with the constant expectative of loosing the job. The decrease of the pride and commitment with the company was recognized in the Sense of Being Part of the Company. About the Clarity and Coherence on the top management was found disagree with the policies and strategies of them because they only look for their own benefits. The Cooperation has decrease because of the many functions they have to take; even though, the help intention remains. The Interpersonal relationships and the respect are variables that did not appear to spoil so much.

El presente proyecto corresponde a la investigación del Área de Psicología Organizacional titulada “EFECTOS DEL DOWNSIZING EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL” en la cual se pretendió identificar los sentimientos y percepciones comunes de tres empresas de Bogotá después del proceso de Downsizing.

Durante los últimos años se ha generado un proceso de contracción en las organizaciones a nivel mundial, como resultado de las crisis financieras internacionales y el proceso de globalización; en este proceso, América Latina ha sido el foco central de estas tendencias económicas (CMIC, 1999). Colombia no ha sido la excepción a este fenómeno, ya que la tasa de desempleo señalada por el Banco de la República, muestra un aumento del desempleo con respecto al año 1995 (año en que se evidenció una de las tasas más bajas de desempleo) del 12.1%, es decir, que el año 1995 mostró un 8.1% de desempleo mientras que en marzo del año 2000 se encontró una tasa del 20.2% (Banco de la República, 2000).

Esta contracción ha llevado, a que como se mostró anteriormente, muchas personas queden sin empleo; pero también, es importante mencionar que las víctimas de este fenómeno no son sólo las que pierden su trabajo, sino también quienes continúan en él (Howard, 1996). Esto ha sido demostrado en algunas investigaciones internacionales, las cuales revelan efectos no solo en el desempeño de los empleados, sino también en el clima y la cultura organizacional, el ausentismo, la moral y la seguridad laboral, entre otras (Vahtero, 1997; Hickok, 1998; y Koonze, 1999).

Es importante reconocer también que algunas empresas realizan un proceso de preparación previo al recorte drástico en el cual capacitan a los empleados para enfrentarse a nuevos trabajos y así mismo, para reducir la tensión que genera la incertidumbre; esta preparación permite a las organizaciones una transición hacia el cambio de forma satisfactoria. Pero por lo general, la mayoría de las empresas no se comunican con su gente de una forma adecuada aclarando lo que esta pasando, sino que el tema es manejado a través de los rumores (Koonze, 1999).

* Directora de Trabajo de Grado

Los hallazgos encontrados en otros países, señalan que muy probablemente el recorte drástico de personal afecta el clima laboral de los empleados que continúan en la organización; aunque aún falta profundizar en el tema, con el fin de encontrar resultados más claros y específicos. Estos efectos que se evidencian en las organizaciones no solo tienen relevancia para ésta en su búsqueda de la productividad, sino que son efectos que se ven igualmente reflejados en la vida personal de cada uno de los trabajadores y que por ende se hacen importantes para el mejoramiento de la calidad de vida familiar y social en general.

Esta es la razón que motiva la realización de una investigación exploratoria donde se puedan identificar los sentimientos y las percepciones que quedan en los empleados después de un proceso de contracción (Downsizing). Para hacer realidad este propósito, se estudió el fenómeno en tres empresas de Bogotá que atravesaron por esta experiencia; las cuales como se señaló anteriormente, pertenecen a un contexto ampliamente afectado por este acontecimiento, para así, finalmente identificar temas más específicos que conduzcan a posibles investigaciones futuras y a diseñar procesos de preparación previa que permitan asumir de manera más constructiva este aspecto de cambio tan importante en el ámbito de los recursos humanos.

Con el fin de apoyar el análisis y dar mayor profundización a la problemática, a continuación se presenta el marco de referencia en el que se encuentra apoyada la investigación.

El Downsizing es definido por Boyd (1996) y Hickok (1998), como la reducción en corto tiempo del tamaño de la fuerza de trabajo de una organización. De esta forma, el Downsizing no conlleva necesariamente a una reducción de la estructura de la organización, ya que en algunas ocasiones, empresas de tipo externo (outsourcing o

temporales) pueden asumir ciertas funciones que en un momento realizaban los antiguos empleados de la empresa de manera permanente.

El Downsizing comenzó como una estrategia de las corporaciones en crisis que decidían retirar a los trabajadores debido a una escasa demanda de sus productos; pero pronto, fuertes firmas adoptaron esta política u opción estratégica como forma de aumentar su valor equitativo hacia el futuro. Así, se definió como un fenómeno macroeconómico que usa el tamaño de la fuerza laboral para manipular la valía de la compañía y por lo tanto tiene un impacto en la inflación y en el rango de precios que es revalorado o descontado (Lurie, 1998).

Tradicionalmente, los cambios en la contratación de una compañía fueron un resultado directo de los cambios en la demanda de los productos de cada firma. Durante el “boom”, la compañía contrataba la mayor cantidad de trabajadores posible que pudiera permitirles acomodarse al incremento percibido en la demanda de sus productos. En la recesión, la caída percibida de la demanda indicaría que la firma debería vender menos productos y por lo tanto producir menos. Esto significaba que un porcentaje de la fuerza laboral era innecesario y por lo tanto requeriría despedirse o cambiarse. Para Lurie (1998), esta estrategia fue la precursora del Downsizing moderno, aunque señala que en los años 90, el Downsizing se empezó a realizar dentro de otra clase de parámetros, ya que sus fines han cambiado.

En la década de los noventa los despidos masivos de las corporaciones en los Estados Unidos se dieron particularmente cuando éstas, estaban en el máximo de sus ganancias y dominio del mercado, hecho que hace imposible ubicar el Downsizing dentro de la imagen tradicional de despidos. La mayoría de estos recortes ocurren a finales de Diciembre y comienzo de Enero (Lurie, 1998). El Downsizing parece ser para

este autor una técnica efectiva en hacer que las ganancias del siguiente año fiscal luzcan mejores en relación con el actual año reduciendo millones de dólares relativos a pagos en el presente año.

De acuerdo con lo anterior, el Downsizing es la forma en la que las firmas escogen la cantidad de gente exacta que trabajando con ellos logra maximizar el precio de venta de su producto con los menores costos y la firma puede de esta manera mantenerse en completa competitividad (Lurie, 1998).

Las fuerzas que han impulsado el Downsizing vienen del aumento de la competencia global y el consecuente cambio tecnológico, el cual tiene un gran impacto en la naturaleza del trabajo ya que aumenta la disponibilidad de una fuerza de trabajo contingente (Fierman, 1994, citado por Hickok, 1998).

Así mismo, quienes estudian la economía mundial y especialmente la de los países en desarrollo, reconocen el desempleo y el subempleo como conceptos importantes para analizar dentro de este tema. Para ellos, cuando una persona es pagada por no hacer nada, la situación es bastante clara, pero cuando diez son pagados por hacer el trabajo de nueve o menos, esta se vuelve confusa y difícil de entender y manejar. En áreas rurales pobres alrededor del mundo existe un exceso de individuos trabajadores; pero, mas manos trabajando no necesariamente se traducen en un incremento del rendimiento (Marin, 2000).

Adicionalmente, con los avances tecnológicos quedaron en desuso algunos trabajos y esta situación disparó una respuesta, que no sólo incluye el reemplazo tecnológico de los empleados y la corrección de la redundancia acumulada en algunos de los trabajos, sino que también, se incrementó la velocidad con la que éstos suceden. Ahora donde diez personas hacían el trabajo de ocho, cinco hacen el trabajo de seis.

Esto, es beneficioso para compañías y sus clientes, ya que les permite ofrecer mejores productos y servicios a un precio mas bajo; además, el beneficio es general en cuanto a que “el redundante” es puesto a producir generando un valor adicional (Marin, 2000).

Para Marin (2000), el problema de esta clase de reestructuración es de la organización y no solo de los individuos que se van, ya que si diez personas hacen el trabajo de seis no significa que cuatro no hacen nada, sino que todas son partes iguales del problema y ninguno es responsable por crearlo; así, para este autor la persona que la compañía escoge para despedir no es más redundante que los sobrevivientes.

Schumpeter en 1950, escribió desde su idea del capitalismo que “el Downsizing puede no ser muy agradable de observar ya que seguramente las personas van a salir heridas, pero es la forma en que el mercado se cuida por sí mismo”. Para este autor es claro, que una corporación esta conformada por el desarrollo de diferentes cargos; pero para él, es más importante e indispensable que sobreviva la organización, a que lo haga uno de los puestos de trabajo, “ no hay un cargo que tenga que existir mas que una corporación”; y así, las personas como las organizaciones necesitan cambiar para competir en el mercado (Hickok, 1998).

Para Howard (1996), el Downsizing es una forma dramática de inducir el cambio social, en el que se sacrifican personas en favor del renacimiento de la organización. Este hecho hará recordar la década de los noventa como la década del Downsizing y la reorganización así, como la década de los ochenta fue recordada por las adquisiciones y la del sesenta por su imagen de abundancia y generosidad. Para este autor en los años noventa domina la imagen de escasez y deprivación; no hay suficiente “de nada (recursos, dinero, amor, compromiso, etc.) para sobrevivir”.

Para Cameron (1994, citado por Hickok, 1998) el Downsizing es una estrategia con fines positivos, un conjunto de actividades organizacionales muchas veces mal desarrolladas en la dirección de la organización y diseñadas para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad organizacional. Tomando esta definición tan amplia Hickok (1998), afirma que se podría ver el Downsizing como una estrategia positiva que se debería llevar a cabo con regularidad ya que permitiría desarrollar cambios a nivel sistémico como la “dirección de la calidad total” y la “reingeniería”; pero Cameron (1994), después de estudiar durante 4 años 30 firmas en la industria automotora encontró que sólo muy pocas organizaciones en el estudio implementaron Downsizing en una forma que mejorara su efectividad. Es por esto, que Cameron concluye que el Downsizing es probablemente el fenómeno “más perverso que hay sin estudiar en el mundo de los negocios”.

Así mismo, Bacal (2000), afirma que tanto el Downsizing como el rightsizing o los ajustes de personal son los aspectos más difíciles de manejar en la carrera de los altos ejecutivos y de los administradores.

Es importante reconocer la diferencia entre Downsizing proactivo el cual es planeado de manera avanzada y usualmente integrado con gran cantidad de objetivos y el Downsizing reactivo, que se entiende como el recorte de costos como último recurso u oportunidad después de un prolongado período de inatención por parte de los ejecutivos a los problemas grandes y peligrosos. (Kozlowski, 1991, citado por Hickok, 1998).

Las reducciones de la fuerza laboral se pueden dar de forma diferente dependiendo de cada organización; así, existen estilos distintos de decidir quien se queda y quien se va, comenzando por una forma arbitraria hasta un criterio sustentado; también están quienes lo planean en sesiones secretas o discusiones abiertas solicitando ideas a los

empleados; y están las diferentes formas de notificar la terminación del contrato, como los que lo hacen el mismo día o los "generosos" que dan hasta 90 días. Existe diferencia hasta en la intencionalidad con la que se hace un proceso de Downsizing (Brockner, 1992; Noer, 1993, citados por Hickok, 1998).

Howard (1996), afirma que la principal razón del Downsizing es económica; es decir, reducir los costos y mejorar la productividad y la competitividad de la compañía en una economía global que crece, pero también se realiza con el propósito complementario de aumentar la eficiencia, el trabajo en equipo, el intercambio de roles y las ganancias económicas, aunque lo que generalmente se logra es la disminución de estos aspectos.

Para Howard (1996), el Downsizing está profundamente ligado a valores psicoculturales (los trabajadores son maquinas), percepciones del tiempo (corto tiempo) y un conflicto inconsciente (agresión, dependencia e identidad). Es por ello, que este autor hace una metáfora del proceso de reestructuración con la película "la Lista de Schindler" ya que según él, Estados Unidos está realizando un asesinato inconsciente hacia los mismos norte-americanos, el cual se despertó al final de la guerra fría como una expresión de las guerras internas, pero en esta oportunidad no hay trabajadores "esenciales" ni un "Oscar Schindler" que los proteja.

Hickok (1998), retoma las teorías X y Y de McGregor (1960), para explicar de alguna forma el Downsizing en el ambiente laboral. Dentro de la teoría X, se vería a los trabajadores como personas que no pueden esforzarse por ellos mismos en el trabajo que realizan, sino que necesitan estar extremadamente motivados con una forma de trato basado en el castigo para que logren dar su mejor esfuerzo. En la teoría X, la forma de realizar el Downsizing sería sin darle un previo aviso a las personas que se van a retirar,

ya que se asume que las personas usarían el tiempo que les queda para salir de la compañía, en hacerle algún daño a la organización o por lo menos para comportarse de manera improductiva.

Desde la perspectiva de la teoría Y, el Downsizing puede verse como una forma de dejar libre a los empleados para que realicen el trabajo que les gustaría hacer y que tiene una alta relevancia para ellos. El análisis que precede al Downsizing es que está diseñado con el fin de reducir el trabajo que realmente no es indispensable o de baja calidad, minimizando los controles burocráticos y eliminando niveles innecesarios de comunicación. Dentro de esta perspectiva, el Downsizing busca ofrecer retos a los empleados dándoles la oportunidad de desarrollar trabajos interesantes donde puedan explotar al máximo sus potencialidades y habilidades laborales y así, lleguen a producir resultados extraordinarios en una organización donde la misión y las metas están relacionadas con las del individuo.

Es importante resaltar también, que el Downsizing es percibido de manera diferente por cada una de las instancias de la organización; así, los ejecutivos y accionistas lo ven como una oportunidad de aumentar las ganancias de la compañía en corto plazo sin tener que invertir, los mandos medios lo ven como el final del contrato de sus servicios y en el caso de los subordinados este proceso es tomado como una experiencia inesperada que afecta negativamente su vida y sus familias (Boyd, 1996).

Los efectos adversos en las personas que pierden su empleo después de un proceso de Downsizing son más conocidos que los efectos en las personas que quedan dentro de la organización (Vahtero, 1997). Sin embargo, reportes anecdóticos y descriptivos muestran que los empleados que sobreviven al proceso generalmente muestran una

significativa disminución en el desempeño y productividad, pero además, en el compromiso al trabajo, en volver a enfocarse en éste y en la moral (Howard, 1996).

Robert Bacal (2000), señala que en el proceso de Downsizing se pueden diferenciar dos aspectos básicamente. El primero, muestra como en este proceso, en un plazo muy corto, se vive un alto grado de ansiedad y estrés tanto para los directivos como para el resto de los empleados, desde el momento en el que el recorte es anunciado y los individuos son notificados de su despido. El segundo aspecto, el cual presenta efectos a largo plazo, se refiere a las personas que quedan dentro de la organización; de alguna forma los directivos tienen que manejar la desilusión que resulta del proceso y lograr llevar las organizaciones al otro lado del gran dolor, las molestias, la rabia y la pérdida de la moral que caracterizan a los empleados en este inmenso evento organizacional, ya que son los que quedan quienes van a determinar lo que pasa con la organización.

Las primeras semanas después del Downsizing incluso aquellos que todavía conservan sus trabajos, pasan a través de diferentes situaciones difíciles dentro de las que se encuentra el dolor por si mismos y por los compañeros que salieron de la empresa, la rabia, la depresión y una sensación de traición que se pueden describir como reacciones “normales”. La productividad se deteriora mientras las personas trabajan con esta clase de sentimientos presentes en su vida (Bacal, 2000).

Para los empleados sobrevivientes cada persona que despiden no es solamente un ejemplo de lo que les podría pasar, sino que se presenta con la elección de pasar a estar ya sea sobre-empleado o desempleado, aceptando en la mayoría de las veces acelerar su día de trabajo. Este proceso va erosionando la calidad de vida de los individuos ya que tienen que empezar a adaptarse a elevados niveles de estrés para continuar en su puesto (Marin, 2000).

El Downsizing es un fenómeno desestabilizador aún en circunstancias donde las personas se van de manera voluntaria. Hickok (1998). Noer (1993) y Brackner (1992), citados por Hickok (1998) encontraron síntomas de enfermedad en sobrevivientes de una instalación de fuerza aérea donde los retiros se dieron de manera voluntaria. Entre ellos encontró síntomas como la depresión, la rabia y el arrepentimiento.

No todas las respuestas que se han encontrado después de un proceso de recorte en los sobrevivientes son negativas. Hay reportes de gente que se anima y recarga sus energías encontrando una nueva emoción y reto en su trabajo como el proyecto de “salvar la organización” (Noer, 1993, citado por Hickok, 1998).

Los más prominentes efectos del Downsizing se han visto con relación al cambio cultural de la organización y no con relación a salvar costos o ganancias de la productividad a corto plazo. Uno de estos cambios se da con relación al contrato psicológico entre empleadores y empleados, ya que estos últimos sienten que ha sido quebrantado y que ya no se les ofrece seguridad laboral; además la relación deja de ser estable para convertirse en contingente (Hickok, 1998).

Sea el Downsizing programado o voluntario (cuando las personas son quienes deciden salir de la compañía) se reconoce que ha alterado las reglas del juego del empleo. Esto nace de la idea de que el “Contrato Psicológico” entre empleadores y empleados ha sido violado (Rousseau, 1995 citado por Hickok, 1998). Nunca más el empleador puede ofrecer un trabajo seguro. El nuevo Contrato Psicológico que se marca es el del empleo condicional, con la habilidad para desarrollar oportunidades que mantengan a los empleados en su empleo (Waterman y Collard, 1994 citados por Hickok, 1998).

El choque inicial del Downsizing queda ligado por un tiempo y éste puede ser por más de dos semanas, pero desafortunadamente las metas que se deben alcanzar y los clientes que se deben atender no se pueden dejar a un lado sino que se debe continuar con los negocios normalmente; esta situación termina causando malestar en el equipo de trabajo y caos no sólo en la manera de relacionarse, sino en la nueva forma como se deben hacer los negocios. Mientras más exista la confusión, más perdurarán los efectos a largo plazo en la salud y la moral de la organización (Bacal,2000).

Los efectos del Downsizing en la salud mental y física no han sido sistemáticamente investigados, lo que ha hecho imposible implementar estrategias (Howard, 1996); sin embargo, existe un estudio realizado en Finlandia entre 1991 y 1995 con 981 personas que trabajaban en el gobierno local, en el cual se encontró una relación entre el Downsizing y un subsecuente ausentismo por enfermedad (Vahtero, 1997). Este es para Rodríguez (1999), un alto indicador de mal clima laboral.

Para Howard (1996), también sería importante saber qué está pasando con el desempeño cuando la moral está siendo asaltada por la degradación de los sobrevivientes, muchas veces con imperativos como: “¿De que se está quejando? Usted no salió con la reestructuración, todavía tiene su trabajo, debería estar aliviado y agradecido, concéntrese en su productividad”.

En el ámbito de lo psicológico, Hickok (1998), ha encontrado que los sobrevivientes al proceso de Downsizing presentan baja moral, alto estrés y un síndrome marcado por rabia, envidia y culpabilidad; además de romperse el Contrato Psicológico como se mencionó anteriormente, Koonze (1999), señaló otras reacciones emocionales que se presentan como la negación, el resentimiento, la ansiedad, la baja motivación y en algunas ocasiones aparece el llanto.

En algunas investigaciones como las ya mencionadas, se encontró que el proceso de Downsizing tiene claros efectos en el clima y en la cultura organizacional, por consiguiente influye en los sentimientos y percepciones de los empleados que persisten dentro de una organización; aunque para Hickok (1998), establecer un nexo directo entre Downsizing, el clima y la cultura organizacional no es una tarea fácil.

Goncalves (1997), explica que el clima se ha llamado de diferentes maneras ya sea ambiente, atmósfera, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Lo anterior permite reconocer, que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982 citados por Goncalves, 1997). Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima, completando el circuito.

Es importante aclarar que la percepción es el proceso mediante el cual, el hombre extrae la información del medio en el que vive para así poderse enfrentar a las exigencias de la vida con eficiencia, esta información es obtenida a través de los sentidos (Segura, 1994) Así mismo, Forgas (1972) afirma que el hombre toma información únicamente de estímulos o energías físicas que tienen trascendencia informativa para él, es decir, que dan origen a algún tipo de reacción o conducta adaptativa del individuo.

En general, la percepción es definida como el proceso por medio del cual un organismo recibe o extrae alguna información del medio que lo rodea. El hombre responde a las condiciones estimulantes que ponen en movimiento el proceso de la percepción (Forgas, 1979, citado por Segura, 1994). “Un estímulo es cualquier forma de energía a la que podemos responder”, la energía es entendida como “las propiedades del estímulo que afectan la conducta durante el tiempo en que está presente”. Después se encuentra el aprendizaje que es definido como la actividad mediante la cual esa información se adquiere a través de la experiencia y pasa a formar parte del repertorio de datos del organismo; así los resultados del aprendizaje facilitan una nueva obtención de información ya que la que se encontraba almacenada se convierte en modelo de comparación. El pensamiento entendido como el proceso cognoscitivo más complejo, es una actividad que se da cuando un organismo se ocupa en solucionar problemas haciendo uso de los modelos de comparación (Forgas, 1972).

La relación entre aprendizaje y pensamiento en el proceso perceptual se da cuando los estímulos disponen de información que el organismo extrae como aprendizaje; este aprendizaje modifica al organismo de manera que la percepción posterior de los mismos estímulos será diferente. El proceso de pensamiento, resultante del aprendizaje previo,

también modifica el organismo porque ocurre un nuevo aprendizaje, modificándose así la percepción de los estímulos. Así, cuando una persona por ejemplo conoce a alguien por primera vez aprende su nombre y algo sobre ella, entonces la próxima vez que se la encuentre la percibirá de manera diferente a la primera, presentando reacciones emocionales positivas o negativas a causa de su experiencia anterior con esta persona. (Forgus, 1972).

Para Segura (1994), la percepción es la recepción e interpretación de la información para lograr el ajuste al mundo y la solución de problemas. Así, explica que la información nerviosa que es recogida sensorialmente sigue dos caminos, uno que asciende a la corteza cerebral, específica para cada sentido, donde el cerebro organiza las sensaciones y las interpreta y el otro que conduce al sistema límbico, el cual cumple una función importante en la conducta emocional y motivada; aunque este último ha sido menos estudiado.

Forgus (1972), señaló varias etapas del proceso perceptivo las cuales se organizan de la siguiente forma: (a) energía física (entrada), el conjunto de eventos que ponen en movimiento el proceso, como lo son las condiciones estimulantes del medio que residen en la energía física y proporcionan la energía para la percepción. (b) transducción sensorial, es la interpretación de información física por medio de mecanismos sensoriales en mensajes informativos comprensibles para el sistema nervioso y que éste pueda utilizar; los órganos específicos del sentido son: los sentidos distales (visión, audición), los sentidos próximos (cutáneos, gusto y olfato) y los sentidos profundos (cenestésico, vestibular y orgánico).

Un sentido es una vía fisiológica particular por medio de la cual se puede dar respuesta a un tipo de energía específico. El sentido que se experimenta como respuesta

a la información recibida a través de los órganos sensoriales es la sensación(Papalia y Olds, 1990, citado por Segura 1994). Mientras que la estimulación es física, la sensación es un acontecimiento psicológico interno. Por eso el conocimiento directo de este acontecimiento solo puede obtenerse por la persona que experimenta esa sensación.

La actividad intercurrente del cerebro(c), es la tercera de las etapas que señala Forgas (1972) y se desarrolla cuando los patrones de impulsos nerviosos llegan al cerebro, puede ocurrir una de dos cosas, la primera que el cerebro puede simplemente actuar como un relevo y una estación receptora y transmitir la información al sistema de respuesta, completando así el acto de la percepción; o puede además, seleccionar, reorganizar y modificar la información antes de transmitirla al sistema de respuesta; (d) la experiencia perceptual o respuesta (salida), el contenido de la percepción produce el contexto para el pensamiento y la conducta adaptativa, así, se sabe que la percepción ha ocurrido cuando la persona dice verbalmente o manifiesta a través de otro índice conductual, que ha percibido propiedades de un objeto, una persona, acto o la solución de un problema.

La forma en que percibimos al mundo que nos rodea o las personas con las que interactuamos diariamente, no dependen sólo de lo que nos dicen nuestros sentidos, sino dependen de la forma en que nosotros como seres humanos percibimos, es decir, personas con motivos, creencias, prejuicios, expectativas, emociones, valores, una personalidad y hasta un lenguaje que nos son propios y que influyen en nuestras impresiones. El ser humano tiende a ver las cosas mas grandes de lo que en realidad son cuando siente estimación especial por una en particular, reconoce mas rápidamente las cosas que le interesan que las que le aburren, frecuentemente ve, oye y huele lo que espera, porque encaja con su idea de lo que tiene sentido(Segura, 1994).

Para Segura (1994), es importante anotar que la percepción se ve influenciada por el grado de información que tenga la persona acerca de la situación o la otra persona. Adicionalmente, otro aspecto que influye en la percepción de las personas, es que solemos ver las situaciones desde un punto de vista exclusivo, éste corresponde a un proceso muy individual. La percepción es un proceso creativo. Nuestra mente no se limita a registrar una imagen exacta del mundo ni de las personas, sino que crea su propia imagen, crea construcciones mentales que tienen una configuración organizada. Nuestras percepciones son diferentes de nuestro conocimiento del mundo.

Para el análisis del clima organizacional Jones y James y Joyse y Slocum (1979 y 1990 citados por Toro, 2001), hicieron una diferenciación entre clima psicológico, clima colectivo y clima organizacional. El clima psicológico es la representación cognitiva, el significado psicológico que tiene para un individuo su realidad de trabajo o de empresa, por lo que se hace una experiencia subjetiva; el clima colectivo se refiere a las percepciones de personas que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo, se forma entre personas que hacen parte de un grupo específico un nivel jerárquico o un grupo ocupacional; y el clima organizacional corresponde a los consensos o percepciones compartidas, identificados al tomar la organización como un todo analítico.

El modelo propuesto por Kopelman, Brief y Guzzo (1990, citados por Toro, 2001) muestra un conjunto de componentes que explican los antecedentes y consecuencias de la cultura y el clima sobre el desempeño de las personas y la productividad empresarial. Así para ellos, la cultura nacional es la condición antecedente más genérica y la que mejor engloba y determina las demás realidades de la empresa (filosofías gerenciales, prácticas administrativas y cultura organizacional); los aspectos anteriores moldean el

clima organizacional interno, lo que a su vez afecta de una manera muy significativa la motivación y la satisfacción laboral de las personas, aspectos básicos de la productividad de las personas y de la empresa en su totalidad.

En un estudio realizado en Caracas Venezuela, se encontró que el clima interno de trabajo es el responsable de un tercio de la productividad teniendo en cuenta otras condiciones como la tecnología, las políticas, los recursos disponibles, el presupuesto y los mecanismos de control de trabajo entre otros (Rivas, 1992, citado por Toro, 2001).

El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, éstas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese entorno. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa; así, el clima a su vez, tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y que junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Goncalves, 1997).

Para Toro (2001), el clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales del trabajo y de la empresa. Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez, los juicios determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas; las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con base en las consideraciones precedentes Goncalves (1997), llega a la siguiente definición de Clima Organizacional: el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima es la propiedad o cualidad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Dentro de los principales determinantes del clima organizacional se destacan: (a); las condiciones económicas, (b); el estilo de liderazgo, (c); las políticas, (d); los valores, (e); la estructura, la naturaleza y (f); la etapa de vida del negocio. A su vez, éstos van a generar una serie de variables intermedias como el nivel de motivación, las estimulaciones de motivos específicos, la satisfacción en el cargo, los métodos de trabajo, el ausentismo, la productividad; los cuales se traducen en el éxito o fracaso organizacional (Chiavenato, 1984).

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, Goncolves (1997), destaca una técnica que utiliza un cuestionario elaborado por Litwing y Stringer (1978), el cual se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la

existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

La primera de estas propiedades es la estructura, la cual representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La segunda dimensión es la responsabilidad (empowerment). Esta se refiere al sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

La siguiente dimensión corresponde a la recompensa; es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución económica recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

La cuarta dimensión es el desafío, y corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Las relaciones son la quinta dimensión, ésta se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La siguiente dimensión hace referencia a la cooperación, es decir, el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Los estándares es la dimensión que se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

La octava dimensión hace referencia a los conflictos, es decir, el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, sobre la posibilidad de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La última dimensión es la identidad que se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otros autores afirman, que es el clima el que afecta la intensidad de la motivación; así, Litwing y Stringer, citados por Koontz y O' Donell (1979); y utilizando la teoría de Mc Clelland de la necesidad de realización – afiliación, descubrieron que la intensidad de éstos estaba afectada por el clima organizacional. Encontraron así mismo, que existe una relación entre los factores asociados al clima (estructura de la organización, responsabilidad, apoyo, normas, conflictos e identidad) y el surgimiento de reducción de fuerzas motivadoras y concluyeron que un clima en el que exista alta responsabilidad y normas claras, se da una fuerte relación con la motivación de realización, una correlación moderada con la motivación de poder, y una correlación negativa con la motivación de afiliación.

Los factores motivacionales no existen en el vacío ya que los deseos individuales y los impulsos están condicionados por necesidades psicológicas y culturalmente inducidas; pero lo que la persona esté dispuesta a lograr mediante su esfuerzo puede opacarse o incrementarse por el clima organizacional en el que trabaja. Así, en ocasiones un clima puede reprimir las motivaciones de los funcionarios; mientras que otros pueden hacer que éstas surjan y se consoliden. Esto fue encontrado en un estudio de dos empresas en el que las variables del clima organizacional que se tuvieron en cuenta fueron: orientación para el desempeño, capacitación y entrenamiento, información y evaluación de resultados, organización, ambiente y relaciones de trabajo, salario y seguridad (Clima organizacional, dos casos empresariales validación del instrumento, Vanegas, Quiñónez, Palacio y Camacho, Universidad de la Sabana, 1987).

Para Rodríguez (1999), un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos para participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima negativo hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

En una investigación realizada por Ortega y Martínez de la Universidad Javeriana (1989), se encontró que el clima organizacional percibido y la efectividad en grupos - en este caso círculos de calidad - se correlaciona positivamente y los elementos de grupo que más significativamente se encuentran asociados a la percepción del clima son sinceridad, consenso y retroalimentación; en cambio, encontraron que los objetivos y los planes de acción son los elementos menos asociados con la efectividad.

Edwin Flippo (1982), compara el clima organizacional con el clima metereológico y en este sentido entran en escena las condiciones ambientales específicas de la compañía, las cuales se manifiestan en el tipo de liderazgo, estructura de la empresa, la

percepción de justicia en la que se enmarcan las relaciones de todos los miembros de la organización y en general los factores que inciden en el ambiente de trabajo facilitando u obstaculizando los procesos que se llevan en el interior de ésta.

Otro de los factores que influye en el clima organizacional son las relaciones interpersonales de los trabajadores. Cuando los trabajadores guardan relaciones sociales más amistosas, el trabajo se hace más agradable logrando así un desarrollo que ayuda al crecimiento de la organización y del individuo (Sánchez, 1994).

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En sí, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Toro (2001), dentro de la encuesta ECO que desarrollo en 1992 propone las siguientes variables del clima organizacional, algunas de las cuales se tendrán en cuenta en la presente investigación: (a) las relaciones interpersonales, el grado en el que los empleados se ayudan entre sí y si sus relaciones son respetuosas y consideradas; (b) el estilo de dirección, el grado en el que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores; (c) sentido de pertenencia, el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con sus objetivos y programas; (d) retribución, el grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; (e) disponibilidad de recursos, el grado en el que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo; (f) estabilidad, el grado en el que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de permanencia y estiman que la gente se conserva o despide con criterio justo.

Otras de las variables a las que se refiere Toro (2001) son: (g) claridad y coherencia en la dirección, el grado de claridad que tiene la 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; (h) valores colectivos, el grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), respeto (consideración, buen trato); (i) imagen gerencial, la percepción que tiene el personal subalterno acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes, en términos de estilo de dirección, disponibilidad de recursos ofrecidos a sus colaboradores, claridad y coherencia en la dirección. Para Toro este es un indicador derivado de la combinación de variables.

El compromiso (j), es otra de las variables identificadas por Toro (2001), la cual hace referencia a la medida de la buena disposición y lealtad de los empleados hacia el trabajo y la empresa; (k) calidad de la vida de relación, percepción de la calidad del trato interpersonal y de algunos componentes axiológicos que inspiran las relaciones entre personas en el trabajo; (l) consistencia de las respuestas, es una medida de la coherencia existente entre las respuestas dadas por los encuestados; y (m) apoyo organizacional percibido, se refiere a la percepción subjetiva acerca del grado de atención, interés personal y apoyo que el empleado obtiene de la empresa por intermedio de sus jefes.

Aguado (1998), señala algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización son: (a) desvinculación, describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza; (b) obstaculización, se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo; (c) esprit, 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; (d) 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; (e) alejamiento, se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal, describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

El énfasis en producción (f) hace referencia a un tipo de clima en el que el comportamiento administrativo está caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación. Otros de estos climas son: (g) 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; (h) consideración, este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos; (i) estructura, las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; si se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

Aguado (1998), encuentra que la responsabilidad (j) se puede definir como un tipo de clima en el que cada uno es su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo; el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; (k) recompensa, énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción; (l) riesgo, el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; (m) cordialidad, el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales; (n) apoyo, la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Las normas (ñ) en consecuencia con las clases de clima hacen referencia a 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; (o) conflicto, el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen; (p) identidad, el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se

atribuye a ese espíritu; (q) conflicto e inconsecuencia, el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente; (r) formalización, el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición; (s) adecuación de la planeación, el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo; (t) 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; (u) tolerancia a los errores, el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (Aguado, 1998).

Aguado (1998), así mismo señala que los elementos del clima laboral que deben estar presentes en una organización a la hora de enfrentar un cambio son: (a) sentido de identificación e influencia en la organización, donde el trabajador se percibe consciente de que 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. La persona que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias. (b) La apertura a la actitud creativa, hace referencia a las experiencias de transformaciones anteriores que hayan culminado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. (c) 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. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

Cuando se presentan momentos de cambio también es importante tener en cuenta (d) el reconocimiento, 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. (e) Trabajo en equipo, antecedentes de trabajo en equipo, significan 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. (f) Visión común, la presencia de un sistema de valores/creencias es adecuado para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

Para Fernando Toro (2001), el clima organizacional es indispensable tenerlo en cuenta en una organización, ya que es un determinante clave de la productividad y la competitividad de la empresa.

La productividad es una medida de la forma en la que se están utilizando y combinando los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos; así, la productividad es el resultado de la eficiencia, término que se refiere a la utilización de los recursos (tiempo, tecnología, capacidad de instalada, capital, saber y experiencia del personal), y la efectividad, logro o resultados planeados y previstos (Bain, 1982, citado por Toro, 2001). La competitividad hace referencia a la capacidad de una empresa para aventajar a otros en la producción de bienes o servicios que satisfagan plenamente la demandas de los clientes (Toro, 2001).

Un informe realizado por el World Economic Forum y el Ministerio de Comercio Exterior señala que Colombia en el año de 1999 ocupó el puesto 54 en una lista de 59 países dentro de un estudio comparativo de la competitividad mientras que del año 1994 a 1996 se encontraba en el puesto 33, lo que significa que la posición competitiva de

Colombia ha desmejorado significativamente en el periodo considerado (Toro, 2001, tomado del periódico El Tiempo 13 de Febrero del año 2000).

La cultura y el clima de la organización son aspectos fundamentales en nuestro entorno inmediato que generalmente facilitan o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa (Vázquez, 1990).

La cultura organizacional es un sistema de significados comunes entre los miembros de una organización, lo cual lleva a mantenerlos unidos y a distinguirlos de los miembros de otra (Kreitner y Kinicki, 1996 y Robbins, 1987); es “la forma en que aquí se hacen las cosas” (Vázquez, 1990). Para Hickok (1998), la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo y como en la personalidad el cambio toma tiempo y es difícil de discernir, especialmente para personas dentro de la organización.

Para Toro (2001), es importante hacer una diferenciación entre los conceptos de cultura organizacional, clima organizacional, motivación y satisfacción laboral. Para él, la cultura afecta los otros tres conceptos y su contenido es de carácter cognitivo, afectivo y conductual. El clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo, ampliamente influenciado por la realidad cultural, cuyo contenido predominante es el cognitivo. La naturaleza de la motivación está en la posibilidad de promover la acción en la persona, es decir su desempeño, aunque también cuenta con componentes cognitivos y afectivos. La satisfacción posee componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero se define por el peso que representa su componente afectivo, es influenciada por la cultura y el clima por la vía del aprendizaje e incide en el afecto hacia el trabajo representado en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos.

Para Robbins (1996), la satisfacción mide las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo, mientras que el clima es la forma como los empleados perciben las características de una organización; si los empleados encuentran o no satisfactorias las prácticas de recompensas o estímulos de la organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. A su vez, la satisfacción es definida como la actitud de las personas hacia el trabajo, y está originada por las percepciones que se tienen dentro de éste (Chiavenato, 1994).

Peiró, Ramos y Ripoll (1996), señalan la diversidad de variables laborales tanto individuales como grupales y organizacionales que se han relacionado con el clima laboral, pero dentro de las cuales la satisfacción laboral es la que mayor interés ha despertado dentro de las investigaciones y en la que se han encontrado numerosas relaciones significativas. Sin embargo, para estos autores es difícil especificar el sentido en el que estas relaciones aparecen, y así definir, “si es el clima laboral lo que determina ciertos niveles de satisfacción, si por el contrario es la satisfacción laboral la que motiva determinadas percepciones del clima, o si existe una bidireccionalidad o circularidad en las relaciones que mantienen ambas variables” (p. 89).

De acuerdo con lo anterior Peiró, Ramos y Ripoll (1996), concluyen que los dos constructos tienen una base común, así que es la forma en que un trabajador vive su actividad laboral y el entorno donde se desarrolla lo que le lleva a percibir el entorno organizacional de una determinada forma y a experimentar una determinada satisfacción por la misma.

Para Locke (1976, citado por Peiró y Prieto, 1996), la satisfacción laboral es “el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”(p.330).

Otra de las distinciones que hace Toro (2001), es entre clima organizacional y calidad de vida laboral. Esta última hace referencia a la existencia objetiva de condiciones y realidades del trabajo que promueve en las personas bienestar y desarrollo; entre éstas se encuentra el esquema de retribución, las condiciones de salubridad, seguridad e higiene, la calidad del ambiente social, la calidad del liderazgo, la calidad del diseño del trabajo, el nivel de empoderamiento, la variedad y atractivo de la tarea, las posibilidades de movilidad en la organización, los beneficios y privilegios asociados a la realización del trabajo o a la vinculación a la empresa, el trato equitativo, y en sí todas las circunstancias que vive cotidianamente la persona en el trabajo. El clima organizacional es la percepción compartida de realidades en la que no cuentan los procesos evaluativos ni la veracidad o la objetividad de las realidades percibidas.

Todas las organizaciones poseen una cultura, y un grupo de características culturales no es mejor que otro, sino diferente (Kreitner y Kinicki, 1996 y Robbins, 1987).

Para interpretar una cultura corporativa es necesario saber cuáles son los valores (ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la organización), mitos (anécdotas o historias que se cuentan o circulan en la organización), ritos (forma de hacer las cosas cada día; tiene que ver con los símbolos, desarrollan sentimientos de pertenencia), héroes (aquellos que son puestos como ejemplo y recompensados por ello; según Deal y Kennedy pueden ser de dos clases, héroes de una situación o héroes natos), y comunicación que la caracterizan (Vázquez, 1990).

Para Robbins (1987), existen siete características que al ser combinadas y acopladas dan cuenta de la esencia de la cultura de una organización. Estas son: (a) autonomía individual, se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa en la organización; (b) estructura, se refiere al grado de normas y reglas así como a la supervisión y control del comportamiento del empleado; (c) apoyo, se toma como el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados; (d) identidad, hace referencia al grado que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no solo con un grupo; (e) desempeño-premio, es el grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basa en criterios relativos al desempeño; (f) tolerancia del conflicto, significa el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias; y (g) tolerancia del riesgo, hace referencia al grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo innovador y corra riesgos.

La cultura de una organización cumple varias funciones al interior de ésta, la primera es que proporciona a sus miembros una identidad organizativa; en segundo lugar, facilita el compromiso colectivo; es decir favorece la creación de un compromiso personal con algo más amplio, que los intereses egoístas del individuo; tercero, fomenta la estabilidad del sistema social, cuarto configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente; igualmente, cumple la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Siendo finalmente un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento (Kreitner y Kinicki, 1996, y Robbins, 1987).

Con el desarrollo de la economía global las compañías en la mayoría de los países se han visto obligadas a cambiar la manera de realizar los negocios con el fin de poder sobrevivir. Existen fuerzas para el cambio tanto externas como internas. Dentro de las fuerzas externas se encuentran las características demográficas (edad, educación, nivel de habilidad, genero e inmigración), progresos tecnológicos (automatización de la fabricación y de la oficina), cambios en el mercado (funciones y adquisiciones, competencia nacional e internacional y recesión) y presión social y política (guerra, valores y liderazgo.) En cuanto a las fuerzas internas, son los problemas de recursos humanos y las decisiones directivas las que exigen una necesidad de cambio (Kreitner y Kinicki, 1996).

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes, los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre y se presenta la resistencia a éste cuando hay la posibilidad de pérdida de lo conocido o preocupación por una pérdida personal (Robbins, 1987).

La adaptabilidad al cambio, es reconocida como una competencia emocional por Daniel Goleman (1998). Las personas con esta competencia fácilmente manejan múltiples demandas, reconocen prioridades y cambian rápidamente; además son flexibles en la forma como ven los eventos adaptando sus respuestas y tácticas a las diferentes circunstancias.

En la cultura de la organización los principales cambios que se pueden reconocer después de un proceso de Downsizing son en el ámbito de las relaciones entre empleados, las cuales pasan de ser familiares en dirección a ser más competitivas. La relación entre el empleador y el empleado también pasa de ser estable y a largo plazo para convertirse en contingente y a corto plazo (Hickok, 1998).

En una investigación realizada por la Universidad de la Sabana, se encontró que la posibilidad de cambio en el clima organizacional dentro de una empresa es posible cuando se establecen estrategias de cambio, como se hizo en este caso para conocer la influencia del clima organizacional en el comportamiento cooperativo-competitivo con una medición previa y posterior del clima de la empresa utilizando la herramienta VISION 360 grados para la medición del clima organizacional. En este estudio se concluyó que a medida que la cooperación aumenta, la competencia disminuye o viceversa (de Valdenebro y Lozano, 2000)

Para Bacal (2000), la primera parte para ajustarse al Downsizing es direccionar los sentimientos de aquellos que quedaron. Lo segundo es concentrarse en manejar los problemas operacionales que quedan después de los cambios y el tercer paso es manejar el futuro.

Liderar a los empleados que quedan después de un proceso de recorte drástico de personal es un rol importante que los ayuda a sobrepasar las reacciones iniciales. Durante este tiempo, es importante no presionar a los empleados ni en la forma en que deben mejorar su productividad, ni para que expresen los sentimientos acerca del cambio por el que acaban de atravesar; ya que cada persona es diferente y así como algunas quieren hablar y otros no, hay unos que trabajan mas duro que otros (Bacal, 2000).

Escuchar es la clave para los líderes, hacer preguntas y guardar los propios comentarios a un mínimo, mostrando de esta forma preocupación e interés; así se estará trabajando en dirección hacia la reparación del sentimiento de confianza que se rompe con el proceso de Downsizing (Bacal, 2000).

Durante este periodo el líder necesita conocer muy bien su situación emocional, ya que la habilidad para liderar gente a través de las situaciones y épocas difíciles

dependerá de la propia salud física y emocional. Son apropiadas y recomendadas las reuniones de solución de conflictos en grupo y las discusiones individuales en las que cada uno quede claro de su nuevo rol dentro de la organización; aclarando los cambios se creará un sentimiento de estabilidad necesario para recuperar el staff. Cualquier cambio en este último lleva a nuevas oportunidades o retos en la forma de hacer los negocios (Bacal, 2000).

Las personas necesitan una visión del futuro, un sentido hacia el cual dirigirse; pero además, necesitan saber que son parte de un equipo orientado hacia unas metas comunes de una organización que tiende hacia éstas. Proyectar un futuro envuelve a la gente y le permite crear o confirmar una visión de la organización y sus metas, valores, propósitos, etc. Es la creación y el compromiso a estas cosas lo que revitalizará una organización que ha pasado a través de un proceso de Downsizing. Este proceso de crear un porvenir involucra un grupo de procesos que se puede llevar a cabo como un largo trabajo de planeación estratégica, reexaminación de las prioridades, del plan operacional y la revisión del rol y de la misión (Bacal, 2000).

Con esta clase de trabajo Bacal (2000), piensa que se puede llegar a promover una sensación de que el futuro va a ser positivo para la organización y sus empleados, lo cual permitirá reconstruir poco a poco la cultura de la empresa.

La medición del clima organizacional es para Gutiérrez (1997), hacer la interpretación de cómo los miembros de una organización perciben las realidades internas del trabajo y del ambiente, y poder identificar los sentimientos de las personas que persisten en una organización; es una tarea en la que las técnicas proyectivas pueden ayudar, ya que como señalan McDaniel y Gates (1999), “son una manera de llegar a

determinar los sentimientos mas profundos del entrevistado logrando que los proyecte en una situación no estructurada” (p. 152).

El uso de técnicas proyectivas en el campo de las organizaciones o del mercadeo tiene sus orígenes en el campo de la Psicología clínica y al igual que el objetivo de ésta, busca investigar mas allá de las respuestas superficiales para obtener los sentimientos, significados o motivaciones verdaderos (McDaniel y Gates, 1999).

El concepto básico de la proyección se desprende de la teoría psicoanalítica en lo referente a los mecanismos de defensa los cuales son utilizados por el hombre para lograr la supervivencia y para manejar su relación consigo mismo y con los demás. Brainsky (1986), define los mecanismos de defensa como “procedimientos inconscientes e intrapsíquicos de los cuales el yo se vale para: (a) disminuir las tendencias opuestas de las diferentes agencias de la personalidad (ello, yo y superyo); (b) manejar la ansiedad resultante del conflicto intrapsíquico y sus repercusiones en la relación con los demás; (c) disminuir las frustraciones; (d) perseverar la autoestima ; y (e) adaptarse a la realidad, e incluso modificarla y hacerla mas tolerante” (p. 135 y 136).

Los mecanismos de defensa actúan en forma inconsciente y automática para intentar responder a los problemas emocionales, es decir, la persona no se da cuenta de que los emplea y si es parcialmente conciente de que lo hace intelectualiza y niega esta situación en forma tal que no puede cambiar sus comportamientos aun cuando reconozca algo de ellos racionalmente (Brainsky, 1986).

Dentro de los mecanismos de defensa la proyección hace referencia a un “conjunto de maniobras inconscientes por medio de las cuales el yo externaliza, atribuye e imputa a otros, características de sí mismo”, gracias a la proyección se produce el encuentro con el mundo. “Sólo se puede hallar en el afuera algo de lo que se ha puesto de sí

mismo” (Brainsky, 1986. p.141). Para Brainsky (1986), no existe proyección sin identificación y no puede haber identificación sin proyección; son procesos simultáneos y complementarios. Lo que se proyecta se hace sobre alguna característica que el propio “yo” ha depositado en el objeto de la proyección

Weiers (1986), con respecto a las técnicas proyectivas afirma, que éstas se basan en la ambigüedad de los estímulos para suscitar una respuesta mas libre y espontánea por parte del sujeto. Así, según explica, entre mayor sea la ambigüedad que se ofrece, mayor será el grado en que la respuesta del sujeto depende de su ambiente cultural y de sus creencias.

Para McDaniel y Gates (1999), el aspecto básico de las pruebas proyectivas proviene del hecho que las personas en muchas ocasiones se niegan a revelar sus sentimientos más profundos, o no pueden hacerlo. Este fenómeno ocurre según estos autores, porque las personas no están concientes de dichos sentimientos debido a los mecanismos psicológicos de defensa; y es precisamente en este aspecto, donde se encuentra la labor de las técnicas proyectivas, las cuales penetran en estos mecanismos permitiendo que emerjan los sentimientos y actitudes verdaderas de las personas.

En las técnicas proyectivas las situaciones que se presentan están mal definidas, son confusas y carecen de estructura y un significado verdadero, por eso el sujeto debe emplear su marco de referencia para responder, y como de esta forma proyecta sus sentimientos sobre un estímulo no estructurado en el que no habla directamente de sí mismo, se supone que no intervienen los mecanismos de defensa y puede revelar sus sentimientos mas profundos (McDaniel y Gates, 1999).

Dentro de las técnicas proyectivas se encuentra las frases incompletas o como son llamadas por Weiers (1986), terminación de oraciones. Según este autor, la terminación

de oraciones es una extensión del concepto de asociación de palabras y consiste en que el sujeto termine una oración incompleta con el primer pensamiento que se le ocurra. El principio general es que las respuestas de primera intención o espontáneas revelan los sentimientos más profundos ante el estímulo. Es por ésto, que se hace indispensable que la persona que responde no dedique tiempo a formular la contestación, sino que se tenga en cuenta su reacción inicial frente al estímulo. Las oraciones pueden ponerse en primera o en tercera persona, aunque en temas personales o muy delicados, el empleo de la tercera persona tiene la ventaja de permitir al sujeto “proyectar” sus ideas en un tercero, evitándose un nexo personal directo con la respuesta.

Problema

El Downsizing es hoy en día un fenómeno que se vive en muchas de las organizaciones colombianas. Son varias las situaciones por las que las empresas deciden hacer los recortes de personal, pero son muy pocas las personas que se han interesado en estudiar lo que sucede al interior de las organizaciones y en especial de su recurso humano una vez este fenómeno ha pasado. En la literatura consultada se ha encontrado, que es mayor el efecto emocional en la gente que persiste dentro de la organización que en la que es despedida, pero en sí, es muy poco lo que se conoce con respecto a este tema y muy amplias las perspectivas a estudiarse, que puedan proyectar cursos de acción constructivos en las empresas que han transcurrido por este proceso.

Pregunta de Investigación

¿Existen sentimientos y percepciones comunes en los empleados que continúan en una empresa después de un proceso de recorte intempestivo de personal?

Objetivo General

Identificar los sentimientos y percepciones comunes de los trabajadores que continúan dentro de la organización, después de un proceso de recorte imprevisto de personal en tres empresas de Bogotá.

Objetivos específicos

1. Profundizar sobre los diferentes aspectos teóricos del Downsizing y el clima laboral teniendo en cuenta su importancia dentro de la organización.
2. Identificar los aspectos básicos para llevar a cabo una investigación cualitativa considerando sus conceptos, técnicas y procesos de validación.
3. Caracterizar las empresas que se seleccionarán para la investigación.
4. Clarificar los sentimientos y percepciones que deja el Downsizing a corto y mediano plazo en los empleados que persisten dentro de la organización.

Variables

Clima Laboral: Ambiente interno existente y percibido entre los miembros de la organización y que influye en su comportamiento dentro de esta.

Downsizing: Reducción en corto tiempo del tamaño de la fuerza de trabajo en la organización.

Método

Diseño

La investigación que se llevó a cabo es de corte cualitativo; ya que aunque el fenómeno que se estudió, al igual que cualquier otro, no se puede separar de lo cuantitativo; va más allá del análisis que puede ser captado por la estadística y las matemáticas (Cerda, 1995).

En una investigación cualitativa los datos obtenidos no están sujetos a un análisis cuantitativo o de cantidad. La investigación cualitativa puede aplicarse para examinar las actitudes, los sentimientos y las motivaciones de un grupo de personas, frente a una situación específica. Se diferencia de la investigación cuantitativa por trabajar generalmente con muestras pequeñas, lo que la hace un punto focal de toda la crítica de los enfoques cuantitativos.

Este tipo de investigación sirve para comprender las motivaciones profundas, los problemas y los sentimientos de las personas que conforman el grupo específico que ésta siendo investigado, además los sujetos sometidos a este tipo de investigación logran sentirse a menudo con la libertad suficiente para comunicar sus intereses frente a una situación determinada.

La investigación que se desarrolló es exploratoria, ya que el problema ha sido poco estudiado y los lineamientos encontrados en la literatura no dan cuenta del fenómeno en el contexto Colombiano. Esta investigación permitió obtener información que dará la posibilidad de realizar una investigación más completa posteriormente (Hernández Sampieri 1991).

El propósito es captar una perspectiva general del problema empezando con descripciones amplias para mas adelante con un mayor conocimiento de éste, encontrar hipótesis útiles que permitan desarrollar futuras investigaciones. El propósito de este tipo de estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema y es por esto, que una investigación de corte cualitativa se convierte en la perspectiva precisa para lograr con este cometido (Namakforoosh, 2000).

Para Weiers (1986), los estudios exploratorios son generalmente el primer paso que se toma en la realización de varios esfuerzos de investigación. Para este autor estos estudios tienen por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes y reconozca otros cursos de acción.

Los estudios exploratorios se realizan en investigaciones del comportamiento humano en especial en situaciones donde se encuentra poca información y su objetivo es determinar tendencias e identificar relaciones potenciales entre variables. Por caracterizarse en ser estudios más flexibles y amplios requieren por parte del investigador paciencia, serenidad y receptividad (Hernández Sampieri, 1991).

El diseño de la investigación esta fundamentado en el círculo hermenéutico, el cual está dado en cuatro etapas entrelazadas continuamente, la recolección de datos, la categorización, la descripción y por último la interpretación.

Para la recolección de los datos, hay que tener en claro que "... la información hay que buscarla donde está" (Martínez, 1997, p.50), con lo que se especifica que uno de los principales aspectos que hay que tener en cuenta cuando se va a recolectar la información, es la fidelidad de esta.

Martínez (1997), añade también, respecto a la recolección de datos que los procedimientos en los cuales se confía para el desarrollo de la investigación, deben

permitir realizar las observaciones en repetidas veces, siendo útil para esto realizar anotaciones de la forma mas detallada posible, grabar entrevistas, conservar documentos, etc.

La segunda etapa es la categorización, esta tiene como presupuesto la revisión detallada de cada uno de los datos recogidos, una "...inmersión" mental...(Martínez, 1997, p. 75), que permite obtener una visión de conjunto y finalmente comenzar a poner algunos de los rótulos de las categorías con unos pocos atributos significativos para estas. La revisión continua del material permite hacer una mayor especificación asignando subcategorías. Concretamente, el proceso de la categorización, como su nombre lo indica busca categorizar o clasificar "...las partes en relación con el todo..." (Martínez, 1997, p. 75), es un proceso de integrar los datos del material que se tiene, volver a revisarlo y consecuentemente volver a reintegrarlo y es en este proceso en el que se van descubriendo las relaciones, estas a su vez van permitiendo empezar a formular las hipótesis que permitirán comenzar con el análisis de las observaciones iniciales, las cuales generalmente constituyen un material implícito.

La descripción a partir de las categorías en el círculo hermenéutico, es también llamada por Martínez (1997), como análisis, ya que no solo se trata de describir la gran cantidad de material sino que cree ser necesario y básico el proceso mental del hombre para poder relacionar las ideas de toda la información que se ha categorizado. En este proceso es necesario familiarizarse con los procesos mentales que viven y expresan el significado de la vida cotidiana, tener claro el contexto concreto en el que tiene lugar una expresión y también conocer los sistemas sociales y culturales que proveen el significado de la mayoría de las expresiones de la vida. Consecuentemente se habla de niveles en este proceso, el primero de ellos es una síntesis descriptiva, matizada y viva,

de los hallazgos, donde la categorización y el análisis se desarrollaron aceptando y usando las teorías; en el segundo nivel la categorización, el análisis, el esquema organizacional y las relaciones entre las categorías parten de la información y datos propios del investigador; finalmente el último nivel es de reflexión continua, haciendo explícito las relaciones entre las categorías, los nuevos nexos y analogías y las teorías que se encontraban implícitas

El círculo hermenéutico se completa con la interpretación. La interpretación aun más que el análisis requiere de la completa productividad del proceso cognitivo humano para el desarrollo de tareas tales como percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, establecer nexos y relaciones y especular, sobre el planteamiento del problema, el análisis de la categorización y el material teórico que se encontraba en la base de la investigación, así cada cosa va influyendo y cambiando el curso de las demás y específicamente de la interpretación (Martínez, 1997).

Las etapas del proceso investigativo que se siguieron están basadas en el planteamiento de Hernández y Sampieri (1991):

1. Plantear el problema de investigación: En este paso se establecieron los objetivos de la investigación; así como también, se desarrollaron las preguntas, la justificación y se estudió la viabilidad del proyecto. El objetivo de este primer paso era reconocer la importancia de realizar esta investigación en el contexto empresarial de Bogotá y clarificar los aspectos básicos para llevar a cabo este proceso. Para el desarrollo de este paso fue necesario contar con referencias bibliográficas actuales sobre el tema de investigación y sobre el proceso de elaboración metodológica.

2. Elaboración del marco teórico: Durante esta etapa se hizo una revisión de la literatura la cual consistió en detectar, obtener y consultar la bibliografía relevante al estudio, así

como extraer y recopilar información propia del problema, se tuvo en cuenta la revisión de fuentes primarias, secundarias y terciarias. Este paso se hace necesario ya que es indispensable tener una base teórica en la que se pueda sustentar la investigación que se quiere llevar a cabo; la revisión del material pertinente permite aclarar los lineamientos necesarios y direccionar el fin del tema investigativo. La recopilación de información se hizo mediante la indagación de libros, el estudio de investigaciones de las diferentes universidades, la revisión de artículos publicados en revistas especializadas en el tema y en medios virtuales y entrevistas a personas conocedoras del tema.

3. Definición del tipo de investigación: En esta etapa se definió el tipo de investigación y el enfoque con el que se desarrolló (cualitativo), lo cual permitió darle un direccionamiento coherente y sistemático que finalmente llevara a cumplir a cabalidad con los objetivos planteados.

4. Establecer las hipótesis: En este paso se formularon las hipótesis del estudio con el fin de tomar una posición frente a la investigación y así enfocarla de manera específica hacia las necesidades propias de ésta. Para la formulación de las hipótesis fue necesario definir las variables de una manera conceptual lo cual llevó a delimitar el campo de investigación. Es importante tener en cuenta la elaboración del marco teórico como fundamento para llevar a cabo el desarrollo de este paso.

5. Selección de la muestra: Aquí se definieron las características de las empresas con las cuales se trabajó para llevar a cabo la investigación así como la muestra que se tomó de cada una de estas, con el fin de identificar los grupos de individuos que cumplieran con las condiciones necesarias para el logro de los objetivos de la investigación.

6. Selección del instrumento para la recolección de datos: Se llevó a cabo la planeación del método para recolectar los datos de la investigación cualitativa (cuestionario

proyectivo de frases incompletas) con el fin de establecer las variables que se tendrían en cuenta en los cuestionarios y los aspectos imprescindibles de controlar para dar validez y confiabilidad a la investigación.

7. Recolección de datos: En este paso se establecieron los parámetros dentro de los cuales se recolectarían, codificarían y archivarían los datos obtenidos en los cuestionarios teniendo en cuenta las técnicas de investigación cualitativa con el fin de organizar la información para el futuro análisis.

8. Análisis de los datos: Para el desarrollo de este paso se tuvieron en cuenta los procedimientos utilizados para el análisis del material simbólico cualitativo en los que priman los significados de las palabras.

9. Presentación de resultados: Se elaboró el reporte de la investigación teniendo en cuenta las normas APA, para finalmente hacer la presentación escrita.

Participantes

Para llevar a cabo esta investigación se seleccionaron primero tres empresas de Bogotá las cuales tuvieron un recorte de personal de manera imprevista en los últimos meses. Se tomó una muestra a criterio donde se escogieron las personas más accesibles que cumplieron con los parámetros, necesidades y exigencias propias de la investigación. La unidad de análisis de cada una de las empresas en las que se realizó el estudio, estaba conformada por tres grupos, dos de muestra (áreas donde mayor recorte se vivió en la empresa) y uno de control (áreas donde menor o nulo recorte se vivió en la empresa). La muestra que se tomó en cada empresa varió de acuerdo a la disponibilidad del personal. En la compañía uno, perteneciente al sector financiero, se contó con 30 personas; en la compañía dos, la cual pertenece al sector de la construcción, se contó con 28 personas; y en la tercera compañía, cuyo negocio es la elaboración de

electrodomésticos y gasodomésticos, se contó con 24 personas lo que nos llevó a conformar cada uno de los grupos de esta empresa de 8 personas y en las demás compañías de 10 ó 9 personas. La muestra total fue de 82 personas.

Instrumentos

El método para la recolección de datos cualitativos que se utilizó en esta investigación, fue el cuestionario proyectivo de frases incompletas (Anexo A).

La investigación cualitativa tiene dentro de sus técnicas para la recolección de los datos las entrevistas, las cuales son definidas en su forma elemental por Cerda (1995), como el acto de hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener un tipo de información específica. De esta manera, el cuestionario solo se diferencia de lo anterior en que se realiza de una forma escrita. Por medio de este instrumento en especial cuando se realiza sobre bases proyectivas, se puede ingresar al mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado de ánimo, sus ideas, sus creencias y sus conocimientos (Weiers, 1986).

El cuestionario está formado por preguntas abiertas, las cuales, según Briones (1982), a pesar de sus inconvenientes son adecuadas para estudiar terrenos desconocidos o ámbitos de una especial variedad individual como son las preocupaciones o los sueños.

Para Fernando Toro (2001), las entrevistas sean de forma oral o escrita proporcionan información de tipo cualitativo facilitando alcanzar niveles importantes de detalle y profundidad; pero para cualquiera que sea la modalidad de entrevista utilizada, es preciso definir de antemano las variables que se examinarán y diseñar la agenda de entrevista de modo que verdaderamente se operacionalicen y exploren tales variables.

Para este autor tanto las técnicas de entrevista como las de grupo adolecen de limitaciones muy considerables en su confiabilidad y validez.

El cuestionario es la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas. Estas preguntas deben motivar a los entrevistados a que proporcionen los datos necesarios (Namakforoosh, 2000).

La aplicación del instrumento requirió ciertos pasos previos que garantizaron los resultados, estos son: establecer los principios directivos del cuestionario (que datos se deben recoger, para qué, donde, cuando, con qué y con quienes se logran), realizar una primera versión de las preguntas, validar y hacer una prueba piloto del cuestionario, elaboración definitiva del cuestionario y plan operativo de la entrevista y finalmente aplicar el cuestionario a la muestra de investigación (Cerde, 1995).

Namakforoosh (2000), ofrece también un método para la elaboración de cuestionarios, este es: especificar la información requerida, determinar el tipo de preguntas y forma de recopilar la información, determinar el contenido de cada pregunta, determinar la forma de respuesta de cada pregunta, qué palabras debe utilizar en cada pregunta, determinar la secuencia de las preguntas y evaluar y probar el cuestionario.

El cuestionario de frases incompletas que se utilizó es una técnica proyectiva donde el sujeto refleja sus propios deseos, apetencias, temores y actitudes en las frases que compone. En esta técnica se pide al sujeto que complete una frase cuyas primeras palabras le son dadas por el observador (Anderson y Anderson, 1978).

Para Kerlinger (1975), con las frases incompletas se le proporciona al sujeto un estímulo incompleto, que él puede completar a voluntad o tener una estructura vaga.

Anderson y Anderson (1978), afirman, según ellos de una manera *a priori*, que el método de frases incompletas sirve para el estudio de actitudes sociales ya que es una combinación de preguntas abiertas con técnicas proyectivas que se pueden adaptar a cualquier objeto de estudio y con lenguaje familiar.

El método proyectivo consiste en presentar al sujeto un material que esté lo menos estructurado posible, pidiéndole que lo organice a su manera, lo cual no puede hacer sin revelar o “proyectar” la estructura de su propia personalidad. Freud (1911 citado por Anzieu, 1962) define la proyección como una percepción interna que es reprimida y, en su lugar, su contenido, después de haber sufrido cierta deformación, llega a la conciencia en forma de percepción que viene del exterior.

Es necesario que los cuestionarios sean aplicados en un ambiente apropiado, en el que las personas se sientan cómodas y no sean perturbados por factores ajenos a la entrevista. El entrevistador debe procurar que el clima sea cordial y exento de amenazas, para esto es necesario exponer los objetivos y fines del estudio desde el comienzo, los cuales llevan a establecer un buen *rapport* (Rodríguez, 1999).

Para la realización de la presente investigación en cada una de las tres empresas se escogieron tres grupos, los dos primeros fueron una muestra representativa de las áreas donde mayor contracción ha habido y el segundo de control de una de las áreas menos afectadas, esto se hizo con el fin de lograr mayor validez y confiabilidad en los datos, y así poder diferenciar los datos particulares (personales), específicos (propios de la empresa) y genéricos (comunes a todas las empresas) de los resultados obtenidos.

En la aplicación de los cuestionarios se contó con la presencia de un coordinador y dos observadores, tarea que realizaron la asesora y las investigadoras, quienes en conjunto tuvieron la labor de responder a las inquietudes de la muestra.

El tiempo de aplicación fue un máximo de 40 minutos, contando dentro de este tiempo las instrucciones del instrumento. Esta información se suministró con tiempo a las empresas con el fin de que pudieran planear con antelación la asistencia de los miembros a la actividad. Adicionalmente, fue importante explicar la metodología con detenimiento así como el objetivo de la actividad a fin de que no se viera como una oportunidad para analizar problemas propios de la organización que desataran expectativas difíciles de manejar (Rodríguez, 1999).

Es importante tener presente que la organización es un sistema social, lo que vuelve en parte importante del objeto de estudio las explicaciones que dan los propios involucrados acerca de la organización en la que están inmersos teniendo en cuenta su estar y actuar en ella. Sin embargo, como todos los miembros de la organización tienen esquemas compartidos es importante contar con observadores externos (investigadoras) que colaboren con los internos en la definición de los problemas y las soluciones que se ofrecen a la organización (Rodríguez, 1999).

Antes de aplicar los cuestionarios se elaboró una hoja de codificación para cada individuo participante, la cual se realizó junto con el proyecto de la entrevista con el fin de tener un plan de codificación que permitiera organizar los datos fácilmente después de la aplicación.

Para la elaboración del cuestionario de investigación se tomaron como referencia algunas de las variables definidas por Fernando Toro en su libro *El clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas* (2001), y como estas se han visto influenciadas después de la reestructuración. Estas son:

1. Relaciones Interpersonales: Percepción que tienen los empleados de ayuda entre sí y que sus relaciones son respetuosas y consideradas.

2. Imagen Gerencial: Percepción que tiene el personal subalterno acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes, en términos de estilo de dirección (grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores), disponibilidad de recursos ofrecidos a sus colaboradores, claridad y coherencia en la dirección.
3. Sentido de Pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: Equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. Estabilidad: Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de permanencia y estiman que la gente se conserva o despide con criterio justo.
6. Claridad y Coherencia en la Dirección: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad que tiene la 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.
7. Valores Colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad Delegada (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato).

La validación del cuestionario se debe llevar a cabo mediante la presentación de éste, a un grupo de personas que poseen experiencia en la utilización del método y en el área de la investigación (Psicología Organizacional) con el fin de corregir los errores técnicos a tiempo (Cerde, 1995).

Para Briones (1982), el procedimiento para validar un instrumento consiste en un análisis de contenido de los ítems que lo conforman. Aunque para este autor, la validación lógica puede realizarla el mismo investigador ya que es quien conoce la teoría

con la que se elaboro el instrumento, es importante recurrir a jueces expertos en el tema para que guiados por algunas especificaciones realicen la tarea de responder a la pregunta de sí cada ítem mide lo que debe medir.

La validación de contenido del instrumento se hizo mediante el análisis de cinco expertos en Psicología organizacional quienes evaluaron cada uno de los ítems e hicieron sus comentarios respecto a la redacción, la coherencia y la pertenencia al tema del ítem. La presentación del cuestionario (Anexo A) se realizó acompañada de una carta por medio de la cual se explicaba el procedimiento que se debía llevar a cabo para evaluar el instrumento (Anexo B), un cuadro donde los jueces debían hacer los comentarios sobre cada ítem teniendo en cuenta lo que cada uno de estos evaluaba y un espacio donde se citaban los aspectos positivos y negativos de cada ítem de acuerdo a su redacción, coherencia y pertenencia (Anexo C). Una vez los jueces hicieron sus comentarios se analizaron los aspectos negativos y positivos de cada uno de los ítems y se procedió a elaborar un nuevo instrumento. Este instrumento que contenía las correcciones que se tuvieron en cuenta al revisar la evaluación de cada uno de los jueces, se les volvió a presentar con el fin de contar con la aprobación completa.

En esta investigación los jueces que validaron el instrumento y quedaron en completo acuerdo de su contenido y presentación fueron:

El Doctor Fernando Toro Álvarez, experimentado investigador en el área de Psicología Organizacional del centro de investigación Cincel Ltda. Experto en el tema de Clima Organizacional, diseño el cuestionario de motivación para el trabajo CMT, es autor del libro “El Clima Organizacional, Perfil de las Empresas Colombianas” y de otras publicaciones de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

El señor Gonzalo Amador, Gerente de Psea Ltda. Ha trabajado por varios años en el área de la Psicología Organizacional con la distribución y capacitación de pruebas para selección de personal y clima organizacional.

El señor Gustavo Gómez, Director del área de Postgrados de la facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana. Ha trabajado varios años en el área de la Psicología organizacional como catedrático y asesor de proyectos e investigaciones.

La señora Maria Claudia Peralta, Catedrática y asesora de Psicología Organizacional de la facultad de psicología de la Universidad de la Sabana. Ha trabajado varios años en Psicología Organizacional asesorando investigaciones y tiene un amplio conocimiento en el tema de Clima Organizacional.

La señora Elsy Patricia Londoño, Secretaria Académica de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana. Ha dedicado muchos años a la Psicología Organizacional como catedrática y asesora del área.

De esta forma el cuestionario quedó organizado en tres partes, las cuales se desarrollan a partir de un caso hipotético inicial en el que las personas de deben situar para responder el cuestionario, e indagan sobre las variables establecidas. En la primera parte se deben completar tres espacios designados para cada variable con los sentimientos u opiniones respecto a cada una de estas; en la segunda parte se completan cierto número de frases sobre situaciones en la empresa hipotética del caso inicial; y en la última parte basada en la prueba “Nego” de Poujaud y G. Gautier (1988), se debe completar la conversación entre dos personas que se presentan a través de diferentes dibujos.

La observación no sistemática fue otro de los instrumentos que se utilizó en la investigación. Esta necesita del análisis y la síntesis, así como de la actuación del

sentido de la percepción y la interpretación de lo percibido, es decir “la capacidad para descomponer o identificar las partes de un todo y reunificarlas para reconstruir este todo” (Cerda, 1995, p. 237).

Un último instrumento que se utilizó como fuente secundaria de información es la recopilación documental y bibliográfica, principalmente como fuente para caracterizar el problema ya que se quiere a través de esta revisión obtener datos e información que colabore de alguna forma en el problema formulado (Cerda, 1995). La recolección de los datos tiene como fin comprender la realidad que se investiga.

Dada la importancia de garantizar la validez en la investigación se hizo uso de los siguientes procedimientos para llegar a alcanzar el criterio de la credibilidad que junto con la transferibilidad y la confirmabilidad garantizan la validez: observación persistente, chequeo con los informantes, análisis de datos negativos y la triangulación; ésta última técnica lo que exige, es que se mire el tema desde diferentes ángulos, "...con la intención de ampliar el ámbito, densidad y claridad de los constructos desarrollados en el curso de la investigación..."(Cerda, 1995, p. 50), para poder obtener los diferentes ángulos se requiere utilizar múltiples fuentes de datos, técnicas o métodos e investigadores. Con la transferibilidad se hace referencia a poder realizar ciertas inferencias lógicas a situaciones que poseen una gran similitud con el de la investigación y finalmente para garantizar la confirmabilidad, que se encarga de la calidad de la información recogida, la coherencia interna de los datos, la relación entre estos y la interpretación dada, se hace necesario hacer una retroalimentación entre los investigadores y algunos de los integrantes de la muestra (Briones, 1981, citado por cerda,1995; Cerda, 1995).

Recolección de datos

Los datos se recolectaron mediante la aplicación del cuestionario proyectivo de frases incompletas respecto a la percepción que los participantes tienen del clima laboral de la empresa en la cual trabajan una vez ha transcurrido un proceso de Downsizing. Además, con la toma de notas por parte de las observadoras sobre las expresiones verbales usadas por los individuos respecto a este mismo tema durante la aplicación.

La recolección de los datos se llevó a cabo del 26 de Noviembre al 21 de Diciembre de 2001, en las tres empresas analizadas.

La codificación de los datos de los resultados obtenidos se hizo mediante la definición conceptual de las categorías las cuales posteriormente se transformaron en símbolos para facilitar su tabulación y futuro análisis. En este proceso se deben tener en cuenta dos procesos: el símbolo que se asigna, puede ser numérico o no, y las categorías a las cuales corresponde este símbolo. Este procedimiento permite disponer del tiempo necesario para el análisis y reflexión de todas las alternativas y posibilidades que existen (Cerdeña, 1995).

Según Briones (1981, citado por Cerdeña, 1995), la construcción de un código para preguntas abiertas comienza con un análisis del contenido de las respuestas dadas, con el fin de establecer las categorías más generales que serán codificadas.

Se hizo una codificación de todas las respuestas independientemente del número de sujetos que respondan y de la cantidad de preguntas que se les hagan ya que en la mayoría de los casos los sujetos dan más de una respuesta.

La codificación se realizó por medio de la organización de los datos obtenidos en la hoja de codificación – Matriz de datos (Anexo D) para cada individuo que respondió el cuestionario con el fin de transcribir las respuestas en ella y poder clarificar más

fácilmente el material en el proceso de recuento de los resultados de los individuos observados, y así evitar la distorsión en los resultados (Cerda, 1995).

Se realizó una tabla de codificación por cada grupo de las empresas; de tal forma que de cada empresa se obtuvieron tres matrices, lo que lleva a un total de nueve matrices para el análisis posterior.

Análisis de los datos

En el análisis de los datos lo que se lleva a cabo es un proceso que finaliza con la interpretación de los datos lo cual significa atribuirle a éstos cierto significado con el fin de explicarlos.

Berelson (1952 citado por Cerda, 1995), plantea tres enfoques básicos para el análisis de materiales simbólicos: características del contenido, hace referencia a la naturaleza sustantiva y forma del contenido; productores o causas del contenido, en este enfoque se hace específicamente la búsqueda del origen y las causas del material simbólico. Por medio de este enfoque se quieren identificar las intenciones y otras características de los entrevistados, su estado psicológico o del grupo. El último enfoque es el público o efectos del contenido, el cual centra su atención en el público o población que recibe el mensaje o los contenidos, con el propósito de determinar sus efectos lo cual permitirá conocer las actitudes, valores e intereses y detectar el foco de atención y describir respuestas que ayuden a identificar conductas y actitudes ante determinados estímulos y contenidos.

Berelson (1952, citado por Cerda, 1995), sugiere tres fases para la aplicación y análisis del contenido: Definir las unidades de análisis, es el fragmento de la comunicación que se toma como elemento de base: palabras y frases. Determinar las categorías de análisis (las siete variables que se tuvieron en cuenta en la elaboración del

instrumento), gracias a estas categorías se puede lograr hacer la selección y clasificación de la información que se desea buscar. Algunas de éstas son de categoría de contenido, de forma, de apreciación o juicio, de personas y origen y destino. Finalmente, seleccionar una muestra de material de análisis a partir de las categorías establecidas.

Para González (2000), el análisis del contenido es una técnica que se apoya en la codificación de la información en categorías con el fin de darle sentido al material estudiado, es en sí, el momento analítico del procesamiento de información. Para este autor la construcción de la información sigue un curso progresivo y abierto de construcción e interpretación que acompaña todos los momentos de la investigación.

Para el análisis de los datos se interpretaron las matrices que se organizaron en la codificación, en las que se obtuvieron, por medio del análisis del contenido, como se había señalado anteriormente, resultados particulares, es decir propios de la forma como una persona ha vivido el proceso de Downsizing; específicos, relativos a la forma como la empresa percibió el efecto del Downsizing; y genéricos, los que responden a la forma general como las diferentes poblaciones perciben el Downsizing en su clima organizacional.

Codificación y Análisis de la Información

La codificación y el análisis de la información se realizó de acuerdo a siete de las variables planteadas por Fernando Toro (2001), en su libro “El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas”, las cuales se encuentran descritas dentro de la metodología planteada. A partir de estas, se establecieron las categorías que permitieron encontrar los resultados de la investigación. Estas son:

1. Relaciones Interpersonales: Percepción que tienen los empleados de ayuda entre sí y que sus relaciones son respetuosas y consideradas. Los ítems que evaluaron esta variable son: 1, 10, 17 y 27.

Categorías planteadas. Colaboración, Relaciones respetuosas y consideradas, Inconformidad, Malas personas / personas frías y variables, Trato inadecuado e Incertidumbre.

2. Imagen Gerencial: Percepción que tiene el personal subalterno acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes, en términos de estilo de dirección (grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores), disponibilidad de recursos ofrecidos a sus colaboradores, claridad y coherencia en la dirección. Los ítems que evaluaron esta variable son: 2, 12 y 21.

Categorías planteadas. Apoyo / estímulo en el trabajo, interesado por el bienestar personal de sus subalternos, participativo, injusto / poco confiable, exageradamente exigente, alejado de sus subalternos y expectativa de despido.

3. Sentido de Pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Los ítems que evaluaron esta variable son: 3, 13 y 23.

Categorías planteadas. Orgullo, compromiso / responsabilidad, pérdida de orgullo, pérdida de compromiso y cumplimiento de deberes.

4. Retribución: Equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Los ítems que evaluaron esta variable son: 5, 14 y 24.

Categorías planteadas. Equidad / satisfacción, optimismo hacia el futuro, no equitativo / insatisfacción y pesimismo hacia el futuro.

5. Estabilidad: Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de permanencia y estiman que la gente se conserva o despide con criterio justo. Los ítems que evaluaron esta variable son: 7, 16 y 22.

Categorías planteadas. Estabilidad, la estabilidad depende del desempeño laboral, tristeza / culpabilidad por compañeros e inestabilidad / temor.

6. Claridad y Coherencia en la Dirección: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad que tiene la 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. Los ítems que evaluaron esta variable son: 4, 19 y 25.

Categorías planteadas. Satisfacción / apoyo a las estrategias de altos directivos, percepción de las decisiones de la alta dirección con fines individualistas y responsabilizan al gobierno.

7. Valores Colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno los siguientes valores:

Cooperación (ayuda mutua, apoyo). Los ítems que evaluaron esta variable son: 8, 15, 20 y 29.

Categorías planteadas. Ayuda / apoyo, intención de ayuda a los compañeros, políticas de cooperación de la empresa, falta de apoyo compañeros / empresa y sobrecarga de funciones.

Responsabilidad Delegada (esfuerzo adicional, cumplimiento). Los ítems que evaluaron esta variable son: 6,11,20 y 28.

Categorías planteadas. Esfuerzo adicional, satisfacción e insatisfacción asociada con la remuneración.

Respeto (consideración, buen trato). Los ítems que evaluaron esta variable son: 9, 18, 20 y 26.

Categorías planteadas. Consideración / buen trato y pérdida del respeto.

Resultados

Luego de haber analizado cada una de las empresas que hicieron parte del desarrollo de esta investigación y teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas en cada una de estas, se pueden establecer ciertos aspectos, que permiten reconocer algunas de las percepciones comunes que quedan después de un proceso de reestructuración (Downsizing) las cuales afectan el clima organizacional.

La primera de las empresas analizadas pertenece al sector financiero, la segunda al sector de la construcción y la última tiene como negocio la elaboración de electrodomésticos y gasodomésticos. Teniendo en cuenta que las diferencias encontradas de una compañía a otra fueron poco significativas, los resultados que se presentan a continuación pertenecen a los aspectos genéricos o comunes, que se hallaron para las tres empresas analizadas, los cuales dan cuenta del impacto general que se presentó en las anteriores; sin embargo, los resultados específicos por empresa se pueden observar en el Anexo E.

La muestra que se tuvo en cuenta para este estudio se conformó por 82 personas pertenecientes a tres empresas 34 mujeres y 48 hombres, de los cuales 20 personas tienen edades comprendidas de 18 a 25 años, 13 de 26 a 30, 31 de 31 a 40 años y 18 de 41 años en adelante. En cuanto a su nivel educativo una persona tiene postgrado, 2 maestría, 41 personas poseen un nivel profesional, 15 son técnicos, 17 son bachilleres, 2 son estudiantes universitarios y 4 personas sólo terminaron la primaria. El promedio de antigüedad en la empresa es de 8 años los cuales se encuentran en un rango de 1 año a 30 años.

Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de esta investigación fueron tomadas de los planteamientos de Fernando Toro (2001), en su libro “El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas”. Los resultados del análisis de cada una de estas se pueden ver a continuación.

La primera de las variables analizadas fue “Relaciones Interpersonales”, se puede señalar que la mayoría de los funcionarios que hicieron parte de la muestra en las tres empresas perciben que en su ambiente de trabajo existe colaboración y relaciones respetuosas y consideradas entre los compañeros que quedaron después de la reestructuración; este hecho se puede evidenciar en algunas de las expresiones que utilizaron al referirse a ellos: “Colaboradores”, “amables”, “muy agradables”, “unidos” y “compañerismo”; también se encontraron verbalizaciones en un porcentaje importante que permiten identificar que los compañeros son vistos como personas profesionales y capaces algunos ejemplos de estas son: “Buenos trabajadores”, “excelentes profesionales”, “responsables” y “queda personal capacitado con muchas ganas de cooperar motivo por el cual se quedaron en la compañía”.

Estas percepciones son similares al analizar la interacción diaria vivenciada dentro de las compañías; gran parte de los funcionarios sienten que sus relaciones están enmarcadas dentro de un ambiente de cordialidad; este hecho se puede evidenciar en comentarios que ilustran sus experiencias al llegar todos los días a su lugar de trabajo: “Saludan amablemente”, “son amigables”, “actitud positiva”, “muy agradables y muy sinceros” y “saludo afectivo”.

El ítem 27 permitió igualmente reconocer que un número relevante de los funcionarios que hacen parte de la muestra siente que en sus Relaciones Interpersonales existe consideración y colaboración por parte de los jefes o compañeros (al encontrarse

un empleado levantando un caja muy pesada), algunos ejemplos de esto son: “Si está muy pesada por favor solicite ayuda”, “sé que ésta no es su labor; pero gracias por su colaboración”, “le colaboro, entre dos es menos esfuerzo” y “quiere que le ayude o llame a uno de sus compañeros para que nos ayude”.

En una menor proporción se pudo establecer que algunos de los funcionarios perciben un deterioro en las Relaciones Interpersonales después del recorte de personal, algunos comentarios hacen referencia a sentimientos de inconformidad mientras que otros dejan ver una percepción de “malas personas” en sus compañeros, algunos ejemplos que sustentan esto son: “Siguen trabajando por influencia”, “a veces son envidiosos”, “falta compromiso”, “se siente inseguridad”, “individualistas”, “oportunistas”, “competencia” e “intolerantes”.

En el ítem 10 se puede observar como este deterioro se evidencia igualmente en la interacción diaria de los funcionarios aunque en un número no muy significativo, ya que estos especifican que al llegar a la oficina sus compañeros actuales son personas frías / variables, estos son algunas expresiones que ejemplifican este hecho: “Hacen comentarios desagradables”, “el ambiente de trabajo y el ánimo son pesados”, “me faltan al respeto”, “saludan algunas veces dependiendo de su estado de ánimo”, “no hay diálogo” y “son serios y poco saludables”.

Finalmente en el ítem 27 se puede evidenciar en una tercera parte de la muestra como la relación Jefe-Empleado se ha visto notablemente deteriorada, muchas veces dando muestras de un trato inadecuado y amenazante hacia los funcionarios como en el caso que se presentó (un empleado se encuentra levantando una caja pesada), algunos ejemplos de esto son: “Le toca hacerlo si no quiere correr la misma suerte”, “¿porqué diablos no hace el trabajo bien? Mediocre”, “Gutiérrez, que es lo que está haciendo? No

crea que va a garantizar su puesto regalándome cosas. Vallase a trabajar” y “que hace esa caja ahí, quítela ahora, no solo hace estorbo sino que hace ver desordenado el lugar”.

Un gran número de funcionarios en los ítems que hacen referencia a las Relaciones Interpersonales percibe que sus compañeros actuales se encuentran con incertidumbre, preocupados y tristes de lo que pueda pasar con ellos dentro de la compañía. Algunas verbalizaciones que dejan evidenciar este aspecto son: “Bastante preocupados y angustiados por saber la situación”, “desconcertados” y “me encuentro inquieto debido a que en cualquier momento podemos salir cualquiera de los que quedamos”.

En el ítem 17 se pueden reconocer los aspectos que la gran mayoría de los funcionarios entrevistados consideran que deterioran las Relaciones Interpersonales en el ambiente laboral de las empresas, estos son: “Falta compromiso”, “no me colabora”, “por el oportunismo y las ganas de protagonismo”, “tal vez el exceso de trabajo nos indisponen”, “son falsos y muy hipócritas” y “será una lucha entre todos para querer demostrar eficiencia, despierta egoísmo, envidia, intereses, etc.”

La segunda variable analizada es “Imagen Gerencial”; en las tres empresas se encontró que un número no muy significativo de los funcionarios perciben de una manera favorable las actuaciones de su jefe a nivel profesional en cuanto al apoyo, estímulo y participación que les ofrece, algunos de los calificativos que permiten reconocer ésto son: “Es muy profesional y de confianza”, “seguro al tomar decisiones”, “responsable”, “ayuda a sus funcionarios dentro de sus posibilidades”; así mismo como una persona interesada por el bienestar personal de sus subalternos: “humano”, “comprensivo”, “honesto”, “compañero”, “justo”, “solidario” y “leal”. De la misma forma el trabajo diario con el jefe es reconocido por la mitad de los funcionarios que hacen parte de la muestra, como una buena experiencia profesional; lo cual se puede

identificar en comentarios como los siguientes: “Interesante aporta mucho a mi experiencia”, “importante”, “muy agradable debido a los conocimientos que posee y a su responsabilidad” y “gratificante”.

En el ítem 21 un poco más de la mitad de los encuestados reconocen en la interacción entre el Gerente y un funcionario (por medio de una conversación) la imagen de una persona que brinda apoyo y se interesa por el bienestar de sus colaboradores, a su vez las respuestas de los empleados hacia estas actitudes son de comprensión a la situación; algunos ejemplos que ilustran este hecho son: “(Gerente habla) Lamentablemente la empresa no puede seguir contando con su valiosa colaboración, (Empleado) No se preocupe, yo entiendo la situación de la empresa y lo lamento”, “(Gerente habla) ¡Hola! ¿por qué estas triste? ¿es debido a la situación?, (Empleado) Si aunque uno no crea lo afecta”, “(Gerente habla) Me parece terrible el despido de personal que se hizo recientemente, (Empleado) Doctor yo quería decirle que si no me podría ayudar a reintegrarme en mi puesto, estoy en una situación terrible”. Otra proporción importante considera participativo el estilo de dirección de su jefe dándole oportunidad a sus subalternos de colaborar en las decisiones y acciones; algunas de las relaciones que dejan ver este hecho son: “(Gerente habla) De acuerdo a la situación del país, nos va a tocar hacer una reestructuración de personal para afrontar la crisis. Necesitamos eliminar algunos de los cargos, tiene algunos?, (Empleado) Tocaría evaluar algunos de los cargos para distribuir esas tareas y poder eliminar esos puestos” “Con la gente que queda, toca sacar adelante la empresa, (Empleado) entre todos saldremos adelante gracias a Dios hay trabajo”, “(Gerente)... tenemos que reorganizar... escucho su opinión (Empleado) debemos hacer notar al personal que la empresa necesita de buen desempeño... así habrá motivación...”. En un número menor se reconocen personas que

perciben en las actuaciones de su jefe una persona que estimula la realización de su trabajo y permanencia dentro de la compañía, esto se ve en interacciones como las siguientes: “(Gerente) necesitamos saber con quien contamos de personal, yo voy a hacer un último esfuerzo para salvar la compañía (Empleado) si usted está dispuesto a eso, la gente y yo lo vamos a respaldar y salvaremos la empresa, adelante” y “(Gerente habla) Necesito que todo el personal que este laborando en este momento ponga todo su empeño y colaboración para salir adelante en este momento tan difícil. No podemos bajar la guardia, (Empleado) Haré una reunión y pondré al tanto a nuestros colaboradores es nuestra misión mantenernos”.

La mitad de los encuestados en las tres empresas tienen una percepción deteriorada de su jefe inmediato después de la reestructuración, ya que consideran que éste es una persona que no les apoya, estimula o da participación profesionalmente, además existen algunas verbalizaciones que lo hacen ver como alguien injusto y poco confiable, lo que se puede evidenciar en las siguientes afirmaciones en las que se refieren a su jefe en términos de: “Lejano”, “autoritario”, “presiona mucho”, “estresante”, “intransigente”, “falta de diálogo con el empleado”, “indiferente”, “alejado”, “me inspira un poco de desconfianza”, “poco consistente” e “incredulidad”. De la misma forma aunque en un número menor cuando se indagó lo que significaba trabajar con su jefe inmediato se encontraron comentarios que reafirman la insatisfacción hacia éste en términos de exageradamente exigente y alejado de sus subalternos : “... casi no tenemos apoyo de él”, “injusto”, “pensar que tengo que hacer las cosas bien para que no me echen”, “estresante vive de mal genio y quiere que produzca el doble”, “tensionante” y “un poco estresante”.

En el ítem 21, que igualmente midió “Imagen Gerencial”, se puede evidenciar la interacción entre el Gerente y el Empleado (por medio de una conversación entre estos dos); la cual, la mayoría de las personas encuestadas relacionaron con el despido de personal, en el que ellos como funcionarios, sienten que pueden llegar a ser los protagonistas.

Tras la vivencia de la reestructuración, en la misma situación planteada por este ítem, se observa para un tercio de las personas encuestadas, la percepción de un jefe poco justo, así como una persona de trato frío con sus empleados en momentos difíciles. Frente a esta situación, se pudieron encontrar respuestas de inconformidad por parte de la mayoría de los empleados así como en una menor proporción conformismo y tristeza. Esto se evidencia en ejemplos como los siguientes: “(Gerente) le voy a aumentar el trabajo... (Empleado) esta muy bien pero lo que yo quiero es que se me remunere el sueldo”, “(Gerente), lo siento pero la empresa ya no necesita más de sus servicios, (Empleado), yo llevo en la empresa 5 años y creo que solo me iré si me pagan mi indemnización”, “(Gerente) Mire Gonzáles me han dado muchas quejas de usted. O mejora o simplemente se va (Empleado), pero Dr. Es que estoy realizando muchas labores a la vez. Tengo demasiadas responsabilidades” y “(Gerente habla)... hasta hoy trabaja para nosotros... (Empleado) pero Doctor!!! Yo siempre he sido buen trabajador, esto es injusto, hay gente que realmente no hace nada”. Me parece que con respecto a la interacción gerente empleado no hay conclusiones claras, creo que es importante revisar este factor.

La tercera variable que se tuvo en cuenta es el “Sentido de Pertenencia”, se pudo identificar en las tres compañías que un porcentaje no muy significativo de los funcionarios encuestados se sienten orgullosos y comprometidos con su lugar de trabajo,

algunos comentarios que dan cuenta de la percepción que tienen los empleados de su empresa en particular y de esta comparada con otras, que permiten sustentar esta afirmación son: “Grande”, “buena institución”, “agradable”, “de trayectoria”, “comprometido”, “gratitud” y “organizada”, “es mejor que muchas”, “se ha mantenido”, “es buena es su campo y tiene mucho futuro” y “está luchando frente a una situación difícil”.

Al decirle a los funcionarios que el compromiso ha cambiado después de la reestructuración, un pequeño número de los encuestados dejan ver que para ellos el compromiso ha aumentado para beneficio de la empresa, : “... se están preocupando por trabajar mejor aunque es muy triste lo sucedido”, “tendremos que esforzarnos más”, “ha cambiado para bien todos están en su empeño de sacar adelante esta empresa y nosotros tenemos que estar en la misma tónica” y “claro ahora mas alto, depende de nosotros que la compañía continúe”.

El Sentido de Pertenencia se ha visto afectado para un gran número de los funcionarios encuestados; este hecho se evidencia en los comentarios que hacen acerca de su compañía los cuales permiten reconocer la pérdida de orgullo hacia su empresa y la disminución de compromiso con esta: “Inestable”, “mal administrada”, “decepcionado”, “facilista y desorganizada”, “poco apoyo”, “incertidumbre”, “regular” e “inseguridad”. Al compararla con otras compañías se pudo reconocer que más de la mitad de los funcionarios encuestados tienen un concepto no muy alto de su empresa luego de llevarse a cabo la reestructuración, algunos ejemplos son: “No es competitiva, porque piensan en el empleado como primer recurso para “economizar””, “está en una situación crítica”, “está decayendo”, “es más pequeña, más inestable” y “por la situación que esta pasando tiene muchas limitaciones con sus trabajadores”.

En el ítem 23 los funcionarios perciben que el compromiso ha cambiado siendo éste menor o mayor (en cuanto a cumplimiento de deberes) por temor a perder el puesto más no por sentirse orgullosos y parte de la compañía para salir adelante; situación que se puede reconocer en afirmaciones como: “Si hay inconformidad porque se asumió funciones con el mismo sueldo”, “¡Sí! Ahora ellos trabajan mas duro porque no quieren que los retiren”, “... lo que veo es que por el despido se nos acumuló más trabajo y para completar nuestros jefes no nos motivan y a lo mejor los que no tienen compromisos son ellos pero hacia nosotros”, “para algunos ya que están temerosos de los que aun quedan estén en la fila por salir si esto no mejora” y “... la responsabilidad es mayor y puede haber más despidos”.

En cuanto a la “Claridad y Coherencia en la Dirección” se puede observar como un número pequeño de personas se encuentra de acuerdo con las acciones, metas y políticas de los altos directivos por sus efectos de mejoramiento de la empresa teniendo en cuenta el momento por el que está pasando; algunas de las expresiones que permiten reconocer el apoyo / satisfacción con estas son: “Productividad”, “decisiones necesarias para lograr mantenerse”, “proyección hacia el bienestar futuro”, “buscan un objetivo”, “son comprensivos”, “estrategias para seguir...” y “actitud de apoyo”.

Frente a la actitud de los directivos ante la situación de la empresa, un número reducido de las personas que hacen parte de la muestra encuestada, demuestran satisfacción y apoyo a las estrategias aplicadas por los jefes para salir adelante; lo que se puede evidenciar en comentarios como: “Ellos están tratando de que la empresa sobreviva”, “es de lucha para poder seguir adelante y no tener que despedir a más empleados”, “es emprendedora teniendo en cuenta la problemática”, “positivo frente a las adversidades del país” y “son actitudes de responsabilidad para lograr sostener los

puestos de trabajo”. En la misma proporción de personas, se observa la percepción favorable hacia los altos directivos, cuando se les presenta en uno de los ítems una situación donde estos están preocupados con la situación de la compañía: “Estudian la mejor forma de solucionar el problema que tiene en la institución”, “si porque están preocupados pero es debido a la constante búsqueda de estrategias que nos hagan mejores y más competitivos” y “Si pero están hablando de todos para el bien de la empresa”.

Contrario a ésto, para la gran parte de los funcionarios entrevistados en las tres empresas, las acciones, metas y políticas de los altos directivos no son a favor de la compañía y de todos aquellos que la conforman, sino que tienen la percepción que las decisiones de la alta dirección responden a fines individualistas, algunos ejemplos que dejan ver la insatisfacción con en este aspecto son: “Se centran en sus propios intereses”, “desconocidas”, “regulares”, “difíciles de cumplir”, “son poco claras” y “irregulares”.

Igualmente, un número bastante considerable de los funcionarios no aprueba la actitud de los altos directivos ante la situación de la empresa, ya que ésta es percibida como egoísta/ individualista y de indiferencia, lo que se hace evidente en comentarios como: “No les importa para nada el factor humano”, “alejarse y buscar sólo su beneficio sin pensar en la base de la empresa sus empleados”, “es una actitud egoísta, hacen recortes de personal para ahorrar costos y dichos ahorros se van por otro lado”, “no es la adecuada”, “indiferencia”, “deberían preocuparse más por la situación de la empresa y trabajar con honestidad”, “solo piensan en su situación personal”, “los más perjudicados somos los empleados”. Comentarios de un grupo reducido de la muestra en las tres empresas responsabilizan las acciones del Gobierno como parte de su insatisfacción con

las políticas de los altos directivos. Un ejemplo de ello, es: “Eso nos afecta a todos y el gobierno no hace nada para ayudar al trabajo y al pequeño empresario”.

La quinta de las variables analizadas es “Retribución”, son muy pocos los funcionarios encuestados que se encuentran conformes con el salario que reciben percibiéndolo como equitativo / satisfactorio, respecto a las funciones que realizan a diario después de la reestructuración, algunos comentarios que soportan esta afirmación son: “Aceptable”, “satisfecho”, “conforme, puedo incrementarlo según mis esfuerzos y ayudar a aumentar el de mis compañeros”, “optimo”, “bueno respecto a mi desempeño en el ambiente laboral” y “es el justo”.

Ante la idea que no haya incremento salarial pocas persona mantienen una actitud positiva y optimista hacia el futuro, comentarios como los que a continuación se mencionan hacen evidente esta situación: “Todo depende de nuestro trabajo, estoy seguro que si sacamos adelante esta empresa los sueldos serán mucho mejores” y “creo que siendo optimistas será mejor; puede que seamos menos pero le aseguro que somos más eficientes”.

En las tres empresas se encontró que la mayoría de la muestra encuestada percibe que su salario no es equitativo / poco satisfactorio, muchas veces debido al incremento de trabajo que se generó después del proceso de Downsizing; algunos comentarios que evidencian este hecho son: “Inconforme”, “insuficiente”, “bajo para las responsabilidades y el tiempo”, “regular”, “bajo según mi desempeño”, “injusto”, “inferior”, “... con mucha incertidumbre” y “bajo porque ahora me delegaron muchas más funciones y mi esfuerzo y entrega es mayor”.

Ante la posibilidad que no se realice un incremento salarial un número bastante significativo de los funcionarios refleja una actitud pesimista, en la que se ve el

desacuerdo con la remuneración que reciben al mismo tiempo que han sido partícipes de un gran incremento de trabajo después de la reestructuración. Estos anotan: “lo más probable es que se demore un buen tiempo ese incremento”, “eso no se sabe pero lo que si vemos es el aumento de trabajo y la falta de cooperación que hay” y “... me parece injusto porque algunos tenemos responsabilidades que no podemos eludir”.

De igual manera se pudo establecer que un pequeño número de personas no están conformes con su salario pero se encuentran optimistas frente a la posibilidad de una mejor situación al interior de la compañía que les permita recibir un aumento, algunas verbalizaciones que dan evidencia de esto son: “Esperemos confiados. Esto va a mejorar y con ellos el incremento que necesitamos” y “pues como está la situación económica lo importante es mantener el trabajo, así no hagan incremento o solo sea el de ley”

La “Estabilidad” es una de las variables que más se ha visto afectada en las tres empresas ya que son pocas las personas que la perciben en su compañía, las expresiones que dan cuenta de esto son: “estable”, “constante” y “buena”. Después del recorte de personal que se vivenció se encontró que de la muestra analizada una pequeña parte de los funcionarios que la conforman se siente privilegiados por trabajar en la empresa y un número todavía menor considera que su permanencia depende de su desempeño personal en el trabajo, esto se logró observar en comentarios como: “Afortunado por haber quedado”, “que mi trabajo y desempeño han sido buenos y los debo mantener”, “debo valorar el puesto que desempeño y el de mis colaboradores” y “privilegiada de trabajar aun en la empresa”.

En el ítem 22, que igualmente permite reconocer la percepción que tienen los empleados sobre su Estabilidad dentro de la empresa, se puede ver que muy pocos de los

funcionarios que hicieron parte de esta investigación ven su permanencia en la empresa como resultado de sus acciones o como un factor que está en sus manos, este hecho se puede sustentar por medio de comentarios tales como: “Todo depende de cómo yo me pueda mantener en el cargo dando resultados”, “la duración depende de su aporte laboral a la empresa, usted es bueno la empresa no lo despide si es regular lo tendrán en cuenta” y “es cierto hay que trabajar más duro para competir y poder sacar adelante las metas”.

En este mismo ítem se pueden reconocer que una pequeña proporción de la muestra siente culpabilidad y tristeza por quienes salieron de la compañía, algunos de los comentarios encontrados fueron: “Muy mal pero “habemos” personas que llegamos a hacer nada por eso” y “muy mal porque son personas buenas, compañeros y trabajadores”.

La gran mayoría de las personas encuestadas en las empresas analizadas percibe Inestabilidad en su lugar de trabajo ya que la permanencia en ellas, está dada por situaciones en las que no pueden intervenir, las siguientes son algunas de las expresiones que dan cuenta de este hecho: “Un tanto inseguro por lo que ha ocurrido anteriormente, por los despidos”, “muy preocupante”, “incierto por los nuevos recortes” e “inestable”. Después de la reestructuración un número muy significativo de los funcionarios encuestados perciben que su permanencia en la empresa no es segura y que en cualquier momento se puede volver a repetir este mismo suceso, algunos de los comentarios que dejan ver esto son: “Triste, preocupada e insegura con el futuro dentro de la compañía”, “que algún día me tocara el turno”, “inestable y desconcertante ya que no son claros los motivos por los cuales despidieron personal con tan buenos resultados” e “...incertidumbre y las directivas que no son claras al respecto”.

En el ítem 22 se percibe en gran parte de los funcionarios sentimientos de temor / miedo de pasar por lo mismo que sus compañeros vivieron hace poco, éstas son las expresiones que identifican este hecho: “... todos estamos en la misma situación”, “pues empieza a buscar trabajo antes que te despidan. ¿No es lo más lógico?”, “en estos momentos ninguno de nosotros sabemos cuanto vamos a durar porque la situación está muy dura” y “yo también creo que todos estamos así con esa incertidumbre de cuando será el día que nos llamen para dar por terminado el contrato”.

En esta investigación la última de las variables analizadas es Valores Colectivos; el primero de ellos es “Responsabilidad Delegada”; en las tres empresas se encuentra que un número no muy significativo de personas, las cuales se encuentran de acuerdo y conformes con la Responsabilidad que les delegan en su sitio de trabajo, este es un hecho que se puede percibir en comentarios como: “Acorde con el sueldo”, “importante”, “suficiente de acuerdo a mis conocimientos y capacidades” y “conforme de acuerdo al cargo”. Así mismo, para una mayor proporción la responsabilidad delegada es un hecho que les da confianza en su trabajo y con la empresa, ejemplo de esta afirmación son las siguientes expresiones: “Es amplia”, “me hace crecer como persona y además, me brinda seguridad y confianza en mi trabajo”, “me hace sentir bien profesionalmente” y “me hace sentir bien por la confianza que me depositan”.

Para un gran número de los funcionarios es importante que se les deleguen responsabilidades porque los hace sentir capaces e indispensables para la compañía, este hecho es claro en afirmaciones como las siguientes: “Si, porque demuestras tus capacidades y habilidades”, “claro, y con eso nos sentimos más indispensables para la misma”, “para mí también. Eso quiere decir que nosotros somos importantes y nuestras

opiniones tienen importancia” y “si porque de pronto lo tiene en cuenta para muchas cosas”.

Se encontró que una proporción bastante significativa de la muestra se siente insatisfecha con la responsabilidad que les delegan, ya sea porque significa realizar el trabajo de casi tres personas o porque no son tenidos en cuenta: “Demasiada con respecto al sueldo”, “altísima”, “muy estresante”, “frustración”, “siento que hago el trabajo de dos o tres personas” y “muy poca”. Igualmente se pudieron observar comentarios de rechazo frente a la responsabilidad delegada estos son algunos de los ejemplos: “No se como enfrentarla y me siento acosada”, “no es suficiente para mis capacidades, tal vez falta confianza de mis superiores hacia mí”, “muy pesada”, “cada día aumenta” y “no recompensada”. En el ítem 28, respecto a la Responsabilidad Delegada, se logró evidenciar que gran parte de los funcionarios consideran importante que se les deleguen funciones; pero en una forma justa y medida, además las personas relacionan su inconformidad con la retribución que reciben por su trabajo; anotamos a continuación algunos de los comentarios que dan evidencia de este hecho: “Si es importante pero debería pensar un poquito que sin dinero nosotros no podemos hacer nada”, “ojalá se vea retribuido económicamente”, “si es importante pero considero que son muchas se pasan y no son conscientes de esos” y “si pero igual que se le reconozca el esfuerzo y el trabajo”.

La Cooperación es otro de los Valores Colectivos que se analizó, una proporción bastante significativa de los funcionarios de las tres empresas perciben la intención de ayuda y apoyo por parte de sus compañeros, algunos de los comentarios que reflejan esta afirmación son: “Buena”, “eficiente”, “oportuna”, “satisfactoria” y “es importante para sacar adelante nuestra compañía” e “ideal”. Así mismo, en el ítem 15 se encontraron

comentarios que confirman la buena percepción que tiene un gran número de funcionarios de la Cooperación que reciben de sus compañeros en la realización de su trabajo, aunque esta proporción es ligeramente mayor en la empresa que elabora electrodomésticos y gasodomésticos: “Hasta el momento ha sido oportuna para poder responder con el trabajo”, “Debemos colaborarnos para la buena realización de nuestro trabajo” y “es la mejor por los resultados son buenos día a día”.

En el ítem 29 en una tercera parte de la muestra reconoce la importancia que tiene para ellos sentir colaboración dentro de su empresa, pero para ellos también es importante colaborar para que la empresa salga adelante: “Por supuesto con ello se logran los resultados de objetivos propuestos”, “debe ser de parte y parte, no debemos esperar a que nos den. Somos nosotros la base de la empresa”, “creo lo mismo tu sabes que trabajar unidos buscando un objetivo único, es más beneficioso para todos” y “siempre es importante el trabajo en equipo”.

A su vez, mas de la mitad de los funcionarios perciben deterioro en la Cooperación de los compañeros después de la reestructuración, algunas de las verbalizaciones que señalan esto y que dejan ver que el incremento de trabajo es una de las posibles razones para que esta se haya disminuida son: “Deficiente”, “regular”, “a veces no es efectiva porque no se quiere asumir mayores responsabilidades”, “no existe trabajo en equipo”, “mala”, “mínima” y “trabajos aislados”. Así mismo, en gran parte de la muestra se puede reconocer la imagen deteriorada de este valor en el ítem 15: “a veces falta colaboración”, “es poca porque mis compañeros se dedican a lo que les corresponde a cada uno”, “solo de algunos compañeros” y “no es efectiva ni oportuna”. El ítem 29 permite reconocer la insatisfacción que perciben los empleados con la cooperación que la compañía les presta, algunas veces por políticas de ésta. Ejemplos que muestran esto

son: “Debemos solicitar esa cooperación pues deben entender nuestra situación”, “pero esas son sus funciones para eso le pagan yo no voy a hacer su trabajo”, “pues le toca usted solo ver como sale adelante, porque ahora no hay recursos para nada” y “si es importante la cooperación pero como aquí ese valor se perdió, ahora se están viendo los resultados en la mala calidad del producto final”.

El último de los valores que se analizó fue “Respeto”, la gran mayoría de los funcionarios encuestados perciben que este valor se ha mantenido a pesar de la situación dentro de un ambiente de consideración y buen trato. Este hecho se evidencia en expresiones acerca de este como: “bueno”, “si existe aun cuando haya que sacar gente”, “se da en forma equitativa y balanceada”, “importante”, “se mantiene con todos” y “recíproco”. El ítem 18 permite confirmar la idea anterior en comentarios acerca de este valor como los siguientes: “Hay buen ambiente de trabajo” y “es muy buena a pesar de los altibajos. En el ítem 26 se puede ver la importancia que tiene para una alta proporción de los funcionarios en las tres empresas analizadas, sentir respeto en el ambiente de trabajo, este es un aspecto que se puede identificar en aspectos como: “es lo básico”, “es lo más ideal, igual quien se siente bien trabaja bien” y “si es muy importante para trabajar con ganas”.

En una menor proporción los funcionarios que participaron en la investigación perciben que el Respeto se ha perdido en la compañía después de la reestructuración que vivió, se pueden evidenciar aspectos referentes a la falta de consideración y buen trato como: “no equitativo”, “se ha perdido por la misma necesidad de superar al compañero o demás trabajadores”, “es escaso no siento respeto ni por mi jefe ni por mis compañeros” y “por la presión laboral no siempre es el mejor”. En el ítem 18 una proporción significativa de las personas señala que algunas veces se sienten irrespetadas

especialmente por la presión y la competencia que se da, algunos puntos que muestran esto son: “pienso que no todo el mundo respeta las normas en la compañía, puesto que no están comprometidos”, “No es el mejor por la presión que existe”, “es mermado porque ahora se vive un clima de competencia y la idea es sobrevivir” y “difícil de detectar”.

En el ítem 26 se puede igualmente evidenciar la percepción que tiene un número alto de funcionarios que el Respeto se ha perdido: “Creo que es lo mínimo que debemos pedir no más abusos”, “si pero todos con la inconformidad se generan diferencias” y “Sí, es de los principales elementos que se deben tener para el logro del objetivo pero no todos lo aplican”.

Los funcionarios de las tres empresas consideran que los valores que la empresa tiene o debería tener son los siguientes: “Respeto”, “honestidad”, “responsabilidad”, “cumplimiento” y “calidad”.

Para una pequeña proporción de los funcionarios estos valores “se han perdido con los años”, no los conocen y “si los tiene no son claros”.

Estos resultados, permiten reconocer las emociones y percepciones propias de las personas que se entrevistaron en esta investigación en cada una de las tres empresas, e igualmente da una idea más clara de cuáles son los aspectos más comunes que se pueden encontrar en empresas colombianas que han atravesado por circunstancias similares. Algunos de estos resultados permiten confirmar el marco contextual que se ha desarrollado en otros países alrededor de este tema, pero otros elementos podrían ser claramente propios del contexto colombiano.

A continuación se presentan las conclusiones de este estudio, las cuales surgieron a partir de los resultados hallados en esta investigación, junto con la base teórica en la que estuvo sustentado.

DISCUSIÓN FINAL

Después de realizar el análisis de la información proveniente de los cuestionarios proyectivos aplicados en cada una de las tres empresas que pasaron por un recorte de personal (Downsizing), y haber realizado un análisis general de éstas, es posible esclarecer algunos elementos que permiten reconocer la forma como las reestructuraciones de personal en las empresas (Downsizing) pueden afectar el Clima Organizacional.

Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de esta investigación fueron tomadas de los planteamientos de Fernando Toro (2001), en su libro “El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas”. Las cuales fueron descritas en el método para claridad de la investigación.

Es importante retomar a Hickok (1998), cuando cita a Brockner (1992) y a Noër (1993), para explicar que el proceso de reestructuración ocurre de manera diferente en cada una de las organizaciones en las que se vive; es por ésto, que la percepción que cada organización tenga sobre este proceso va a ser diferente y propia en la manera como se evidenció dentro de la compañía. Así mismo, Boyd (1996), afirma que el Downsizing es percibido de forma particular al interior de la organización, haciendo que cada persona tenga una manera distinta de ver el proceso teniendo en cuenta su experiencia única. Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que existen percepciones sobre la compañía después del Downsizing que difieren de una persona a otra dentro de la misma compañía y que igualmente diferencian una compañía de otras; no obstante, al finalizar la investigación, se pudieron identificar claramente percepciones comunes en las tres compañías analizadas que permiten reconocer la existencia de algunos elementos

que son propios del Clima Organizacional después del Downsizing en empresas colombianas.

Para comenzar, la Estabilidad es una de las variables donde se percibe que la mayoría de la gente continúa afectada, siendo la incertidumbre el sentimiento más percibido por los empleados dentro de la compañía quienes además se encuentran a la espera de nuevos recortes en los que sean ellos los protagonistas. Como afirma Hickok (1998), con la reestructuración de personal se genera el rompimiento del contrato Psicológico; de esta manera, ni la compañía puede seguir ofreciendo la seguridad laboral que anteriormente brindaba, ni sus funcionarios logran percibirla; así, la relación con la empresa deja de ser estable para convertirse en contingente, es decir que la permanencia en la empresa no va a depender del desempeño de las personas, sino que es algo que se sale de sus manos y en lo que no pueden intervenir. Varios funcionarios afirman que depende de acciones del Gobierno o de los altos directivos y en ocasiones comentan sentirse traicionados frente a los años que le han dedicado a la empresa. De la misma forma como Hickok (1998) señaló, "... empiezan a buscar un trabajo mejor mientras siguen esperando que algún día les notifiquen su despido".

Dentro de la Estabilidad, otro de los sentimientos que más se evidenció en las personas fue el miedo, tanto a perder su trabajo como a salir a un ambiente que está pasando por las mismas circunstancias que su empresa.

En las empresas todavía se puede evidenciar el dolor y la tristeza que sienten los funcionarios por los compañeros que salieron. Bacal (2000), indicó que en las primeras semanas era normal que estos sentimientos se mantuvieran en el aire, pero en estas empresas todavía se pueden reconocer, aún cuando estas reestructuraciones pasaron hace mas o menos seis meses.

Un número muy poco significativo de los individuos encuestados, considera que su estabilidad y la de sus compañeros depende del desempeño de su trabajo y la realización eficiente de este, pues sienten que si está bien lo que hacen, no hay nada que temer.

La Retribución es otra de las variables analizadas en la que se encontró una significativa inconformidad por la mayoría de los funcionarios de las compañías después de la reestructuración, ya que según éstos, la salida de un número considerable de personas de un área conlleva al aumento significativo de la carga de trabajo y de las responsabilidades sin verse recompensadas económicamente. Es así, como una gran proporción de personas perciben que han asumido la responsabilidad de “dos o tres cargos” aunque siguen recibiendo por parte de la empresa el mismo salario que cuando solo respondían por un puesto. Sin embargo, es importante señalar que la Retribución es uno de los aspectos donde es más difícil encontrar conformidad en las personas, aun cuando no hayan pasado por este tipo de circunstancias (Amador, 2001).

Se encontró que la Retribución está muy relacionada con la Responsabilidad Delegada, tomada como uno de los valores colectivos analizados en esta investigación. La gente percibe como importante la delegación de responsabilidades dentro de la empresa ya que los hace sentirse parte de ella, pero al mismo tiempo sienten que ésta ha aumentado notablemente sin que se vea una remuneración equitativa. Así, las personas sienten que la responsabilidad es demasiada y más que un valor se convierte en una amenaza por la tensión que genera su aumento.

Dentro de este mismo aspecto, Cameron (1994 citado por Hickok, 1998), señaló que el Downsizing es un conjunto de actividades diseñadas para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad organizacional, pero encontró en sus estudios que dicho propósito no se logra. Esta afirmación se pudo reconocer en los comentarios que

hicieron algunos funcionarios de las diferentes compañías analizadas, cuando señalaron que su trabajo se ha duplicado, pero esto ha ido en detrimento de la calidad para la empresa y por tanto en ocasiones no se logran los resultados esperados. Sería importante que las organizaciones confirmaran estos planteamientos mediante sus registros de Indicadores de Gestión, los cuales, permitan identificar si realmente el resultado de los objetivos se ha visto deteriorado por el incremento de trabajo significativo; tal como lo señalaron los funcionarios.

En cuanto a “Imagen Gerencial”; la cual se definió como la percepción que tienen los subalternos de que su jefe los apoya, estimula y da participación (Toro, 2001), se puede decir, que más de la mitad de las personas encuestadas en las empresas sienten que la imagen de su jefe se ha deteriorado después de la reestructuración de personal, ya que lo consideran una persona altamente exigente y alejada que se preocupa solamente por el cumplimiento de metas, sin ofrecer apoyo o motivación en la realización de éstas, al mismo tiempo que no tiene en cuenta la situación por la que está pasando el Recurso Humano. Bacal (2000), respecto a lo anterior afirmó que a pesar del choque por el que tienen que atravesar las personas después de un proceso de recorte de personal, el cual queda durante algún tiempo, las personas tienen que cumplir con todas las metas y nuevas responsabilidades que les fueron asignadas; pero que esta situación conlleva a generar malestar en el equipo de trabajo y muchas veces caos en la forma de relacionarse y trabajar con su jefe.

Para Marin (2000), el estar sobre – empleado (exceso de labores) conlleva a que la gente tenga que acelerar su día de trabajo, lo cual se traduce en que los individuos se enfrenten a altos niveles de estrés, tal como un número bastante significativo del

presente estudio lo reconoció, factor que puede llegar a deteriorar las relaciones con sus compañeros y sus superiores.

Frente a esta variable de “Imagen Gerencial”, algo que se evidencia claramente en las tres empresas, es la expectativa de despido que permanece en la relación de los funcionarios con su jefe, aún cuando este proceso haya terminado. Dicho aspecto, se logró reconocer en el cuestionario, cuando gran parte de los encuestados plantearon la posibilidad que su jefe se convirtiera en la persona que los retirara de la empresa, tal como lo hizo con sus compañeros.

Ante este suceso, se reconoció la percepción del jefe como una persona fría y en ocasiones amenazante que no tiene en cuenta las opiniones ni sentimientos de sus funcionarios para lograr su cometido. Esta imagen pudo ser resultado de la experiencia que tuvieron con el despido de sus ex – compañeros, lo cual para un número importante fue efectuado de manera injusta y poco considerada. Las respuestas de la mayoría de los funcionarios ante un jefe con este estilo de dirección se ven reflejadas en su inconformidad y en algunos, en tristeza.

Solamente en una proporción poco significativa, se encuentran funcionarios que conservan una buena imagen de su jefe, tanto en el aspecto humano, interesado por el bienestar de sus funcionarios, como en el profesional, ofreciendo apoyo y conocimientos que enriquezcan el trabajo. Así mismo, a los subalternos que percibieron la relación con su jefe de esta forma, se les reconoció una actitud igualmente de apoyo y comprensión, ante las decisiones difíciles que él ha tenido que tomar, teniendo en cuenta la situación de la empresa.

Es por esta razón, que se hace importante tener en cuenta las experiencias personales de los individuos, ya que la percepción que cada persona tenga, depende de

su experiencia única frente a la situación de la empresa y sus integrantes. Sin embargo, es fundamental que se desarrollen futuras investigaciones sobre el Downsizing en las que se pueda lograr una mayor profundización sobre la relación jefe-empleado; y así, poder esclarecer más los aspectos que pueden estar fortaleciendo o debilitando dicha relación.

La Claridad y la Coherencia en la Dirección es una de las variables analizadas en este estudio, en la que se reconoció el desacuerdo que existe por parte de los funcionarios con las acciones de los altos directivos hacia la empresa, ya que para ellos muchas de estas políticas o metas solo buscan intereses individualistas y no se dirigen a trabajar para lograr el éxito de la empresa y así el bienestar de cada uno de los funcionarios.

Lo anterior se encuentra de acuerdo a la postura de Boyd (1996), cuando afirma que el Downsizing es percibido de manera diferente por cada una de las instancias de la organización; para los accionistas es con el propósito de aumentar las ganancias, mientras que para los subordinados es una experiencia inesperada que afecta negativamente su vida y la de sus familias. Lo anterior, es claramente percibido por gran parte de los encuestados para quienes la actitud de los altos directivos sólo busca intereses personales, al mismo tiempo que a ellos les toca esforzarse mucho más para no perder su empleo, porque de eso depende su bienestar y el de sus familias. Esta dependencia es la razón por la que prefieren soportar el exceso de responsabilidades que les fueron asignadas, muchas veces mal trato y baja remuneración, para mantener su trabajo sin que a cambio obtengan la clara seguridad de conservar el empleo.

En cuanto al “Sentido de Pertenencia”, en una gran proporción de los encuestados se observa claramente tal como lo afirmó Howard (1996), la disminución del orgullo y

compromiso con la organización al percibirla como “inestable” ya que además utilizó su principal recurso, el humano, para “economizar”.

Así, el compromiso en una gran mayoría de los funcionarios, ha dejado de estar dirigido a sacar la empresa adelante, para convertirse en un compromiso generado por el miedo a la pérdida del puesto. Aunque muchos creen que el compromiso es mayor porque asumieron más responsabilidades con la empresa, no demuestran un propósito claro de lograr que su compañía se recupere, sino el temor de ser retirado por no cumplir con las exigencias e incluso se muestran inseguros ante la posibilidad de cometer errores y ser delatados por los compañeros. La disminución de la Estabilidad dentro de la empresa, variable analizada anteriormente en esta investigación, está muy unida a la disminución del Sentido de Pertenencia.

En este aspecto, solamente un número pequeño de la muestra, deja ver cómo a pesar de la situación de incertidumbre son ellos quienes deben trabajar más duro para que ésta salga adelante y así mismo, lograr una mayor seguridad dentro de la organización. Tal como lo afirmó Noër (1993 citado por Hickok, 1998), cuando señaló que algunas personas recargaban sus energías después del Downsizing y encontraban como reto “salvar la organización”.

Otro de los Valores Colectivos en el que los funcionarios de las tres empresas percibe un alto deterioro es la Cooperación. Aunque entre los individuos las relaciones interpersonales permanezcan en buen estado y además se tenga el deseo de ayudar a los demás compañeros, la sobrecarga de trabajo no les permite hacerlo, ya que si no pueden muchas veces con sus propias responsabilidades, colaborar con el desarrollo de las de sus compañeros les es aún más difícil. Así mismo, muchos creen que solicitar cooperación a la empresa o a los compañeros es muestra de incapacidad de realizar bien

su propio trabajo, y por esa razón podría llegar a perder su empleo, prefiriendo así, demostrar autosuficiencia.

Howard afirmó en 1996, que aparte de los motivos económicos, el Downsizing también se realiza con el propósito de aumentar la eficiencia dentro de la compañía, el trabajo en equipo y el intercambio de roles, pero lo que generalmente se logra es la disminución de estos tres aspectos. Este es un hecho que se logró evidenciar en las empresas analizadas, ya que las personas sienten que la reducción de personal ha hecho que no se tenga tiempo para compartir con los demás compañeros sino que cada uno se preocupa por lo suyo, para no correr con la misma suerte de los que salieron. Algunos de los funcionarios aprenden y asumen nuevas funciones ya que anteriormente las realizaba otra persona, pero esto es algo que sienten que tienen que hacer por sí mismos sin la Cooperación o capacitación por parte de la empresa, ya que varios afirman que no pueden quejarse por miedo al despido.

Mas de la mitad de las personas en las compañías perciben las “Relaciones Interpersonales” como respetuosas y consideradas al reconocer a sus compañeros actuales como buenas personas, amables, colaboradores y buenos trabajadores ya que son quienes permiten que el sitio de trabajo sea agradable, así mismo se percibe consideración hacia éstos y sentimientos de solidaridad y apoyo al estar viviendo su misma situación. Este sentimiento es igual al hacer referencia a un rango superior ya que de ellos perciben preocupación y ayuda.

Sin embargo, un número considerable de personas en las tres empresas describe a sus compañeros como personas hipócritas, envidiosas, poco comprometidos y oportunistas que siguen trabajando por influencia o por ser amigos del jefe. Esto se pude reconocer igualmente cuando señalan que en su relación de todos los días sus

compañeros saludan “sarcásticamente” o se encuentran de mal genio. Así mismo, en las relaciones con una persona superior perciben un trato inadecuado o amenazante muchas veces donde se reconocen elementos agresivos.

El último de los valores analizado es el “Respeto”, la gran parte del personal encuestado percibe que este valor se ha logrado mantener dentro de un ambiente de consideración y buen trato, a pesar de la difícil situación por la que están atravesando, causada por el proceso de Downsizing.

Aunque para una proporción no muy grande de los funcionarios el Respeto se ha desmejorado al interior de la compañía haciendo referencia a las experiencias personales en la salida de los compañeros o la asignación de nuevas funciones, las cuales no se han hecho muchas veces de buena forma. Esta situación se encuentra acorde con Haward (1996), quien afirma que la moral se ve muchas veces asaltada después de la reestructuración en las compañías con la degradación a los sobrevivientes cuando, sin tener en cuenta sus sentimientos o situación actual, se les imponen nuevas tareas.

Otro número no muy significativo de personas percibe una pérdida del Respeto dentro de la compañía, dado el clima de competencia que se ha generado, en el que lo único que interesa es sobrevivir. Quienes perciben más competencia y menos estabilidad son quienes más perciben la disminución de este valor.

Dentro de las variables estudiadas la que más se encontró afectada fue la Estabilidad, en el sentido que las personas permanecen con la incertidumbre de que se presenten nuevas reestructuraciones y sean ellos quienes deban salir; lo que pudo llevar a que varias de las demás variables analizadas se vieran afectadas de alguna forma a partir de la inestabilidad percibida.

Por este motivo, variables tales como el Sentido de Pertenencia, la Imagen Gerencial, Las Relaciones Interpersonales, la Cooperación y en ocasiones el Respeto, se pueden haber visto deteriorados por la percepción de inestabilidad de los funcionarios. De igual forma, se observa una marcada percepción sobre la independencia que existe entre la posibilidad de perder el trabajo y las acciones personales que se realicen en beneficio de la compañía, tales como la relación con los compañeros y superiores, compromiso hacia las exigencias del cargo o la calidad del desempeño. La Remuneración es también uno de los factores donde más insatisfacción se percibió junto con la Responsabilidad Delegada, la Imagen Gerencial y la Claridad y Coherencia en la Dirección. Por el contrario el Respeto como valor organizacional se observa poco afectado, ya que las personas sienten que a pesar de la situación por la que atravesaron los funcionarios se han logrado mantener en un clima de consideración.

Como se pudo reconocer son varios los aspectos del Clima Organizacional que se ven amenazados después de un proceso de reestructuración de personal (Downsizing) y que además son importantes para tenerlos en cuenta, si se quiere un mejoramiento del ambiente de trabajo de los funcionarios para su bienestar y la competitividad de la empresa; ya que como afirmó Rodríguez (1994), un buen clima trae una mejor disposición para el desempeño de las tareas.

La experiencia en esta investigación nos permitió ampliar la visión que se tiene de las reestructuraciones (Downsizing) en el área organizacional, ya que a partir de este estudio se podrían empezar a desarrollar proyectos que busquen adaptar a los funcionarios que permanecieron después de un recorte imprevisto de personal a los nuevos cambios que se han generado a partir de este. Aunque para Daniel Goleman (1998), la adaptación, es una competencia de personas emocionalmente inteligentes, las

empresas deben empezar a trabajar para reparar el sentimiento de confianza que se rompió tras el recorte de personal (Bacal, 2000). Uno de los aspectos básicos que éste último autor señala, es no presionar a los empleados en la forma como deben mejorar su productividad, ahora, que como se encontró en la investigación, la carga laboral se ha aumentado, como tampoco forzar para que expresen sus sentimientos.

Para Bacal (2000), lo importante es que la gente adquiera claridad del nuevo rol que va a ocupar dentro de la organización, ya que al asumir nuevas funciones, las personas no saben como debe ser su nuevo desempeño, ni los compañeros tienen la claridad de los cambios que asumieron los demás, dificultando la comunicación o el desarrollo del trabajo en equipo. Este hecho que se corroboró en los resultados de la investigación.

Para las empresas también puede ser útil, buscar formas en las que los funcionarios se sientan parte importante de ésta, tratando de alcanzar unas metas comunes que tiendan hacia un futuro claro, donde el resultado va a ser la consolidación de la empresa y el bienestar de todos sus integrantes. Según Bacal (2000), este proceso necesita de un largo trabajo de planeación estratégica y reexaminación de prioridades; ya que es la creación el factor que para este autor revitaliza una organización que ha pasado a través de un proceso de Downsizing.

Recuperar la Estabilidad deteriorada, que como se mencionó anteriormente es una de las variables más afectadas no es una tarea fácil, ya que es claro que la empresa no puede asegurar la permanencia en el puesto de cada uno de sus funcionarios sin tener en cuenta la situación económica por la que atraviesa la compañía. Pero puede buscar formas para que los funcionarios sientan que su desempeño laboral es valioso y es tenido en cuenta para la permanencia en su lugar de trabajo o su remuneración. Así mismo, los

jefes inmediatos deben idear la forma para que sean percibidos como personas más cercanas, en las que se puede confiar y las cuales se preocupan por el bienestar personal de sus subalternos o por enriquecer su trabajo profesional; aspectos que permitirían perder un poco la figura de persona amenazante y relacionada directamente con el despido de personal.

Para Bacal (2000), el rol del jefe inmediato sería el de asumir una figura de líder, que pudiera ofrecer la confianza y estabilidad que el personal necesita, dándoles oportunidades mediante reuniones en las que libremente las personas expresen sus miedos e inseguridades dentro de la empresa y en la que se aclaren sus nuevos compromisos con la empresa o la nueva forma de relación que deben adquirir con sus compañeros y superiores.

Esta investigación permitió exaltar la importancia que tiene para una organización preocuparse por sus empleados, ya que aunque no les pueda ofrecer una seguridad dentro de la empresa debido a sus problemas económicos, al percibir los funcionarios que ésta los apoya, se preocupa por su bienestar y los toma por algo más que una forma de reducir gastos, su compromiso con la organización aumenta y pueden ser quienes se involucren más para sacar adelante la empresa y lograr proyectarla hacia el futuro. Para Bacal (2000), la sensación de un futuro construido por todos dentro de la empresa no solo permite fortalecer la estabilidad sino que va llevando a una restauración de la cultura de la organización.

Como investigadoras y Psicólogas queda claro que el proceso de Downsizing afecta no sólo a quienes pierden su empleo sino también a quienes permanecen dentro de la organización, ya que tienen que enfrentarse a una nueva serie de cambios que exigen su máximo esfuerzo sin que éste garantice su permanencia dentro de la compañía.

Este es un fenómeno que se está viviendo en muchas de las empresas colombianas dada la situación económica por la que ha atravesado el país en los últimos años lo que hace de esta investigación, una experiencia enriquecedora no solamente para nuestra formación profesional como Psicólogas sino a nivel personal, pues conocer los sentimientos y percepciones comunes que quedan en las personas después de este proceso es una realidad a la que nos vamos a enfrentar ahora que empezamos nuestro ejercicio profesional, y a la vez es también la oportunidad de reconocer la proyección que tenemos en el área de la Psicología Organizacional.

Recomendaciones Para Futuras Investigaciones

Es importante que las investigaciones sobre Downsizing continúen ya que se hace primordial profundizar algunos de los aspectos que se reconocieron en este estudio así como especificar otras consecuencias tanto a corto como a largo plazo que como afirma Bacal (2000), pueden afectar la salud y la moral de la organización.

También es primordial, para futuras investigaciones explorar otros sectores económicos que no se tuvieron en cuenta para este estudio, ya que sería interesante establecer las percepciones comunes que quedan en otro tipo de empresas.

Así mismo, se podría en otra oportunidad realizar un estudio comparativo en empresas del mismo sector, para encontrar conclusiones que sean propias de cada uno.

Referencias

- Aguado, R. (1998) "Clima Organizacional: un acercamiento a su identificación". México: Accequible E-mail: www.terra.com.mx/rjaguado/identi.html.
- Ander-Egg, E. (1995) Técnicas de Investigación Social. Argentina: Lumen.
- Anderson y Anderson (1978) Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico. Madrid: Rialp.
- Bacal, R. (2000) "Leading Those that Remain After Downsizing or Job Loss". Accequible E-mail: www.work911.com/mosarticles
- Banco de la República (2000) "Información económica: Tasa de desempleo" Accequible E-mail: www.banrep.gov.co/estad/htm/pag100001-4
- Boyd. (1996) "When Downsizing isn't enough". Accequible E-mail: www.transformation-mgt.com/downsize.html.
- Brainsky, S. (1986) Manual de Psicología y Sicopatología Dinámicas, Fundamentos de Psicoanálisis. Bogotá: Carlos Valencia Eds.
- Briones, G. (1982) Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas
- Cerda, H. (1995) Los elementos de la investigación. Colombia: El Bicho.
- CMIC (1999) "La evolución económica en los países miembros de la Federación Interamericana de la Industria de la construcción durante 1999". Accequible E-mail: www.cmic.org/información/index.htm
- Chiavenato, I. (1984) Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1994) Administración de los Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw-Hill

Flippo, E. (1982) Dirección de Empresas "Clima organizacional y administración por objetivos" Buenos Aires: Atenea.

Forgus, R. (1972) La Percepción el Proceso Básico en el Desarrollo Cognitivo. México: Trillas.

Goleman, D (1998) Working with Emotional Intelligence. Estados Unidos: Bantam Books.

Goncalves, A. (1997) "Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL". Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa. Accequible E-mail: [www. qualidade.org/ articles/dec 97/htm](http://www.qualidade.org/articles/dec97/htm).

González, F. (2000) Investigación Cualitativa en Psicología. Rumbos y Desafíos. México: Thomson.

Gutiérrez, J. (1997) La Importancia de los Fundamentos Psicométricos para la Medición del Clima Organizacional. Medellín: Cincel

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (1991) Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

Hickok, T (1998) "Downsizing and organizational culture". Accequible E-mail: [www.Pamij.com/ hickok.html](http://www.Pamij.com/hickok.html).

Howard, F (1996) "Death imagery and the experience of organizational downsizing: is your name on Schindler's list?". Accequible E-mail: www.sba.aokland.edu/ispso/html/stein.

Kerlinger, F. (1975) Investigación del comportamiento. México: Interamericana.

Koontz y O' Donell (1979) Cursos de administración moderna.

Koonze, R (1999) "Communicate with Employees". Accequible E-mail:
www.govexec.com/reinvent/ downsize/ 0896s3.htm

Kreitner, R y Kinicki, A. (1996) Comportamiento de las organizaciones. 3a ed. España: Irwin.

Lurie, J. (1998) "Thesis Downsizing" Accequible E-mail: www. geocities.com /wallstreet/ exchange/ 4280/ Downsizing. Princeton University.

Martínez, M. (1982). La Psicología humanista fundamentación epistemológica, estructura y método. México: Trillas.

Martínez, M. (1996). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Bogotá: Circulo de lectura alternativa.

McDaniel, C. Y Gates, R. (1999) Investigación de Mercados Contemporánea. 4a ed. México: Thomson.

Marin, J. (2000) "Downsized People: Job subsidies Vs Income Support". Estados Unidos. Accequible E-mail: www. nyu. edu

Namakforoosh, M. (2000) Metodología de la Investigación. México: Limusa

Pearson. (1995) "Downsizing and employee attitudes". Accequible E-mail:
www. ncs.com/nescorp /research/95-9htm

Peiró, J. y Prieto, F. (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. (Vol.1): La actividad laboral en su contexto. España: Síntesis.

Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. México: AlfaOmega.

Robbins, S. (1994) Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice-Hall.

Sánchez, M. (1994) Clima Organizacional Aspecto Esencial de la Organización.

Segura, M. (1994) Cara al hombre, Psicología General, Bogotá: ediciones de la Universidad de la Sabana.

Toro, F. (2001) El Clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas. Medellín –Colombia: Cincel

Vahtero, J. (1997) Downsizing has negative impact on employees health England.

Valdenebro, M. Y Lozano, R. (2000) Influencia del Clima Organizacional en el Comportamiento Cooperativo-Competitivo, después de Establecer una Estrategia de Cambio. Colombia: Universidad de la Sabana: Facultad de Psicología.

Vanegas, M; Quiñónez, N; Palacio, L y Camacho, L (1987) Clima organizacional dos casos empresariales, validación del instrumento. Colombia: Facultad de Administración de Empresas, Universidad de la Sabana.

Vázquez, I (1990) Empresa y grupo: fundamentos de la conducta humana en la organización. España: Eada.

Weiers, R. (1986) Investigación de Mercados. México: Prentice-Hall

ANEXOS

Anexo ACuestionario
Instrucciones Generales

El presente cuestionario está elaborado con el fin de llevar a cabo una investigación para la Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana sobre la reestructuración de personal.

Es un cuestionario de carácter anónimo y sus respuestas se mantendrán bajo total confidencialidad, por lo cual le solicitamos nos colabore con la mayor cantidad de información posible. Todas las respuestas son importantes para esta investigación, por lo tanto no hay respuestas buenas ni malas.

Este cuestionario consta de tres partes, cada una de estas tiene instrucciones iniciales que le permiten desarrollar el cuestionario. Léalas con atención y hasta que no este seguro de haberlas comprendido no comience a responder.

Usted tiene el tiempo que necesite para contestar el cuestionario; no piense demasiado sus respuestas, ni emplee mucho tiempo en decidirse, responda rápidamente y de la manera más honesta posible.

Género: M _____ F _____

Edad: 18 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 40 _____ 41 en adelante _____

Cargo: _____ **Profesión:** _____

Nivel Educativo: _____ **Antigüedad en la empresa:** _____

Para responder todo el cuestionario vamos a suponer que usted es una persona que trabaja en una compañía que produce alimentos, en la que hace dos meses despidieron a la mitad de los empleados, entre los cuales se encontraban varios de sus

amigos y muy buenos funcionarios.

PRIMERA PARTE:

Teniendo en cuenta el caso anterior, le pedimos el favor que describa en los tres espacios que se encuentran a continuación, lo que siente o piensa con respecto a los siguientes aspectos:

1. **Sus compañeros actuales:** _____

2. **Su jefe inmediato:** _____

3. **Su compañía:** _____

4. **Las acciones, metas y políticas de los altos directivos :**

5. **Su sueldo:** _____

6. **La responsabilidad delegada:**

7. **La estabilidad o permanencia en su puesto:**

8. La cooperación que recibe:

9. El respeto:

SEGUNDA PARTE:

Si usted fuera esta persona, como completaría las siguientes frases (para responder tenga en cuenta el caso anterior).

10. Todas las mañanas cuando llego a la oficina, mis compañeros...

11. La responsabilidad que me delegan...

12. Trabajar con mi jefe es...

13. Mi compañía con respecto a otras...

14. Mi salario es...

15. La cooperación que recibo...

16. El despido de personal que hubo en la empresa me hace sentir...

17. Si me siento agresivo con uno de mis compañeros es porque...

18. El respeto que se muestra en la compañía..

19. De acuerdo a la situación de la empresa la actitud de los directivos hacia la compañía...

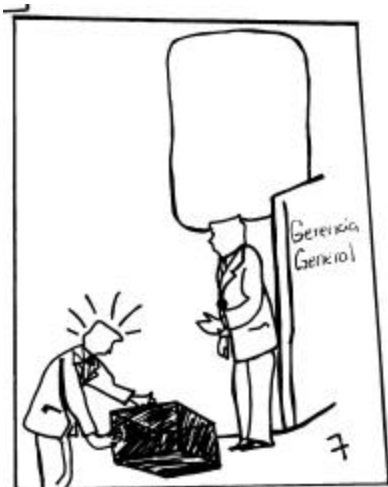
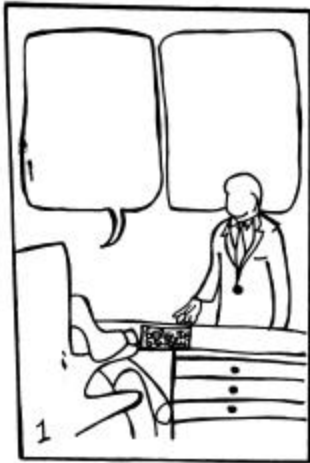
20. Los valores que la empresa tiene son: _____

TERCERA PARTE:

En las siguientes hojas encontrará varios dibujos que presentan a dos personas conversando. Estas personas también son funcionarios de la empresa donde se hizo el recorte de personal hace dos meses. Por favor imagínese la respuesta de la otra persona a lo que le acaban de decir o de las dos, si es el caso (dibujo 1), y escríbalas en el espacio correspondiente.

Continúe en la página siguiente

Muchas Gracias



Anexo B

Carta de Presentación del Instrumento a los jueces

Bogotá, Septiembre de 2001

Señor

Ciudad

Teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento en el campo organizacional nos permitimos invitarlo (a) a participar en la validación de un instrumento proyectivo para evaluar clima organizacional por medio del cual se pretende conocer los efectos que tiene el Downsizing (recorte de personal) en el clima laboral; esta investigación tiene como objetivo principal identificar los sentimientos y percepciones comunes de las personas que quedan dentro de una organización después de afrontar una reestructuración de personal.

Esta investigación es parte esencial de nuestro proyecto de grado para obtener el título de Psicología de La Universidad de la Sabana, el cual está bajo la asesoría y orientación de la Psicóloga Organizacional Doris Currea de Bermúdez.

Nos permitimos adjuntar el cuestionario y las instrucciones necesarias para diligenciarlo. Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración e interés para la validación de este instrumento.

Cordialmente,

Catalina Bonnet Montoya

Lina Fernanda Cortés

Respetado Señor (a)

Con el propósito de facilitar su trabajo y comprensión del cuestionario que se pretende validar, nos permitimos exponerle las variables que se tendrán en cuenta para el desarrollo de esta investigación y su significado. Dichas variables han sido tomadas del libro El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas de Fernando Toro (2001) estas son:

- a) Relaciones interpersonales, grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- b) Imagen gerencial, percepción que tiene el personal subalterno acerca de las actuaciones gerenciales de los jefes, en términos de estilo de dirección (grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores), disponibilidad de recursos ofrecidos a sus colaboradores, claridad y coherencia en la dirección.
- c) Sentido de pertenencia, grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- d) Retribución, grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- e) Estabilidad, grado en que los empleados ven en la empresas claras posibilidades de permanencia y estiman que la gente se conserva o despide con criterio justo.
- f) Claridad y coherencia en la dirección, grado de claridad que tiene la 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.
- g) Valores colectivos, grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), respeto (consideración, buen trato).

Instrucciones para diligenciar el cuestionario

En este cuestionario hay 26 preguntas con las que se desea indagar sobre el ciertas variables del clima organizacional de empresas que han pasado por un proceso de reestructuración. No existen repuestas buenas ni malas ya que cada uno tiene su punto de vista con respecto al tema. Con el fin de obtener la mayor cantidad de información le solicitamos responder sinceramente.

Una vez haya respondido el cuestionario le pedimos nos dé sus comentarios en la hoja anexa sobre la validez de contenido de cada una de las preguntas teniendo en cuenta su redacción, coherencia y pertenencia a la variable que están evaluando.

Anexo C

Cuadro de validación del Instrumento

Items	Variable	Comentarios	Aspectos positivos	Aspectos Negativos
1.	Relaciones interpersonales.			
2.	Imagen gerencial.			
3.	Sentido de pertenencia.			
4.	Claridad y coherencia en la dirección.			
5.	Retribución.			
6.	Valores Colectivos Responsabilidad Delegada			
7.	Estabilidad.			
8.	Valores Colectivos Cooperación			
9.	Valores Colectivos. Respeto			
10.	Relaciones Interpersona			

Items	Variable	Comentarios	Aspectos positivos	Aspectos Negativos
	les			
11.	Valores Colectivos Responsabilidad Delegada			
12.	Imagen Gerencial.			
13.	Sentido de Pertenencia.			
14.	Retribución.			
15.	Valores Colectivos Cooperación			
16.	Estabilidad.			
17.	Relaciones Interpersonales			
18.	Valores Colectivos Respeto			
19.	Claridad y Coherencia en la Dirección.			
20.	Valores Colectivos.			

Items	Variable	Comentarios	Aspectos positivos	Aspectos Negativos
21.	Imagen Gerencial			
22.	Estabilidad.			
23.	Sentido de Pertenencia			
24.	Retribución			
25.	Claridad y coherencia en la Dirección.			
26.	Valores Colectivos Respeto			
27.	Relaciones interpersonales			
28.	Valores Colectivos Responsabilidad Delegada			
29.	Valores Colectivos Cooperación			

Comentarios Finales: _____

Anexo D

Análisis por Empresa

Aunque las diferencias encontradas entre las empresas que hicieron posible esta investigación no son significativas, es importante describir la información que se encontró en cada una de ellas, para un análisis más detallado del interior de estas.

La primera empresa pertenece al sector financiero, está conformada por 30 personas, 20 mujeres y 10 hombres, de los cuales 6 personas tienen edades comprendidas de 18 a 25 años, 4 de 26 a 30, 14 de 31 a 40 años y 6 de 41 años en adelante. En cuanto a su nivel educativo 20 personas poseen un nivel profesional, 8 son técnicos y 2 son bachilleres. El promedio de antigüedad en la empresa es de 11 años los cuales se encuentran en un rango de 1 año a 25 años.

En síntesis, los resultados encontrados permiten identificar, que las Relaciones Interpersonales para la mayoría de los funcionarios de esta compañía están enmarcadas dentro de un ambiente de colaboración y respeto, algunos de los calificativos que dan cuenta de este hecho son: “responsables”, “honestos”, “agradables”, “colaboradores”, “amables”, “cordiales”, “alegres” y “buenos compañeros”. También se reconocen significativos elementos que permiten identificar el buen estado de estas interacciones en la convivencia diaria: “saludan amablemente”, “actitud positiva” Y “amigables”. En el ítem 27 se encontró que la gran parte de los comentarios de los funcionarios dan cuenta de la presencia de buenas relaciones interpersonales especialmente en la relación “Gerente-Emppleado” (al encontrarse un empleado levantando un caja muy pesada) como: “si está muy pesada por favor solicite ayuda”, “yo le ayudo así podemos hacer las cosas mejor”, “si quiere le puedo ayudar a llevar eso al archivo” y “pida que le colaboren con esa caja tan pesada”.

Se logró identificar que una proporción no muy significativa de los funcionarios, tiene percepciones de inconformidad acerca de sus compañeros actuales de trabajo las cuales dan cuenta del deterioro que se ha presentado en las relaciones interpersonales después del recorte de personal como: “siguen trabajando por influencia”, “individualistas”, “evaden responsabilidades” y “soledad”. Igualmente los perciben como malas personas en términos de: “intolerantes”, “oportunistas”, “resentidos sociales”, “competencia” y “acomodados”. Ese mismo número de personas en el ítem 10 permite reconocer elementos de inconformidad al referirse a la actitud de sus compañeros cuando llegan a la oficina en las mañanas tales como: “saludan algunas veces dependiendo de su estado de ánimo”, “hacen comentarios desagradables”, “cada uno en lo suyo” y “me saludan sarcásticamente”. Respecto a las Relaciones Interpersonales “Gerente-Empleado”, se puede evidenciar como una gran parte de los funcionarios percibe ésta relación enmarcada dentro del mal trato percibido en el momento del despido, o como algunos abusan por que los funcionarios tienen miedo de perder el trabajo, esto se evidencia los comentarios cuando como: “le toca hacerlo si no quiere correr la misma suerte”, “¿porqué diablos no hace el trabajo bien? Mediocre”, “que pasa le quedó grande?” y “debe llevar esto hasta mi casa. Dejarlo en el sótano y volver por otras cinco cajas... ¡rápido!”.

Muy pocos de los funcionarios de la compañía dicen sentir que la relación no ha cambiado para nada con la reestructuración.

El ítem 17 algunos de los funcionarios que respondieron el cuestionario permiten reconocer los aspectos que deterioran o pueden deteriorar las relaciones interpersonales en la interacción diaria como: “falta compromiso”, “estoy presionado por mucho trabajo o responsabilidad”, “no me siento bien remunerado ni incentivado”, “me tratan con

grosería”, “no me colabora”, “por el oportunismo y las ganas de protagonismo”, “no son leales” y “no me dejan trabajar”.

En cuanto a la Imagen Gerencial en la primera empresa se puede decir que pocos de los funcionarios encuestados después del recorte de personal tienen una imagen satisfactoria de su jefe inmediato, lo cual se puede reconocer en los elementos que señalaron en el ítem 2 como: “honesto”, “generoso”, “compañero” y “ayuda a sus funcionarios dentro de las posibilidades”. Otros elementos encontrados lo identifican como: “Diligente” e “inteligente”. Para estos funcionarios trabajar con su jefe se puede definir en palabras; como: “Bueno”, “una buena experiencia aporta sus conocimientos”, “agradable”, “interesante aporta mucho a mi experiencia” y “buenísimo porque nos brinda la confianza para opinar sobre algunas cosas. El ítem 21 permitió identificar en pocas de las respuestas encontradas, que la imagen hacia el jefe después de la reestructuración es de una persona justa y humanan que apoya a los funcionarios como en los siguientes ejemplos: “(Gerente habla) Cómo le ha ido con los cambios que se han generado en su área?”, “(Gerente habla) con la gente que queda toca sacar adelante la empresa, (Empleado) entre todos saldremos adelante gracias a Dios hay trabajo”, “(Gerente habla) ¡hola! ¿Porqué estas triste? Es debido a la situación?. (Empleado) si, aunque uno no lo crea le afecta”, “(Gerente habla) debido a las circunstancias... hemos decido dar por terminado su contrato, (Empleado) no podría evaluar esa decisión usted sabe cuanto necesito el empleo”.

La gran mayoría de los funcionarios proyectan una percepción pobre de su jefe inmediato en el ítem número 2 en expresiones como: “Lejano”, “autoritario”, “triste”, “poco consistente”, “presiona mucho”, “angustia”, “estrés” e “incertidumbre”. Así mismo ese mismo número de funcionarios señalan insatisfacción hacia el trabajo con su

jefe, en comentarios como: “Estresante”, “... casi no tenemos apoyo de él”, “difícil”, “depende del genio de él” y “pensar que tengo que hacer las cosas bien para que no me echen”. Gran parte de los empleados perciben a su jefe después del recorte de personal como una persona injusta y alejada que nos los apoya, esto se observa en los siguientes ejemplos: “(Gerente habla) lo he citado aquí para entregarle la carta de despido, (Empleado) no esperaba esto, creo que no es justo no me lo merezco”, “(Gerente habla)... ha decidido prescindir de sus servicios (Empleado) pero porque si solo he hecho cumplir con mis funciones” y “(Gerente habla)... hasta hoy trabaja para nosotros... (Empleado) pero Doctor!!! Yo siempre e sido buen trabajador, esto es injusto, hay gente que realmente no hace nada”.

En cuanto al Sentido de Pertenencia, en el ítem 3 se evidencian percepciones que dan cuenta de una imagen favorable de la compañía por parte de pocos de los funcionarios encuestados como: “Grande”, “buena institución”, “le debo mucho”, “agradable” y “respaldo”. Comparándola con otras, esta misma porción de la muestra ve su compañía como: “Es muy buena”, “es excelente”, “es mejor que muchas”, “ofrece beneficios” y “es una compañía sólida genera ingresos que ayudan al desarrollo del país”. El ítem 23 proyecta la existencia de un mayor compromiso pero solo por parte de pocos funcionarios: “No creo que haya cambiado el compromiso y seguimos y seguiremos cumpliendo con nuestro deber”, “tendremos que esforzarnos más” y “... se están preocupando por trabajar mejor aunque es muy triste lo sucedido”.

La gran mayoría de los funcionarios de esta empresa proyectan una disminución o falta de Sentido de Pertenencia con la compañía en comentarios como los siguientes: “inestable”, “no existe mucha opción de ascender”, “tristeza” y “en crisis”. Comparada con otras este mismo número de personas la percibe como: “regular”, “esta

desmejorándose mucho”, “No es competitiva, porque piensan en el empleado como primer recurso para “economizar””, “podría dar mas” y “decae la imagen”. El ítem 23 deja ver como gran parte de los funcionarios se siente inconforme con la compañía: “Si hay inconformidad porque se asumió funciones con el mismo sueldo”, “... la responsabilidad es mayor y puede haber más despidos”, “Porque se siente inseguros” y “¡sí! Ahora ellos trabajan mas duro porque no quieren que los retiren”.

La Claridad y Coherencia en la Dirección es una variable en la que se encuentran diversas percepciones, son muy pocas las personas que manifestaron sentirse de acuerdo con las acciones, metas y políticas de los altos directivos. Estas personas hacen comentarios ante estas como: “productividad”, “existencia de la empresa”, “decisiones necesarias para lograr mantenerse”, “modernización”, “son para nuestro beneficio”, y “cumplir todas las metas. Este mismo número de personas manifiesta apoyo ante la actitud de los altos directivos, aspecto que se evidencia en comentarios como: “salvar y proyectar una empresa sólida para venderla posteriormente”, “pienso que debe ser buena y de compromiso”, “ha sido con el fin de evitar que esta se acabe” y “es positivo”.

La gran mayoría de las personas de esta compañía señalaron aspectos que dan cuenta del rechazo a las acciones, metas y políticas de los altos directivos, esto se evidencia en algunos de los siguientes ejemplos: “desconocidas”, “las decisiones que toman son a favor de la empresa no piensan en el factor humano”, “regulares”, “deben mejorar”, “ser equitativas”, “ser congruentes”, “difíciles de cumplir” y “metas personales”. En el ítem 19 sucede lo mismo, los funcionarios continúan demostrando poseer una imagen bastante negativa sobre la actitud de los altos directivos ante la situación de la empresa, como se ve en los siguientes comentarios: “no les importa para nada el factor humano”, “falta compromiso con la entidad”, es un poco indiferente y

desanimada”, “poco acordes con las necesidades” y “... la mayoría de los casos son ellos quienes roban”. Esta misma cantidad de personas en el ítem 25 deja ver la poca credibilidad que tiene la alta dirección ante la situación de la compañía, hecho que se ve en los siguientes ejemplos: “debería preocuparse más por la situación de la empresa y trabajar con honestidad”, “lo peor es que las estrategias de mejorar funciones no han sido las mejores”, “creo que la situación económica de la compañía es de inestabilidad”, “solo piensan en su situación personal” y “ojalá que no se le den por acabar con la empresa o liquidarla”.

En cuanto a la retribución dentro de la compañía son muy pocos los funcionarios que en el ítem 5 dan cuenta de satisfacción con respecto a su salario, esto lo observamos en comentarios como: “creo que va acorde con la labor que estoy realizando” y “bueno”. Así mismo un número bastante pequeño de personas confirma esto en el ítem 14 con comentarios como: “buena teniendo en cuenta la situación actual del país”, “conformable” y “bueno”.

La gran mayoría de los funcionarios reportan sentirse insatisfechos con la retribución que reciben dentro de la compañía, esto es posible evidenciarlo en comentarios hacia su sueldo como los siguientes: “Inconformidad”, “debería ser mejor”, “regular”, “no es acorde al cargo”, “descontento si me ponen mas trabajo” y “bajo”. El ítem 14 permite igualmente percibir la inconformidad que tienen los funcionarios con la remuneración recibida en comentarios como: “muy bajo”, “bajo comparado con mis conocimientos, experiencia y responsabilidad”, “regular”, “podría ser mejor si tienen en cuenta las nuevas responsabilidades” y “desearía que fuera mejor”. Igualmente en el ítem 24 se pueden reconocer que los comentarios de gran parte de los funcionarios encuestados es de pesimismo ante un posible aumento de sueldo, estos son algunos de

los ejemplos: “hasta el momento el incremento ha sido de trabajo y responsabilidad”, “ni cuanto, por lo menos que se aumente lo legal” y “no, este salario no me alcanza para todos mis gastos, pero gracias a Dios tengo un trabajo”.

Existe un pequeño grupo de personas conformado por quienes no están de acuerdo con su remuneración pero esperan que la situación mejore pronto al interior de la compañía para poder recibir un aumento: “Esperemos confiados. Esto va a mejorar y con ellos el incremento que necesitamos” y “pues como está la situación económica lo importante es mantener el trabajo, así no hagan incremento o solo sea el de ley”.

Con respecto a la Estabilidad, se puede decir que solo una pequeña parte de los funcionarios se sienten seguros en su trabajo, esto se puede observar en los siguientes ejemplos: “estable” y “buena”. El ítem 16 permite reconocer que muy pocos funcionarios se sienten estables en su trabajo después de haber pasado por el recorte de personal, esto se observa en comentarios como: “comprometido con la entidad”, “un buen recurso” y “privilegiada de trabajar aún en la empresa”. En el ítem 22 se evalúa la posibilidad de que a los funcionarios de esta compañía les pase lo mismo que a la competencia que hizo reestructuración recientemente, ante este hecho muy pocas de la personas encuestadas reportan sentirse confiadas en que la permanencia en su puesto esta dada por los resultados de su trabajo, esto se puede observar en lo siguientes comentarios: “es cierto hay que trabajar más duro para competir y poder sacar adelante las metas”, “no se preocupe por eso que cuando uno es bueno es difícil que se deshagan de nosotros” y todo depende de cómo yo me pueda mantener en el cargo dando resultados”.

Gran parte de los funcionarios de esta compañía demuestran una pérdida del sentimiento de Estabilidad y seguridad de permanencia en el trabajo; esto se logra ver en

los siguientes comentarios: “incierto por la posible venta de la empresa”, “incertidumbre”, “ante las circunstancias no hay estabilidad en ningún puesto”, “vulnerable”, “inestable”, “triste”, “preocupada porque me asignaron más funciones y me sobrecargan de trabajo”, “inestable como persona y con mi institución”, “triste, preocupada e insegura con mi futuro dentro de la compañía” y “que algún día me tocara el turno”. La mayoría de las respuestas encontradas en el último ítem, cuando se les pregunta sobre la estabilidad percibida ante la situación de reestructuración, son de poca seguridad a permanecer en el puesto de trabajo, se encontraron comentarios como: “... todos estamos en la misma situación”, “yo tampoco, lo malo es que el panorama afuera no es bueno, si no nos esforzamos todos hasta su puesto está en riesgo” y “... en general de todos la estabilidad es mínima”.

Dentro de los Valores Colectivos que se tuvieron en cuenta la Responsabilidad Delegada juega un papel muy importante. Respecto a esta, una pequeña parte de los funcionarios encuestados reportan sentirse satisfechos e importantes para la empresa. Esto se puede evidenciar en comentarios como: “exigente”, “bastante alta”, “amplia”, “acorde con el sueldo” e “importante”. En igual cantidad, en el ítem 11 los funcionarios demuestran sentirse satisfechos con la Responsabilidad que reciben por parte de la compañía, algunos ejemplos de este hecho son: “es altamente exigente, ya que debo responder por el grupo de trabajo y por las operaciones”, “es amplia”, “esta de acuerdo a mis capacidades y mis conocimientos” y “me hace crecer como persona y además, me brinda seguridad y confianza en mi trabajo”. En el ítem 28 los funcionarios dejan ver la importancia para ellos de que se les deleguen responsabilidades en comentarios como: “si porque demuestra tus capacidades y habilidades”, “”, “es bueno porque te hace sentir parte del equipo”, “es importante en el sentido de ver una proyección profesional al

interior y exterior de la empresa” y “claro, y con eso nos sentimos más indispensables para la misma”.

La mayoría de los funcionarios perciben que la responsabilidad delegada no es acorde con la que ellos pueden manejar o con la que les es remunerada, hacen comentarios como: “jornadas extensas”, “demasiada con respecto al sueldo” “demasiado riesgosa”, “altísima” y “hay momentos estrés”. En el ítem 11 se puede ver la percepción desfavorable que tiene la gran parte de los funcionarios de la responsabilidad delegada: “no se como enfrentarla y me siento acosada”, “cada vez es superior, pues no hay suficiente personal como antes” y “no es suficiente para mis capacidades, talvez falta confianza de mis superiores hacia mí”. Finalmente en el ítem 28 los funcionarios señalan el desacuerdo con la responsabilidad que les es delegada: “ojalá se vea retribuido económicamente”, “es normal que mi jefe delegue responsabilidades pero no en un 100%” y “si pero en otras circunstancias mañana también te cancelan y no tiene eso en cuenta”.

Un grupo poco significativo de los funcionarios percibe la Cooperación dentro de la compañía como satisfactoria, hecho que se evidencia en comentarios como: “buena”, “eficiente”, “oportuna” y “hasta el momento ha sido oportuna para poder responder con el trabajo”, “normal”, “es buena de acuerdo a los trabajos asignados”, “es adecuada” y “a tiempo”. En el ítem 29 se pueden reconocer aspectos que dan cuenta de la percepción favorable que tienen pocos de los funcionarios ante la cooperación de la compañía en la realización de su trabajo: “estas son sus nuevas responsabilidades y estas las herramientas con las cuales trabajará”, “Por supuesto con ello se logran los resultados de objetivos propuestos” y “siempre es importante el trabajo en equipo”.

En esta empresa la mayoría de los funcionarios perciben la ausencia o poca cooperación que sus compañeros y compañía les dan. Esto se evidencia en comentarios como: “mala”, “poca”, “ninguna, porque a las 5:30 acaba la jornada y pueden ser las 5:25 pero que pena voy de salida” y “regular”. En el ítem 15 esta misma percepción de falta de cooperación por los compañeros y la compañía es evidenciada, esta vez se pueden observar comentarios que dejan ver como la ausencia de personal ha causado que la cooperación sea deficiente: “a veces falta colaboración”, “es poca porque mis compañeros se dedican a lo que les corresponde a cada uno”, “no es totalmente aceptable”, “a mis compañeros no les queda tiempo”, “es poca” y “podría ser mejor”. En el ítem 29 se puede ver la necesidad de colaboración por parte de la empresa para la realización de su trabajo; algunos ejemplos son: “sí, que me proporcionen las herramientas para el buen desempeño y que me incentive de varias formas para mejorar y crecer” y “estoy de acuerdo necesitamos apoyo”.

El Respeto es el último de los valores colectivos que se tuvo en cuenta para esta investigación, la mayoría de los funcionarios señala que la existencia de este no ha cambiado y que se mantienen recíprocamente; esto se observa en comentarios como: “bueno” , y “en el 90% existe pero no falta quien es un 10%”, “mutuo”, “si existe aun cuando haya que sacar gente” y “se da en forma equitativa y balanceada”. En el ítem 18 se muestra la percepción favorable que tienen los funcionarios del Respeto dentro de la compañía, evidenciado en comentarios como: “es bueno, debido al nivel de gente que maneja”, “es el adecuado” y “es total”. El ítem 26 muestra la importancia que tiene para los funcionarios sentir Respeto en el ambiente laboral: “eso hace que el trabajo sea más agradable”, “es lo básico”, “es lo más ideal, igual quien se siente bien trabaja bien”, de

eso depende que trabajemos en equipo” y “ si es lo más importante que se valore la labor de cada empleado y su función dentro de la organización”.

Al mismo tiempo se observan elementos en las respuestas a los ítem que permiten descubrir la percepción de deterioro que tienen muy pocos funcionarios; para dos de ellos el respeto no existe o “ a veces se pierde un poco”. Otros comentarios que dan cuenta de este mismo hecho fueron encontrados en el ítem 18 son los siguientes: “regular”, “pienso que no todo el mundo respeta las normas en la compañía, puesto que no están comprometidos” “a veces es un poco fuera de lo común (grosero)” y “es el correcto pero puede desubicar por estrés”. En el ítem 26 se percibe igualmente inconformidad con la vivencia de este valor dentro de la empresa en comentarios como: “si pero todos con la inconformidad se generan diferencias” y “Sí, es de los principales elementos que se deben tener para el logro del objetivo pero no todos lo aplican”.

Finalmente en el ítem 20 se pueden reconocer los Valores que para la empresa número 1 son importantes o que son parte de su vivencia en esta; estos son: “servicio”, “respeto”, “honestidad”, “igualdad”, “responsabilidad” y “solidez”.

Para pocos de los funcionarios estos valores “se han perdido con los años”, no los conocen y para la empresa lo mas importante es “cumplir sus metas sin pensar en el empleado”.

La segunda empresa esta conformada por 9 mujeres y 19 hombres de los cuales 7 tienen edades comprendidas entre los 18 a los 25 años, 2 personas entre los 26 a 30 años, 8 de 31 a 40 y 8 personas de 41 años en adelante. En cuanto a su nivel educativo, 5 personas son bachilleres, 2 son estudiantes universitarios, 3 personas son tecnólogas y 15 son profesionales, 1 de postgrado y 2 maestría. El promedio de antigüedad en la empresa es de 6 años los cuales se encuentran en un rango de 1 año a 30 años.

En la segunda empresa, la cual pertenece al sector de la construcción se pudo reconocer que las Relaciones Interpersonales son reconocidas por la mayoría de los funcionarios como favorables, hecho que se identifica en calificativos como: “Buenos trabajadores”, “buenos compañeros”, “amables”, “compromiso”, “solidaridad”, “colaboración”, “capaces” y “unidos”. En el ítem 10 se pueden reconocer en algunas expresiones de la gran mayoría de los funcionarios elementos que señalan la percepción y mantenimiento de estas relaciones, algunos ejemplos de esto son: “me reciben con amabilidad y simpatía”, “me saludan bien”, “me tratan cariñosamente” y “saludos, bromas”. Igualmente el ítem 27 que evalúa la relación Jefe- Empleado se puede establecer que la gran parte de los empleados perciben un buen estado de las relaciones interpersonales y de la colaboración que prestan aun en situaciones que no les corresponden en comentarios proyectivos como: “Gracias por el trabajo que le recomendé muy cumplido hasta pronto”, “gracias por encargarse de esto”, “necesito tu colaboración, puedes?”, “se que esta no es su labor; pero gracias por su colaboración” y “cuidado esa caja está muy pesada espere que alguien le ayude”.

Muy pocos de los funcionarios de esta compañía permitieron identificar que las Relaciones Interpersonales se han deteriorado, especialmente en comentarios que señalan como se sienten con respecto a sus compañeros actuales algunos ejemplos son: “inestables”, “incertidumbre”, “inseguro”, “preocupados”, tristeza”, “son de buenas”, y “variables cambian cada 8 días”. El ítem 10 deja ver como pocas de las personas encuestadas no están de acuerdo con la forma como se relacionan todas las mañanas con sus compañeros, este es un aspecto que se observa claramente en comentarios como: “La gente está desanimada y con pereza de trabajar”, “el ambiente de trabajo y el ánimo son pesados”, “están tristes, preocupados por lo que pueda pasar con cada uno de ellos” y

“no hay un buen ambiente laboral”. En la relación Jefe-Empleado los funcionarios dejan ver en sus comentarios la existencia de interacciones enmarcadas en poca tolerancia y algunas veces agresividad como en los siguientes ejemplos: “Que hace esa caja ahí, quítela ahora, no solo hace estorbo sino que hace ver desordenado el lugar”, “¡apúrele!, que tenemos que irnos” y “Gutiérrez, que es lo que está haciendo? No crea que va a garantizar su puesto regalándome cosas. Vallase a trabajar”.

El ítem 17 permite identificar en una muestra poco significativa de los funcionarios de esta empresa las razones por las cuales en algún momento pueden sentirse agresivos con sus compañeros: “No colabora con la compañía y conmigo aunque lo puede hacer”, “delegan sus funciones y trabajos a otros y no colabora”, “es muy negativo y reniega todo el día”, “siento que el quiere demostrar ante el jefe que el trabaja mucho mejor que yo”, “en algún momento no ha cumplido con sus labores” y “las cargas laborales han aumentado”.

Para muy pocos funcionarios de esta compañía la Imagen Gerencial permite reconocer que existe una percepción favorable del jefe en comentarios como: “responsable”, “respeto”, “amable”, “justo”, “humano”, “solidario”, “preocupado”, “excelente jefe” y “cumple sus deberes”. Igualmente solo para algunas de estas personas el trabajar con su jefe es una experiencia importante, esto se observa en comentarios como: “Agradable”, “interesante porque aprendo muchas cosas de lo que él sabe”, “un reto diario para cumplir con lo que me diga que realice” y “gratificante”. En el ítem 21 se encontraron muy pocas situaciones que proyectan una imagen favorable de la Imagen Gerencial, estos son algunos ejemplos: “(Gerente habla)... sus funciones ahora en adelante son las siguientes además de las que venía desarrollando... (Empleado), Dr. haré lo que esté a mi alcance y mis capacidades...”, “ (Gerente), lamento informarle que

por razones de falta de trabajo hemos decidido cerrar la empresa, (Empleado), deberíamos conjuntamente buscar soluciones acordes con la situación actual que permitan salir adelante”, “(Gerente), creo que necesitamos reevaluar sus funciones ahora nos toca colaborar más, (Empleado), bueno colaboraré en lo que esté a mi alcance”.

La gran mayoría de los funcionarios reconocen en su jefe aspectos que dejan ver una imagen deteriorada de este en cuanto a la relación laboral y muchas veces personal, algunos ejemplos que muestran esto son: “inestabilidad”, “injusto”, “dominante”, “estrés” e “intransigente”. Esta misma percepción se puede reconocer en el ítem 12 donde muchos de los funcionarios señalan que trabajar con su jefe es: “Estresante”, “estresante vive de mal genio y quiere que produzca el doble” y “tensionante”. En el último ítem se puede reconocer una percepción desfavorable de la Imagen gerencial especialmente en varios comentarios donde se ve una imagen injusta de este: “(Gerente), lo siento pero la empresa ya no necesita más de sus servicios, (Empleado), yo llevo en la empresa 5 años y creo que solo me iré si me pagan mi indemnización”, “(Gerente habla), para mi es muy triste salir de las personas con las personas que yo más e contado durante estos años..., (Empleado), pues si Dr. Entiendo pero e estado poniendo todo de mi parte y veo que de pronto quedaron más personas que no estaban tan comprometidas con la empresa en fin...” y “mire Gonzáles me han dado muchas quejas de usted. O mejora o simplemente se va (empleado), pero DR. Es que estoy realizando muchas labores a la vez. Tengo demasiadas responsabilidades”.

En cuanto a Sentido de Pertenencia una número pequeño de funcionarios dejan ver una imagen favorable hacia la compañía o compromiso en comentarios como: “buena”, “gratitud” y “de trayectoria”. Comparada con otras se puede identificar el compromiso con la empresa: “Se ha mantenido”, “es buena es su campo y tiene mucho

futuro”, “agradable”, “es muy respetable y de gran tradición” y “es un poco más estable”.

Dentro de esta empresa la gran mayoría de las personas encuestadas proyectan elementos que permiten reconocer una imagen deteriorada de la empresa y una disminución del compromiso con esta, esto se puede ver en elementos como: “tristeza”, “hace falta mucha organización, respaldo a los empleados y saber quien es el jefe”, “inestable”, “incertidumbre”, “sin respeto por los trabajadores” y “riesgosa”. Comparada con otras compañías, estos mismos funcionarios perciben pobremente la empresa como: “es inestable”, “esta en una situación crítica”, “no es altamente competitiva, tiene recursos limitados” y “está decayendo”. Gran parte de los encuestados cree que el compromiso con la empresa a cambiado en una forma muy negativa, estos son algunos de los comentarios encontrados: “claro todos están asustados porque de pronto salen, entonces todos cambian sus formas de pensar, trabajar, etc.”, “... lo que veo es que por el despido se nos acumuló más trabajo y para completar nuestros jefes no nos motivan y a lo mejor los que no tienen compromisos son ellos pero hacia nosotros”, “por supuesto la preocupación se incrementa por los que siguen”, “si ahora debemos hacer más por lo mismo y diga algo y vera”, y “pues no se quizá cambio para bien pues tienen miedo de perder su puesto, pero en el fondo está realizando sus labores con menos calidad y más insatisfechos”.

Muy pocos de los funcionarios señalan elementos que dejan ver su apoyo a las acciones, metas y políticas de los altos directivos (Claridad y Coherencia en la Dirección) como: “proyección hacia el bienestar futuro”, “buscan un objetivo”, “estructurados” y “razonables”. En el ítem 19 un número no muy significativo de los funcionarios señala estar a favor de la actitud de los directivos hacia la compañía

teniendo en cuenta la situación del país en comentarios como: “es positiva”, “es optimizar los gastos para ser rentable” y “ellos están tratando de que la empresa sobreviva”. En el ítem 25 igualmente se demuestra aunque no de manera notable, la actitud de apoyo de algunos funcionarios frente a las políticas adoptadas por los altos directivos: “es muy difícil tener que responder por una empresa pero sin embargo están en busca de salidas que puedan llevar a una solución”, “es de entenderlos” y “va a salir a flote de esta crisis tan dura que estamos viviendo”.

Más de la mitad de los funcionarios encuestados proyecta su desacuerdo con las acciones, metas y políticas de los altos directivos, esto se evidencia en comentarios como: “regulares”, “en desacuerdo”, “incertidumbre”, “equivocas”, “son poco claras”, “se centran en sus propios intereses”, “fáciles”, “drásticas con los empleados”, “poco estudiadas” y “no equitativas”. Los encuestados creen que la actitud de los directivos no es la adecuada para con la empresa y los empleados, algunos ejemplos son: “Alejarse y buscar solo su beneficio sin pensar en la base de la empresa sus empleados”, “es una actitud egoísta hacen recortes de personal para ahorrar costos y dichos ahorros se van por otro lado”, “no es la adecuada”, “es como la de todos defender la compañía ante todo inclusive por encima de los empleados”, “es insuficiente solo piensa en sus beneficios y no en los del resto de los empleados”. Igualmente en el ítem 25, se encontraron comentarios que dejan ver la percepción desfavorable que tienen la mayoría de los funcionarios hacia los altos directivos con respecto a las medidas que han tomado en épocas de crisis: “Los más perjudicados somos los empleados”, “nos está afectando a todos y la empresa es de las más afectadas con las políticas impuestas”, “si pero para mi que se disculpan con la situación del país para poder sostener a los empleados. ¡Si o no!” y “si porque ellos pensarán únicamente en sus intereses y su capital”.

En cuanto a la Retribución se puede observar en muy pocos funcionarios su conformidad con el salario como en los siguientes comentarios: “Óptimo”, “tranquilidad”, “seguro”, “está bien”, “conformidad”, “el que me merezco”, “es bueno”, “de acuerdo a la situación económica actual” y “equitativo a mi trabajo”. Adicionalmente ante la idea de que no haya aumento de sueldo se encontró: “Eso ni pensarlo, se siente uno privilegiado porque no lo han echado, pensar en aumentos es una locura”.

La gran mayoría de los funcionarios dejan ver su insatisfacción con la Retribución que reciben por su trabajo, en comentarios como: “Regular”, “insuficiente”, “inconstante”, “inestable en el tiempo”, “bajo según mi desempeño”, “injusto” y “poco”. En el ítem 14 se refleja notablemente este descontento igualmente en comentarios como: “muy regular”, “bajo porque ahora me delegaron muchas mas funciones y mi esfuerzo y entrega es mayor” y “regular, depende de la situación económica de la empresa”. Gran parte de los funcionarios ante la idea de no lograr un incremento salarial proyectan: “eso no se sabe pero lo que si vemos es el aumento de trabajo y la falta de cooperación que hay”, “... me parece injusto porque algunos tenemos responsabilidades que no podemos eludir” y “no grave porque los perjudicados somos nosotros a ellos que les importa”.

En cuanto a la Estabilidad percibida son realmente muy pocos los funcionarios que perciben la existencia de esta, algunos comentarios que lo señalan son: “Buena”, “constante” y “estabilidad”. Después del recorte de personal algunos de los empleados sienten cierta estabilidad, esto se puede reconocer en elementos como: “afortunado por haber quedado”, “que mi trabajo y desempeño han sido buenos y los debo mantener”, “con dolor ajeno pero feliz porque no me tocó a mí” y “optimista para sacar la empresa

adelante”. En el ítem 22 se pudo reconocer la actitud optimista de un número poco significativo de personas, para sacar la empresa adelante; pues de esto depende su permanencia en esta: “Tranquilo hay que ser optimistas”, “... tenemos que sacar lo mejor de cada uno de nosotros para que esto mejore”, “tranquilo que esto se compone” y “tranquilo tener paciencia si esto mejora todos vamos a quedar... fresco”.

Contrario a lo anterior, se puede reconocer que gran parte de los funcionarios de esta empresa no perciben Estabilidad en su puesto de trabajo, esto se observa en aspectos como: “Inestable”, “inseguridad”, “incierto por los nuevos recortes”, “tambaleante”, “variable”, “incierto” y “preocupante”. Esta misma idea se puede observar en casi todos los funcionarios encuestados, cuando se les preguntó que pensaban o sentían respecto al recorte de personal que se presentó: “Triste y bastante preocupado”, “temeroso de que me pueda acoger” “prevenido hacia los directivos” y “muy mal”. En el ítem 22 se puede igualmente reconocer la preocupación de estos funcionarios por perder su puesto ante la preocupación de un compañero: “yo también creo que todos estamos así con esa incertidumbre de cuando será el día que nos llamen para dar por terminado el contrato”, “pues todos estamos en la misma situación”, “pues empieza a buscar trabajo antes que te despidan. ¿No es lo más lógico?”, y “hay que ir buscando otros trabajos y a pasar hojas de vida” y “yo pienso lo mismo tenemos que buscar opciones nuevas y cuidar el puesto mientras sale algo mejor”.

En cuanto a la Responsabilidad Delegada, se pueden reconocer algunos aspectos que dejan ver la satisfacción de muy pocos de los funcionarios con esta; como lo demuestran los siguientes ejemplos: “Suficiente de acuerdo a mis conocimientos y capacidades”, “gratitud”, “empeño”, “conforme de acuerdo al cargo”, “existe confiabilidad” y “cumplimiento”. El ítem 11 permite reconocer en igual número la satisfacción con esta:

“Me hace sentir bien profesionalmente”, “corresponde a lo que puedo dar”, “me hace sentir bien por la confianza que me depositan”, “es importante”, “es óptima”, “porque puedo saber hasta donde soy capaz de llegar” y “se fundamenta en los conocimientos y experiencia que poseo para desempeñar mi cargo”. En el ítem 28 se puede reconocer la importancia que tiene para las personas que la compañía les delegue responsabilidades: “si para mí también cuando puedo colaborar”, “así demuestro que soy capaz de hacer las cosas con eficiencia” y “mientras usted tenga las aptitudes para realizarlas no hay problema”.

Se puede decir que la mayoría de las personas encuestadas deja ver su insatisfacción con la responsabilidad delegada ya sea porque se aumento en forma desmesurada o porque está subestimada, algunos ejemplos son: “Muy pesada”, “me gustaría tener un poco más de funciones no limitarme solo a lo que tengo aprender mas a beneficio propio y de la empresa”, “siento que hago el trabajo de dos o tres personas”, “muy poca” y “regular”. Así mismo en el ítem 11 se puede reconocer esta misma idea en comentarios como: “La realizo con poco entusiasmo, es mas tal vez por necesidad que tengo de mi empleo mas no con agrado”, “un poco pesada”, “solo haga hasta donde le mandan evite asumir responsabilidades que no le competen”, “cada día aumenta” y “no recompensada”. En el ítem 28 ante el comentario que dice que es importante que se le deleguen responsabilidades gran parte de los funcionarios expresaron su desacuerdo: “Pero como va a hacer eso ahora con tanto que tenemos que hacer y si por lo menos lo que piden solo lo hicieran de buena manera y si no comprendieran que todo no lo podemos hacer al mismo tiempo”, “si es importante pero debería pensar un poquito que sin dinero nosotros no podemos hacer nada”, “pues en este momento yo creo que no

porque no se sabe en que momento me votarán de la empresa” y “si es importante pero considero que son muchas se pasan y no son conscientes de esos”.

La Cooperación, otros de los Valores Colectivos que se tuvo en cuenta es percibida como satisfactoria, pero solo por muy pocos de los empleados, este hecho se evidencia en comentarios como: “buena”, “gratitud”, “satisfactoria” y “es importante para sacar adelante nuestra compañía”. En el ítem 15 se observan comentarios que permiten apoyar la anterior afirmación: “Es constante y facilita el desempeño de mi labor”, “es buena ya que queda menos gente”, “es buena teniendo en cuenta el desánimo de mis compañeros por la situación” y “se trata de hacer mejor el trabajo como todos tiene miedo de salir son cooperadores y diligentes”. En el ítem 29 se puede ver la importancia que tiene para los funcionarios el que la compañía y sus compañeros le colaboren en la realización del trabajo: “Completamente de acuerdo si la empresa nos motiva y estimula las cosas siempre serán más llevaderas”, “debe ser de parte y parte, no debemos esperar a que nos den. Somos nosotros la base de la empresa” y “creo lo mismo tu sabes que trabajar unidos buscando un objetivo único, es más beneficiosos para todos”.

Se puede reconocer que un número muy significativo de los miembros de esta compañía tienen una percepción negativa de la cooperación que reciben, esto se ve en aspectos como: “Deficiente”, “regular”, “a veces no es efectiva porque no se quiere asumir mayores responsabilidades”, “no la recibo de todos”, “bastantes recursos limitados”, “no acuerdo al puesto” y “no existe trabajo en equipo”. En los ítems 15 y 29 la gran parte de los funcionarios permiten identificar que la percepción que tienen de la cooperación que reciben es insatisfactoria, esto se puede ver en comentarios como: “es poca”, “la motivación que debería recibir de mis jefes es poca”, “cada compañero está en su trabajo y no tiene tiempo para mí”, “no es efectiva ni oportuna”, “Debemos solicitar

esa cooperación pues deben entender nuestra situación”, “pero esas son sus funciones para eso le pagan yo no voy a hacer su trabajo”, “pues le toca usted solo ver como sale adelante, porque ahora no hay recursos para nada” y “si es importante la cooperación pero como aquí ese valor se perdió, ahora se están viendo los resultados en la mala calidad del producto final”.

El último Valor que se evaluó en esta empresa es el Respeto, para la mayoría de los funcionarios este a permanecido a lo largo del tiempo, estos son algunos de los comentarios: “Bueno”, “grandísimo”, “importante”, “se mantiene con todos”, “con los compañeros bien”, “recíproco”, “es mutuo”, “entre compañeros es bueno...”, “es bueno el respeto no tiene porque acabarse” y “hay buen ambiente de trabajo”.

En esta empresa se puede reconocer como a pesar de existir respeto en sus relaciones diarias, gran parte de los funcionarios perciben un fuerte deterioro de este especialmente en la relación Jefe-Empleado, algunos ejemplos son: “ha disminuido”, “no lo hay”, “no equitativo”, “se ha perdido por la misma necesidad de superar al compañero o demás trabajadores” y “es escaso no siento respeto ni por mi jefe ni por mis compañeros”. Esta situación es igualmente evidenciada en el ítem 18 y 26: “No es el mejor por la presión que existe”, “no es el adecuado”, “si lo malo es que el estrés genera a veces falta de respeto por parte de los jefes”, “es mermado porque ahora se vive un clima de competencia y la idea es sobrevivir”, “aunque se ha perdido un poco debemos demostrarlo para poder recibirlo”, “creo que es lo mínimo que debemos pedir no más abusos”, “... también es un deber que se le respeten los derechos en el ambiente laboral”, y “claro que sí no podemos dejar que los problemas de dinero nos afecten al punto de perder el respeto entre nosotros mismos”.

En el ítem 20, se encontraron los valores que los funcionarios identifican como importantes para la empresa o que hacen parte de esta, estos son: “Respeto”, “lealtad”, “honestidad”, “amistad”, “cumplimiento”, “persistencia”, “responsabilidad”, “calidad”, “recursiva y trabajadora”, “trayectoria”, “eficiencia” y “atención al cliente”. Muy pocas de las respuestas indican desconocimiento de dichos valores por parte de algunos de los funcionarios como: “si los tiene no son claros”.

En la última empresa, el grupo número uno está conformado por 19 hombres y 5 mujeres de los cuales 6 personas tienen una edad comprendida entre 18 a 25 años, 5 de los 26 a los 30, 9 entre 31 a 40 años y 4 de 41 años en adelante. En cuanto a su nivel educativo, 4 personas solo terminaron la primaria, 10 son bachilleres, 4 son técnicos-profesional y 6 son profesionales. El promedio de antigüedad en la empresa es de 8 años los cuales se encuentran en un rango de 1 a 20 años

La última empresa, la cual fabrica electrodomésticos y gasodomeísticos, es una empresa en la cual las Relaciones Interpersonales son percibidas como satisfactorias por la mayoría de los funcionarios que participaron en esta investigación, ejemplo de esto son los siguientes comentarios que se encontraron cuando se les preguntó sobre como se sentían con sus compañeros actuales después de la reestructuración: “Buenos compañeros, amigos y funcionarios”, “con dedicación”, “buen equipo de trabajo”, “muy agradables”, “compañerismo” e “integración”. En el ítem 10 se puede ver como la percepción de buenas Relaciones Interpersonales es vivenciada en las actividades del día a día: “Me dan los buenos días”, “muy agradables y muy sinceros”, “saludo afectivo” y “se encuentran rezando”. Igualmente estas buenas relaciones se pueden ver en el ítem 27 pero especialmente en la relación Jefe-Empleado: “Le colaboro, entre dos es menos esfuerzo”, “por favor para que rinda el trabajo y no se esfuerce dígame a un compañero

que le colabore”, “Quiere que le ayude o llame a uno de sus compañeros para que nos ayude” y “ánimo”.

Un menor número de funcionarios percibe que las Relaciones Interpersonales se han deteriorado, los siguientes comentarios demuestran esta afirmación: “Hipócritas”, “a veces son envidiosos”, “falta compromiso”, “se siente inseguridad”, “inconformidad”, “rechazo”, “inseguridad” y “tristeza”. En los ítems 10 y 27 se puede observar esta misma situación de deterioro de las Relaciones: “Me falta el respeto”, “no hay diálogo”, “son serios y poco saludables”, “están bastante preocupados y angustiados por saber la verdadera situación que puede llegar a sufrir”, “¡vamos rápido con eso que no tengo todo el día!”, “que pasa si no puede consiga compañía” y “hasta aquí llegamos ya no vamos más”.

El ítem 17 permite reconocer los factores que algunos funcionarios creen deterioran las Relaciones Interpersonales, estos son: “Falta comunicación entre si”, “tal vez el exceso de trabajo nos indisponen”, “son falsos y muy hipócritas”, “... la falta de colaboración”, “será una lucha entre todos para querer demostrar eficiencia, despierta egoísmo, envidia, intereses, etc.” y “el trabajo es tensionante y muchas veces no se tiene el respaldo y colaboración necesaria”.

En cuanto a la Imagen Gerencial se puede reconocer en muy pocos de los funcionarios un alto grado de satisfacción por su jefe inmediato en comentarios como: “Buen jefe”, “responsable”, “comprensivo”, “seguro al tomar decisiones”, “crea iniciativa que es nuestro apoyo” y “lealtad”. Esta idea es reafirmada en el ítem 12 donde esta misma cantidad de funcionarios se expresaron de su jefe con los siguientes comentarios: “Excelente”, “importante”, “agradable es una buena persona”, “muy agradable debido a los conocimientos que posee y a su responsabilidad” y “es un apoyo

y el compartimiento de estas nuevas metas”. El ítem 21 permite reconocer la buena interacción que existe entre Jefe-Empleado, para un grupo no muy significativo de los funcionarios encuestados, estos son los comentarios encontrados: “(Gerente), necesito de todo de usted para salir adelante y lograr mejorar, (Empleado), si señor con su apoyo y mi trabajo vamos a lograrlo”, “(Gerente), estoy muy preocupado por la carga laboral que seguimos manteniendo, (empleado) esperamos que la reactivación económica mejore porque sino, va a ser muy difícil mantenernos”, “(gerente)... tenemos que reorganizar... escucho su opinión (empleado) debemos hacer notar al personal que la empresa necesita de buen desempeño... así habrá motivación...”, “ (Gerente) Quiero ponerlo al tanto que las personas que se despidieron fue una reestructuración... (empleado). quiero agradecerle la oportunidad que me da y que puede contar conmigo” y “(Gerente) necesitamos saber con quien contamos de personal yo voy a hacer un último esfuerzo para salvar la compañía (empleado) si usted está dispuesto a eso, la gente y yo lo vamos a respaldar y salvaremos la empresa, adelante”.

Por el contrario se encontraron respuestas que dan testimonio de una percepción negativa para la gran mayoría de los empleados hacia su jefe inmediato, algunos ejemplos son: “falta de diálogo con el empleado”, “tiene habilidad para despedir”, “indiferente”, “alejado”, “ muy decepcionado”, “me inspira un poco de desconfianza”, “no dejar ver errores, la precisión y la tensión”, “incredulidad” y “reserva”. El ítem 12 confirma lo anterior y deja ver que para estos funcionarios trabajar con su jefe es: “injusto”, “incertidumbre”, “... lo malo la tensión que produce su compañía”, “tensionante” y “un poco estresante”. En la interacción jefe empleado se pueden reconocer aspectos que dejan ver una deterioro en la percepción del jefe inmediato: “(Gerente), Señor Torres lamento informarle que debido a la situación usted ha sido

despedido, (Empleado) porqué?, no entiendo mi trabajo siempre ha sido el mejor” y “(gerente) le voy a aumentar el trabajo... (Empleado) esta muy bien pero lo que yo quiero es que se me remunere el sueldo”.

En cuanto al Sentido de Pertenencia se puede reconocer que muy pocos de los funcionarios se sienten comprometidos con la empresa, esto se hace evidente en comentarios como: “Agrado”, “sólida”, “organizada”, “comunicación”, “más seguro”, “me siento útil”, “con más compromiso” y “oportunidad para continuar”. En el ítem 13 se encuentran afirmaciones hechas por pocos de los funcionarios que permiten reconocer la buena imagen de la compañía frente a otras: “Es estable”, “está luchando frente a una situación difícil”, “es agradable trabajar aquí”, “buena”, “es la mejor, comparte y ayuda para mi desarrollo personal y social” y “es una empresa en la cuál se innova y busca nuevas alternativas de mercado”. En el ítem 23 se reconoce de manera no muy notoria, como el compromiso hacia la empresa ha aumentado para beneficio de esta: “Ha cambiado para bien todos están en su empeño de sacar adelante esta empresa y nosotros tenemos que estar en la misma tónica”, “ahora creo que tratan de hacer las cosas mucho mejor”, “todos aportamos esfuerzo y todos salimos adelante” y “claro ahora mas alto, depende de nosotros que la compañía continúe”.

Muchos de los funcionarios permiten reconocer el deterioro de la imagen de la compañía y el compromiso hacia esta en comentarios como: “Regular”, “decepcionado”, “malos directivos”, “no brinda estabilidad laboral”, “temor”, “inestabilidad”, “inseguridad” y “desadaptado”. En el ítem 13 al comparar la empresa con otras, gran parte de los funcionarios encuestados afirmaron: “Es más pequeña, más inestable”, “debe actualizar calidad”, “esta con una mala publicidad y es motivo para yo no sentirme a gusto trabajando” y “por la situación que esta pasando tiene muchas

limitaciones con sus trabajadores”. En el ítem 23 se puede reconocer como estas personas consideran que su compromiso con el trabajo ha aumentado pero solo lo realizan por el miedo a perder el puesto, ejemplos de esto son: “Sí pero esto ha generado individualismo cada quién trabaja para permanecer”, “para algunos ya que están temerosos de los que aun quedan estén en la fila por salir si esto no mejora” y “si porque con el recorte lo único que hicieron fue subirnos el trabajo”.

En cuanto a la Claridad y Coherencia en la Dirección, son muy pocos los funcionarios dejan ver elementos que demuestran una actitud de apoyo a las acciones, metas y políticas de los altos directivos, algunos ejemplos son: “son comprensivos”, “es buena”, “que son planes de contingencia van dirigidos al sostenimiento de la empresa”, “empezar de nuevo, mejorar la funcionalidad de los empleados”, “tienen proyección”, “estrategias para seguir...” y “actitud de apoyo”. En cuanto a la actitud de los altos directivos hacia la compañía, algunos funcionarios permiten reconocer su apoyo y satisfacción en comentarios como: es de lucha para poder seguir adelante y no tener que despedir a más empleados”, “es emprendedora teniendo en cuenta la problemática”, “positivo frente a las adversidades del país”, “pienso es honesta”, “es de progreso y hacer las cosas bien” , “son actitudes de responsabilidad para lograr sostener los puestos de trabajo”, “si porque están preocupados pero es debido a la constante búsqueda de estrategias que nos hagan mejores y más competitivos”, “es la expectativa general pero ellos están muy comprometidos con nosotros y estoy seguro que esta crisis la vamos a superar” y “Si pero están hablando de todos para el bien de la empresa”.

También fueron encontradas respuestas donde la gran mayoría de los funcionarios evaluados expresan su desacuerdo ante las acciones, metas y políticas de los altos directivos, estos son algunos de los comentarios: “muy poco claras no se conocen”,

“fatales”, “metas inconsistentes a largo plazo”, “irregulares”, “ineptitud, rechazo”, “genera inseguridad e inestabilidad” y “desconocidas y complicadas”; algunos comentarios en este ítem dejan ver como esas acciones y políticas son vistas solo a “reducción de costos”. En cuanto a la actitud de los altos directivos este grupo de funcionarios opinan que: “Es de preocupación, pero poca claridad con el personal”, “siempre quieren sus bienes”, “indiferencia” e “incertidumbre y angustia”. Esta misma idea se confirma en el ítem 25: “lo que pasa es que la situación del país no anda muy bien y la de la empresa tampoco, se debe mucha plata”, “Ellos solo se preocupan por sus ganancias mas no por los empleados”, algunos comentarios dejan ver como los funcionarios ven en las acciones del Gobierno parte de su insatisfacción con las políticas: “Eso nos afecta a todos y el gobierno no hace nada para ayudar al trabajo y al pequeño empresario” y “no es para menos estamos en las manos de las buenas políticas que adopta el gobierno en el marco económico”.

Respecto a la Retribución dentro de la compañía solo muy pocos funcionarios aceptan su salario, esto se puede observar en comentarios como: “Apenas los suficiente”, “aceptable”, “satisfecho”, “conforme, puedo incrementarlo según mis esfuerzos y ayudar a aumentar el de mis compañeros” y “debemos ajustarnos a la crisis”. De la misma forma un número reducido de personas señala sentirse conforme con su salario en el ítem 14: “bueno, respecto a mi desempeño en el ambiente laboral”, “es el justo” y “se que cuando las cosas mejoren este también mejorara”. Otros comentarios que dejan ver la actitud optimista de este grupo reducido de funcionarios de la compañía se pueden observar en el ítem 24: “todo depende de nuestro trabajo, estoy seguro que si sacamos adelante esta empresa los sueldos serán mucho mejores” y “creo que siendo

optimistas será mejor; puede que seamos menos pero le aseguro que somos más eficientes”.

Por el contrario la gran mayoría de los funcionarios se siente inconforme con la retribución que recibe, este hecho se puede observar en varios de los ítems los cuales tienen comentarios como: “Inconforme”, “insuficiente”, “el mínimo”, “inseguro”, “inestabilidad, de libre manejo por parte de los directivos” y “bajo para las responsabilidades y el tiempo”. Esta misma opinión es apoyada en el ítem 14: “Muy poco para toda la responsabilidad que tengo a mi cargo”, “mi salario es regular porque de un momento a otro se convierte a la mitad”, “inferior” e “... con mucha incertidumbre”. En el ítem 24 ante la posibilidad de no recibir un incremento salarial, gran parte de los funcionarios opinan dando cuenta de su insatisfacción con la situación: “lo más probable es que se demore un buen tiempo ese incremento”, “no creo que sea pronto es mejor que no nos hagamos ilusiones”, “nunca va a ver aumento solo de trabajo”, “como va la cosa vamos a ver si se puede seguir recibiendo aunque sea el sueldo” y “es una incertidumbre que todos tenemos”.

La Estabilidad es una de las variables notablemente afectada, es por esto que se identifican muy pocas personas que se sienten seguras en su trabajo algunos ejemplos que lo demuestran son: “Estable”, “debo ganármela”, “seguro a corto tiempo”, “Me siento bien porque me escogieron para que me quedara”, “debo valorar el puesto que desempeño y el de mis colaboradores”, “privilegiado porque aun sigo”, “La duración depende de su aporte laboral a la empresa, si usted es bueno la empresa no lo despide si es regular lo tendrán en cuenta”, “es mejor no pensar en eso lo que hay que hacer es seguir luchando para sacar esto adelante” y “todo depende de nosotros busquemos nuevos mercados y nuevas alternativas para que nuestros puestos sean rentables”.

La mayoría de los funcionarios reconoce que la Estabilidad dentro de la compañía ha disminuido, esto se observa en comentarios como: “Inestable”, “un tanto inseguro por lo que ha ocurrido anteriormente, por los despidos”, “muy preocupante” y “desconcierto”. Igualmente en el ítem 16 al indagar sobre la percepción que quedó después de la reestructuración, los funcionarios se encuentran preocupados por lo que les pasó a sus compañeros y porque les pueda pasar lo mismo, algunos ejemplos son: “no hay buen futuro”, “inquieto quizás sea yo el siguiente”, “inestable y desconcertante ya que no son claros los motivos por los cuales despidieron personal con tan buenos resultados”, “que incertidumbre y las directivas que no son claras al respecto” y “...a mí también en cualquier momento me puede suceder”. En este ítem se pueden reconocer elementos de culpabilidad y tristeza por quienes salieron de la compañía como: “muy mal pero tenemos personas que llegamos a hacer nada por eso” y “muy mal porque son personas buenas, compañeros y trabajadores”; En cambio otros los ven como “... perezosos y solo dan quejas hablan mal y critican la empresa”. En el ítem 22 también se reconocen factores que proyectan esa inseguridad hacia su puesto de trabajo: “Amigo ya tampoco se cuanto tiempo pueda durar en este cargo”, “y acaso su puesto también está en peligro?”, “en esos momentos ninguno de nosotros sabemos cuanto vamos a durar porque la situación está muy dura”, “me preocupa” y “nunca se sabe cuando nos despiden...”.

Dentro de los Valores Colectivos se encuentra la Responsabilidad Delegada, la cual para muy pocos funcionarios es satisfactoria, esto se puede reconocer es comentarios como: “Buena respecto al sueldo”, “acorde al cargo”, “es muy importante e indispensable”, “la cumplo a cabalidad”, “compromisos” y “es apropiado para lo que estoy preparado se que puede dar más”. Igualmente en el ítem 11 se apoya la idea

anterior con comentarios como los siguientes: “Es muy grande por la calidad del producto”, “me ayudan a sentirme importante que aprendo y enseño”, “es aceptar como reto y voto de confianza”, “me comprometo a dar lo mejor de mí mismo” y “agradable”. El ítem 28 permite reconocer la importancia que tiene para este pequeño grupo de funcionarios el que les deleguen responsabilidades en la empresa, algunos aspectos son: “si porque eso ayuda a salir adelante”, “para mi también. Eso quiere decir que nosotros somos importantes y nuestras opiniones tienen importancia”, “si porque de pronto lo tiene en cuenta para muchas cosas” y “hace parte de nuestro crecimiento e iniciativa porque sé que cada responsabilidad es confianza”.

Respecto a esta variable se puede decir que la mayoría de los funcionarios no se encuentran satisfechos con la Responsabilidad que la compañía les delega, ya sea porque es mucha o muy poca respecto a la que pueden manejar, este hecho se puede reconocer en el ítem 6: “Altísima”, “muy estresante”, “debe ser mayor”, “escasa”, “frustración”, y “... no esta bien remunerada”. Esta misma idea se apoya en el ítem 11: “muy baja respecto a mis conocimientos sobre el trabajo delegado”. Estos mismos funcionarios perciben que el aumento de responsabilidades y trabajo es mayor cada día pero para algunos no esta de acuerdo a sus capacidades o remuneración. Así mismo en el ítem 28 los funcionarios opinan respecto a la Responsabilidad Delegada: “si pero igual que se le reconozca el esfuerzo y el trabajo” además que la responsabilidad debe ser propia y salir de uno mismo sin esperar a que la empresa la delegue.

Otro de los Valores Colectivos es la Cooperación, dentro de esta empresa son muy pocos los funcionarios que se encuentran satisfechos con la que reciben por parte de sus compañeros y la empresa, este hecho se hace evidente en comentarios como: “Excelente”, “es buena”, “eficiente”, “compañerismo”, “efectividad” e “ideal”. En el

ítem 15 se puede identificar nuevamente esta satisfacción que tiene este pequeño grupo de empleados respecto a esta variable: “Debemos colaborarnos para la buena realización de nuestro trabajo”, “es mutua”, “muy buena debido a que las directivas se preocupan por los empleados”, “es suficiente para el desarrollo de mis actividades laborales y personales” y “es la mejor por los resultados son buenos día a día”. En el ítem 29 se puede reconocer la importancia que tiene para estos funcionarios la cooperación que recibe de la compañía y de sus compañeros: “Si es muy importante sentirse apoyado y saber que se puede contar con alguien aquí”, “si hace sentir bien”, “si, con la unión de todo salimos adelante esta empresa” y “todos necesitamos de todos para salvar nuestra estabilidad y seguridad”.

Así mismo la gran parte de los funcionarios perciben que con la reestructuración la Cooperación se ha visto afectada ya que muchos no tienen tiempo de ayudar a los demás en algunas tareas, algunos aspectos que ejemplifican esto son: “Mala”, “mínima trabajos aislados”, “regular”, “no sería la ideal ya que se ha suspendido gran parte de personal”, “sin bases sólidas” y “para abajo”. Este mismo caso se presenta en el ítem 15: “solo de algunos compañeros”, “...falta de colaboración” y “siempre va a ser poca”.

El último de los Valores Colectivos que se tuvo en cuenta fue el Respeto, para la gran mayoría de los funcionarios de esta empresa, este es un valor que se ha mantenido a pesar de la reestructuración, algunos comentarios que dejan ver esto son los siguientes: “Bueno”, “constante”, “excelente”, “pienso que eso se gana y siempre procuro hacerlo”, “sincero”, “cordial” y “es una empresa con valores, compartimos buenos y malos momentos”. En el ítem 18 estas personas manifiestan la satisfacción que sienten con la vivencia diaria de este valor en comentarios como los siguientes: “Si es bueno el respeto porque así me siento más seguro”, “es agradable”, “es muy buena a pesar de los

altibajos” y “bueno y gracias a ello se ha creado un buen ambiente laboral”. En el ítem 26 se puede reconocer la importancia que tiene para los encuestados el percibir un ambiente de respeto en el trabajo, algunos ejemplos de esto son: “claro que si eso significa que nuestro trabajo puede ser mejor y rendir más”, “si es muy importante para trabajar con ganas”, “es muy importante para que haya un mejor ambiente entre todos” y “creo que lo hemos logrado a pesar de la situación tan tensa todos hemos puesto de nuestra parte para hacer nuestro ambiente de trabajo más ameno y lograr superar la situación sin amargos”.

A pesar de lo anteriormente mencionado existen muy pocas personas que perciben que el Respeto es un valor que se ha deteriorado dentro de la compañía después de la reestructuración ejemplo de esto son los siguientes comentarios: “El respeto es remplazado o adquirido por el temor a ser suspendido de sus labores”, “no es bueno”, “solo con algunas personas”, “regular”, “se ha perdido” y “por la presión laboral no siempre es el mejor”. Igualmente se puede observar esto en el ítem 18: “Podría ser mejor”, “difícil de detectar” y “algunas veces me siento irrespetado debe ser por la presión que se genera”. En el ítem 26 se puede reconocer la insatisfacción de esta pequeño grupo de funcionarios respecto a la vivencia de este valor en la compañía: “... el respeto se gana y no se impone”, “es un aspecto que muy pocos tienen en cuenta” y “nadie puede trabajar bien al 100% cuando no cuenta con el respeto de los demás se torna aburridor”.

Para los funcionarios de esta empresa los valores que la empresa debe tener o con los cuales ellos se identifican son los siguientes: “cumplimiento”, “responsabilidad”, “compromiso”, “fortaleza”, “esfuerzo en el cambio de la comunicación”, “puntualidad con los pedidos”, “calidad con el producto”, “respeto por los que la componen”,

“morales”, “religiosos”, “luchadora” y “progreso”. Para un número bastante reducido de personas de esta compañía los valores no se viven dentro de esta son bastante regulares, esto se evidencia en algunos comentarios como: “no creo que existan” y “a veces son regulares por la situación”.

Anexo E

Matriz de Datos

Empresa 1 Grupo 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Genero	F	M	M	M	M	F	F	F	F	F
Edad	31 a 40	31 a 40	41 en adelante	31 a 40	41 en adelante	41 en adelante	31 a 40	31 a 40	31 a 40	41 en adelante
Cargo	Jefe Exportaciones	Oficial Negocios Int.	Reservado	Jefe de Depto	Oficial	Analista Negocios Int.	Analista Comercio int.	Analista neg. Int.	Analista	Oficial tarjetas
Profesión	Comercio Internac.	Comercio Internac.	Contador	Empleado	Empleado		Comercio int.	Auxiliar contabilidad	Psicóloga	Secretariado técnico Cial.
N. Educativo	Universitario	Técnico	Universitario	Profesional	Bachiller	Universitario	Profesional	Técnico	Superior	Técnico
Antigüedad	14 años	13 años	21 años	15 años	25 años	25 años	11 años	20 años	9 años	19 años
1	“Inconformidad”	“Responsables Independientes Honesto”	“Poco compromiso”	“Regulares”	“Hipócritas”	“Individualismo Competencia Costumbre”	“Individualistas Intolerantes”	“Compromiso”	“Resentidos socialmente Desconcertados Tristes”	“Somos pocos los antiguos, somos buenos compañeros y responsables en el trabajo, la mayoría son nuevos y también son buenos”
2	“Adaptación”	“Diligente Inteligente Honesta”	“Ocupado”	“Bueno”	“Generoso Responsable”	“Lejano Autoritario No escucha”	“Asequible Un poco subjetivo”	“Compañero”	“Desconcertado Triste”	“Ayuda a sus funcionarios dentro de sus posibilidades”
3	“Reestructuración Adecuación”	“Grande Internacional”	“Tratando de salir adelante”	“Buena”	“Buena”	“Buena pero mal administrada”	“La veo con cariño Agradecimiento Con expectativa de estabilidad”	“Inestable Represiva”	“Inestable Negativa”	“Es buena institución pero es ahora el reflejo de la situación del país”
4	“Redistribución de funciones”	“Productividad Hacerlo atractivo para la venta Sanearlo”	“Desconocidas”	“Regulares”	“Seguir desmejorando la entidad”	“Metas personales, Falta de compromiso Falta de	“Con políticas de choque Con cambios bruscos. Sin motivaciones para los subalternos”			“No sé que metas tengan pensadas pienso que desean tener personas temporales y prescindir con el tiempo de los

						capacitación”				antiguos”
5	“Inconformidad”	“Muy bajo”	“Regular”	“Regular”	“Podría ser mejor”	“Pésimo Desmotivante”	“Bajo para la responsabilidad de manejo y sin muchas expectativas de aumento o nivelación”	“Regular”	“No es tan bueno frente a las responsabilidades exigidas”	“Personal dice que estoy dentro de mi categoría”
6	“Exigente”	“Bastante alta”	“Amplia”	“Alta”	“Acorde con el sueldo”	“Bien”	“Altísima”	“Mayor a la pagada”	“Demasiado riesgosa”	“Es de confianza y responsabilidad hay momentos de estrés”
7	“Estable”	“Incierta por la posible venta de la empresa”	“21 años”	“Buena”	“Acorde con mi responsabilidad”	“Buena”	“50/50”	“vulnerable”	“Buena”	“Siempre ha sido estable, pero la verdad no sé hasta cuando”
8	“Aceptable”	“Buena Normal”	“Buena”	“Mala”	“Aceptable”	“Poca”	“20/80 20 la cooperación”	“Buena”	“Regular”	“Ha sido buena dentro de lo posible”
29	“Aceptable”	“Bueno”	“Mutuo”	“Regular”		“A veces se pierde un poco”	“60/40 60 el grado de respeto”	“Normal”	“Regular”	“Buena”
10	“Se están acoplado al nuevo estilo de distribución de funciones y de trabajo”	“Se encuentra en disposición para sus labores y se toman un tinto”	“Saludan algunas veces, dependiendo de su estado de animo”	“Me saludan”	“Dicen buenos días o contestan el saludo”	“Están igual que todos los días, unos de buen genio, otros de mal genio”	“Medio saludan”	“Cada uno en lo suyo”	“Hacen comentarios desagradables”	“Está cada uno en su función correspondiente”
11	“Es altamente exigente, ya que debo responder por el grupo de trabajo y por las operaciones”	“Es alta”	“Es amplia”	“Alta”	“Es debido también a mis capacidades”	“En general esta bien”	“Alta como siempre”	“Ya la conozco”	“Es muy grande”	“De acuerdo a mis funciones”
12	“Exigente”	“Bueno por el respaldo”	“Bueno”	“Buena”	“Una buena experiencia, aporta sus conocimientos”	“Estresante, es muy acelerado y me estresa”	“El jefe es nuevo es mas agradable”	“Con la actual jefe es cómodo”	“Aburrido, casi no tenemos apoyo de parte de él”	

13	“Esta en proceso de reestructuración y de ajuste”	“Es muy buena”	“Es excelente”	“Regular”	“Es una de las mejores”	“Buena pero podría ser mejor”	“Es mejor que muchas”	“Buena”	“Esta desmejorándose mucho”	“Siempre he pensado que es buena”
14	“No esta al nivel de las responsabilidades que tengo”	“Muy bajo”	“Regular”	“Regular”	“Bajo comparado con mis conocimientos, experiencia y responsabilidad”	“Muy malo para el tiempo y la responsabilidad del cargo”	“Bajo para las responsabilidades que manejo”	“Regular”	“Regular con respecto a las responsabilidades que tengo”	“Esta de acuerdo a la categoría, según personal, aunque me gustaría una nivelación”
15	“Aceptable”	“Buena, normal”	“Es buena y acorde a los trabajos asignados”	“Regular”	“Aceptable”	“A veces falta colaboración, todos viven acelerados y preocupados por su trabajo”	“Es baja porque el personal es poco para tanto trabajo”	“Adecuada”	“Es mínima de parte del jefe y compañeros”	“Es buena y a tiempo”
16	“Inconforme”	“Que algún día me tocará el turno”	“Comprometido con la entidad”	“Bajo mas presión”	“Seguro que puedo seguir adelante”	“Muy mal, hay buenos funcionarios que no merecían irse y el trabajo se nos ha incrementado”	“Si era necesario pero teniendo en cuenta los volúmenes de trabajo sobre todo en esta área”	“Baja de ánimo”	“Triste”	“Muy triste por todos los que salieron y me causo muchísimo estrés, pero ya he tratado de superarlo”
17	“Falta compromiso”	“El ambiente se torna malo”	“No cumple a cabalidad con sus funciones y responsabilidades”	“Estoy presionado por mucho trabajo y responsabilidad”	“Me provocan”	“No me siento bien remunerado ni incentivado, ya no hay carrera”	“Me tratan con grosería, de lo contrario no, o con imponencia”	“A veces no colaboran”	“No cooperan como espero”	
18	“Aceptable”	“Es normal”	“Es aceptable, pero en términos generales bueno”	“Regular”	“Depende también de mi actitud con los demás”	“Mas o menos”	“Es normal, ni muy muy ni tan tan”	“Normal”	“Es a veces es un poco fuera de lo común, (grosero)”	“Es normal”
19	“Aceptable: Reestructuración y ajuste”	“Salvar y proyectar una empresa sólida”	“Pienso que debe ser buena y de”	“Regular”	“Es irresponsable, por lo”	“Es de desgreño”	“Es de compromiso sin importar por encima de quienes”	“No les importa para nada el”	“Es positivo”	“Según comentarios creo que piensan vender”

		para venderla posteriormente”	compromiso”		malos manejos políticos”		puedan pasar; esto no es malo siempre y cuando los subalternos estén motivados por sueldo y compañerismo”	factor humano”		
20	“Servicio Calidad”	“Servicio al cliente Solidez Responsabilidad” .	“Imagen Gente Servicio”	“Cubrimiento Conocimiento Experiencia”.	“Ya se han perdido con los años”	“Estabilidad Prestaciones”		“Ganas de mejorar”	“Liderazgo o Armonía Trabajo en equipo”	“Buenos”
21	“1:Hasta hoy trabaja, muchas gracias 2: Porque yo, si llevo 20 años al servicio de la empresa trabajando con calidad y responsabilidad”.	“2: Qué pasará ahora con tanta carga laboral, sin tener a la mitad de los empleados. 1: Nos toca reestructurar las áreas y delegar mas funciones, repartir el trabajo”.	“1: Lamento informarle que la compañía se encuentra en un plan de reestructuración y modernización y por lo tanto habrá recorte de personal 2: Cuándo se presentará dicho recorte y que se tendrá en cuenta para ello?”.	“1: Cómo le ha ido con los cambios que se han generado en su área? 2: ha sido un poco complicado por cuanto se ha tenido que concientizar a todo el personal de los cambios que exige la empresa y su supervivencia”	“1: con la gente que queda toca sacar adelante la empresa 2: entre todos saldremos adelante, gracias a Dios hay trabajo”.	“1: lamento informarle que esta empresa ha decidido prescindir de sus servicios 2: pero porque si solo he hecho cumplir con mis funciones”.	“1: pepito necesito el informe de cartera en 10 min. Para pasárselo al cliente. Y que paso con lo que le pedí esta mañana? 2: Dr. enseguida saco el informe pero me falta información del cliente. Ya me pongo en eso. El informe de esta mañana ya esta listo tómelo”	“1: lo siento la empresa en su recorte de personal decidió prescindir de usted... 2: snif...”.	“1: lo he citado aquí para entregarle la carta de despido 2: no esperaba esto, creo que no es justo no me lo merezco”	“1: debido a las circunstancias ya conocidas por usted, hemos decidido dar por terminado su contrato 2: no podría evaluar esa decisión usted sabe cuanto necesito del empleo?”
22	“Hay trabajar con calidad y a tiempo”	“Es cierto hay que trabajar mas duro para competir y poder sacar adelante las metas”	“Viejo! No te preocupes tanto, todos estamos en la misma situación.”	“Hay que continuar trabajando con ética hasta el último momento”	“Si no nos esforzamos todos, hasta su puesta está en riesgo”	“Yo tampoco”	“Por eso no demos papaya y si de todas maneras nos echan, debemos saber invertir la liquidación para no sufrir mas adelante”	“Lo malo también es que el panorama afuera no es bueno ¡aguante!”	“Debemos trabajar bien, tratar de ser los mejores así no corremos tanto riesgo”	“Cumpliré con honestidad mis funciones todo el tiempo que permitan permanecer en esta institución”
23	“Si hay inconformidad	“Es lógico porque el	“No creo. Pienso que	“La presión del trabajo es mayor	“Tendremos que	“Se ha incrementado el	“Claro que ha cambiado, ahora el	“Claro son mayores	“Claro ahora la	“No creo que se haya cambiado el compromiso

	porque se asumió funciones con el mismo sueldo”	trabajo aumenta, la responsabilidad es mayor y puede haber mas despidos”	algunos de los que se fueron eran mejores que los que quedaron”	para cada funcionario, sin embargo mi tarea es ayudar a que c/u supere esta etapa”	esforzarnos más”	trabajo en detrimento de la calidad”	compromiso es total sin importar lo que usted piense o sienta”	responsabilidades mayor carga laboral y todo por el mismo sueldo”	gente llega muy temprano se están preocupando por trabajar mejor aunque es muy triste lo sucedido”	seguimos y seguiremos cumpliendo con nuestro deber”
24	“Y con las políticas del gobierno menos...”	“No se sabe depende de los resultados que reporte la empresa a final de año”	“Hasta el momento el incremento ha sido de trabajo y responsabilidad”	“Hay que seguir trabajando duro para elevar los índices de la empresa en el mercado y de esa manera lograr mejoras salariales”	“Por lo menos que se aumente lo legal”	“Y con las políticas del gobierno”	“Bájate de esa nube”	“Ni cuanto?”	“No, este salario no me alcanza para todos mis gastos, pero gracias a Dios tengo un trabajo”	“No es imposible creo que eso lo debe decidir el jefe”
25	“Claro, afecta al país y la empresa”	“Siempre es preocupante porque la situación económica afecta a todos los gremios”	“Posiblemente porque pueden quedar sin puesto también”	“Es normal, lo que yo veo es que piensan en la situación como se moverá la empresa en un mercado de recesión”	“Deberían preocuparse mas por la situación de la empresa y trabajar con honestidad”	“Solo piensan en su situación personal”	“Si, realmente la crisis es general pero porque echan 10 analistas y contratan 5 gerentes generales 5 veces lo que ganaban esas 10 personas? Es ilógico! No, la burocracia continua”	“Mas bien con situación de esta empresa en este país”	“Si, pero ellos tampoco pueden hacer nada, toca seguir adelante.”	“Estudian la mejor forma de solucionar el problema que tienen en la inst.”
26	“Si, pero todos con la inconformidad se generan diferencias”	“El ambiente es normal. No me siento irrespetado por nada.”	“Estamos totalmente de acuerdo, pero hay muchos compañeros resentidos”	“Tienes razón este es un valor que eleva la autoestima”	“Eso hace que el trabajo sea mas agradable”	“Para mi también”	“Es fundamental para trabajar en armonía. Así el trabajo se torna agradable y rinde mas.”	“El respeto implica muchas cosas”	“Claro, pero también estabilidad laboral.”	“Debemos respetar y así mismo exigir respeto”
27		“Por favor tenga cuidado	“Si está muy pesada por	“Juan por favor lleve esta caja al	“Le toca hacerlo sino	“Con el recorte de personal ahora	“Pepe: levante esa caja y llévela al archivo y	“Esto es lo único que	“Yo le ayudo así	“Pide que le colaboren con esa caja tan pesada”

		con esa caja, tiene mercancía muy frágil”	favor solicite ayuda!”	depto de archivo”	quiere correr la misma suerte”	tenemos que hacer todo”	busque el negocio de don Carlos Ramírez del año pasado”	usted se puede llevar de esta empresa”	podemos hacer las cosas mejor”	
28	“Con la salida del personal debe asumir las siguientes funciones”	“Siempre y cuando me den las normas para poder cumplir con honestidad”	“Es muy bueno porque te hace sentir parte del equipo”	“Es importante en el sentido de ver una proyección profesional al interior y exterior de la empresa”	“Ojalá se vea retribuido economicamente”	“Para mi también pero de acuerdo con mis funciones”	“Es normal que mi jefe o la compañía me delegue responsabilidades pero que no se deleguen en un 100%”	“Para mi es mas importante que valore mi trabajo”	“Para mi no por el mismo salario”	“Para demostrar mis capacidades y honestidad”
29	“Estas son nuevas responsabilidades y estas las herramientas con las cuales trabajará.”	“Estoy de acuerdo necesitamos las armas para poder cumplir con los objetivos”	“Por supuesto con ello se logran los resultados y objetivos propuestos”	“Considero importante evaluar sus funciones y todas las tareas que realiza para eliminar lo innecesario o no relevante en el negocio y si persiste elaborar una propuesta de mejora de condiciones de trabajo”	“A todos nos toca meter el hombro”	“Estoy de acuerdo”	“Analizando mas, antes de tomar decisiones drásticas y aplicar políticas de choque que afecten todo el entorno”	“Claro que si”	“Claro entre todos hacemos mejor las cosas”	“Para producir mejores resultados para ambas partes”

Empresa 1 Grupo 2

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Género	F	F	M	M	F	F	M	F	F	F
Edad	18 a 25	31 a 40	26 a 30	41 en adelante	31 a 40	31 a 40	41 en adelante	31 a 40	31 a 40	31 a 40
Cargo	Oficial	Jefe sección	Oficial tarjetas	Coordinador	Oficial II	Jefe sección II	Coordinador	Analista	oficial	Auxiliar
Profesión	Contador público	Administrador de empresas	Ing. Industrial	Administrador bancario	Tec. Adm. De empresas	Administrador bancario	Administrador Estud. Derecho		contador	Administración de empresas
N. educativo	Universitario	Universitario	Universitario	Técnico	Universitario	Profesional	Universitario	Bachiller técnico	Universitario	Universitario
Antigü	6 años	17 años	7 años	23 años	11 años	14 años	23 años	19 años	13 años	4 años
1	“Muchos siguen laborando por influencia.	“Agradables”	“Acomodados Conformistas Oportunistas”	“Son mi soporte Evaden responsabilidades Les toca duro”	“Son buenos pero hacen falta los anteriores”	“Casi no hay tiempo para hablar con ellos, todos estas ocupados deben	“Soledad”	“Con indiferencia No tienen la culpa”	“Tuvieron la fortuna de seguir”	“Colaboradores”

	Muchos son buenos”					tratar de aprender otras cosas”				
2	“Jefe como persona bueno, pero le falta empeño para pelear por sus empleados”	“Agradable”	“Estricto”	“Más responsabilidades Más confundido Más enérgico”	“Se fue, nos quedamos sin jefe”	“Presiona mucho Se volvió acosador”	“No pasa nada”	“Recelo Incertidumbre Angustia”	“Igual, tuvo la fortuna de seguir”	“Activo Trabajador Estrés”
3	“Buena empresa, no existe mucha opción de ascender”	“Agradable”	“Indiferente Cordial”	“Lograremos los resultados? Seguiremos igualmente productivos? Se lograran las metas?”	“Que pensara hacer con tan poca gente y tanto trabajo”	“No reconoce mi labor Se mantiene de milagro”	“Subsiste”	“Indiferente No es la culpa de la cia Tristeza”	“Tratando de sobrevivir”	“Cambio Reestructuración”
4	“Las decisiones que toman son a favor de la empresa no piensan en el factor humano”	“Acordes a la situación del banco y del país”	“Posicionamiento o Promoción”	“Solo resultados Desubicación Muchos errores”	“Disminución de costos y gastos y cumplimiento de metas y ordenes”	“Son irreales Dificiles de cumplir Las herramientas son limitadas”	“Existencia de la empresa”	“Tristeza Mal genio Desespero”	“Decisiones necesarias para lograr mantenerse”	“Modernización”
5	“Bueno comparando la situación actual y la dificultado de conseguir un empleo”	“Debería ser mejor”	“Confortable”	“Igual Desmejoramiento Inestabilidad”	“Es bueno en comparación a otros”	“Cada vez sirve menos Los aumentos son muy bajos No cubre las necesidades básicas”	“El mismo”	“Si es bueno conforme Descontento si me ponen mas trabajo”	“Bajo como siempre”	“Bueno”
6	“Demasiada con respecto al sueldo, pero dentro del rango está bien”	“Es alta y en ocasiones no acorde con la carga”	“Acorde a perfil”	“Riesgo Mas atención Mas dedicación”	“Se aumento casi al doble”	“Ha aumentado el nivel de responsabilidad Ha aumentado la carga operativa Es difícil determinar las verdaderas responsabilidades del cargo y sus alcances”	“Mas responsabilidades”	“La asumo con indignidad Mal humor No complacida”	“Muchísima jornadas extensas”	“Demasiado trabajo Nivel alto de estrés”
7	“Estabilidad nula, hoy	“Regular”	“Inestable Variable	“Inestable Preocupante	“Espero que sea por muchos años”	“No me preocupa Me gustaría poder	“Relativo”	“Incertidumbre Angustia	“Incierta”	“No existe estabilidad

	estamos mañana no sabemos”		En espera”	Decisoria”		negociar trabajar independiente”		Desespero”		Temor”
8	“En general buena sin faltar excepciones”	“Buena”	“Eficiente Cortes Oportuna”	“Relativa Regular Buena”	“A veces cuando hay exceso”	“Es muy poca pero cuando se recibe es muy valiosa”	“Poca”	“Puede ser buena o mala”	“Poca”	“No es buena Desmotivación”
9	“Bueno, cada cual se hace respetar”	“Buena”	“Bueno”	“Firme De cuidado Absorbente”	“Si existe aun cuando haya que sacar gente”	“No ha sufrido ningún cambio”	“El mismo”	“No lo hay”	“Se da en forma equitativa y balanceada”	“Alto nivel”
10	“Algunos saludan, otros llegan como si nada”	“Son agradables y saludan”	“Realizan sus tareas cotidianas”	“Inestables y pendientes de situaciones no esperadas y no muy llamativas”	“Llegan a laborar con entusiasmo”	“Escasamente dicen buenos días y no todos”	“Me saludan sarcásticamente”	“Son amigables, es necesario que nos hagamos la vida amable”	“Están trabajando algunos, otros charlando, otros tomando tinto.”	“Trato de mantener una actitud positiva y amable”
11	“La trabajo al mismo en el día, claro que siempre quedan cosas pendientes”	“Es la necesaria”	“La manejo de acuerdo a mi perfil y atributos”	“Debo tener el máximo cuidado hasta el extremo, cueste lo que cueste”	“Es bastante”	“No se como enfrentarla y me siento acosada”	“Es amplia”	“Mucha, pero hay que cumplirla”	“Puedo con ella”	“Debe ser manejada de la mejor manera y con eficiencia”
12	“Agradable no molesta para nada”	“Es necesario”	“Indiferente”	“Bueno, pero con otros no”	“Agradable”	“Trabajar solo”	“Presionante”	“Estresante”	“A veces difícil. Depende del genio de él. A veces es muy querido otras no.”	“Satisfactorio, pero el nivel de estrés es alto”
13	“Es muy buena, excelente patrón y ofrece beneficios”	“La mejor”	“Buena”	“Depende de nosotros, pero si intervienen personas de otra dirección se puede equivocar a su favor”	“Es muy buena”	“Podría estar mucho mejor”	“No ha sobresalido”	“Era buena, pero cumple con las políticas del gobierno”	“Decae la imagen, sigue siendo buena”	“podría dar mas”
14	“Bueno teniendo en cuenta la situación actual”	“Desearía ser mejor”	“Confortable”	“El que decide la norma convencional "nada buena”	“Bueno”	“Poco para cubrir todas las necesidades básicas de vida promedio”	“No concuerda con la labor desarrollada”	“Bajo, por todo el trabajo que desempeño”	“Inferior al que espero”	“Satisfactorio”

	del país”									
15	“Buena no falta quienes se cierran en si mismos”	“Es la adecuada”	“Buena”	“A veces me toca exigirla en extremo”	“Cuando la tengo es buena”	“Aunque es muy importante cuando la recibo, no es suficiente”	“Es buena”	“No es totalmente aceptable, a mis compañeros no les queda tiempo”	“Es poca. Debo hacer mi trabajo y algo mas sola”	“Es buena, pero podría mejorar2”
16	“Inestable, insegura para tomar decisiones radicales en mi economía personal”	“Preocupa porque reasignaron las funciones y me sobrecargan de trabajo”	“Un buen recurso”	“Inestable” como persona y como institución”	“Privilegiada de trabajar aun en la empresa”	“Acosada y desolada, como si no hubiera con quien compartir las cosas”	“Inseguro”	“Defraudado, triste y angustiado”	“Preocupada por la situación”	“Inestable y desmotivado”
17	“Es apático, no me colabora o simplemente trata de pasar por encima”	“No me dejan trabajar”	“Por el oportunismo y ganas de protagonismo”	“Me esta sacando el cuerpo”	“La carga operativa es bastante alta”	“Tengo mucho que hacer y el no me apoya en lo que le solicito”	“Hay demasiado estrés”	“No me siento a gusto”	“No”	“No soy agresiva”
18	“Es bueno debido al nivel de gente que maneja”	“Es el adecuado”	“Bueno”	“Es el correcto, pero se puede desubicar por "estrés"”	“Es el adecuado”	“Es tenso”	“No es el adecuado para la dignidad”	“Es mínimo, los directivos no tienen en cuenta las necesidades de las personas”	“Es total”	“Es bueno”
19	“De muchos de indiferencia solo esperar a ver que pasa”	“Es la de recortar personal y disminuir los derechos de los trabajadores”	“Se fijan mas por el desarrollo económico y no tienen en cuenta el recurso humano”	“Es la que exige el "gobierno" es decir "sin sentimiento"”	“Es seguir exigiendo a los que aun quedamos en la compañía”	“Falta compromiso con la entidad”	“No es la correcta”	“No es la mas acorde”	“Es entendible, aunque la mayoría de los casos, son ellos quienes roban”	
20	“Buen patrón”	“Servicio Honestidad Lealtad”	“Posiciona/to Competitividad Desarrollo”	“Solidez Valores humanos Profesionalismo”	“Cumplir sus metas sin pensar en el empleado”	“Estabilidad Nombre- prestigio Fuerte”	“Prestigio Solidez Clientes fieles”	“No los conozco”		“Responsabilidad Confiabilidad”
21	“1:Pepito, necesito informarle que hasta hoy trabaja para		“1: de acuerdo a la situación económica del país nos va tocar hacer una	“1: necesitamos sacar mas personal ... 2: tenaz!”	“1: señor Gómez lo hemos llamado para decirle que por políticas de la empresa se ha	“1: por favor encárguese de este asunto 2: claro doctor debo hablar con alguien	“1: la cia esta realizando una reestructuración debido a que esta	“1: qué ira a pasar con nosotros? 2: no sé, por ahora trabajemos	“1: como se fueron varias personas de su área, debe asumir sus	“1: Buenos días Gonzalo quería comentarle que debemos hacer un recorte en su

	nosotros usted entiende la reducción de personal. 2: pero doctor si yo siempre he sido buen trabajador, esto es injusto hay gente que realmente no hace nada.”		reestructuración de personal para afrontar la crisis. Necesitamos eliminar algunos de los cargos tiene algunos? 2: tocaría evaluar algunos de los cargos para distribuir esas tareas y poder eliminar esos puestos”		decidido prescindir de sus servicios. 2: se estaba esperando con toda la gente que ha salido, sin embargo guardaba la esperanza”	en especial”	necesita competir, por tal motivo hemos decidido prescindir de sus servicios 2. me toma de sorpresa; porqué yo? No cree que es injusto?”	hasta que nos dure”	actividades 2: si Sr.”	jefatura 2: bajo que condiciones o porque concepto debemos hacer la selección del personal”
22	“No te preocupes hay que trabajar bien hasta el final al fin y al cabo nosotros no tomamos la decisión”		“Tocará esperar que decisiones toman los directivos con nuestra estabilidad dentro de la empresa”	“Vamos...dice la cartilla!”	“Esperemos que pase este remeson y sigamos aquí”	“No se preocupe por eso, que cuando uno es un buen recurso es difícil que se deshagan de nosotros”	“Yo tampoco”	“No pienses en esto, para que te mortifiques”	“No te preocupes confía en Dios”	“Trata de pensar en otras cosas y haz tu trabajo lo mejor que puedas”
23	“Claro, radicalmente se tiene la mentalidad de no comprometerse con la empresa tarde o temprano me van a echar”		“Claro, la intranquilidad de c/u para mantenerse en su cargo ha generado otro tipo de compromiso afectando la carga laboral “	“Si, están como nerviosos, vamos a ver los resultados...”	“Yo diría que no el compromiso sino todo su trabajo porque aumento la carga operacional”	“Es por la carga operativa les ha caído trabajo que antes no hacían y se les ve abrumados en ocasiones”	“Porque se sienten inseguros”	“Eso se ve pero no es lo correcto, hay que continuar hasta el final”	“Si. Esto es muy pesado debo hacer 3 puestos por el precio de 1”	“El compromiso no ha cambiado, ha cambiado la responsabilidad”
24	“Pues si desafortunadamente pagamos muchos pero es mejor esto que nada”		“Con tal de quedarme en la empresa yo prefiero que no me aumenten el sueldo”	“Uh!”	“Démonos por bien servidos que aun estamos trabajando aquí”	“Ese es un problema a nivel nacional. No solo en esta empresa se da, la economía nos está apretando”	“Estoy desarrollando mas actividades, mas responsabilidades por tanto solicito un aumento de	“Me parece injusto, independientemente de todo, debemos recibir aumento”	“No creo que lo hagan, o si lo hacen debe ser mínimo el aumento”	“Como quedara nuestro salario para el próximo año”

							sueldo”			
25	“Se escudan en la situación del país pero la realidad es que la empresa esta mal”		“Claro, puesto que ellos también están dentro de la reestructuración y que tendrán que salir de buenos recursos”	“Lo importante es que aporten para mejorar y no para sucumbir!”	“Esperemos que no afecte por ahora la empresa y que esta continúe”	“Claro! De seguir así pronto no va haber empresas que dirigir”	“Las ventas están muy malas y los acreedores no tienen con que responder”	“También para ellos es muy difícil, tienen que tomar decisiones así no quieran”	“No sólo a ellos les preocupa. Somos todos los que sufrimos las consecuencias”	“Creo que la situación económica de la compañía es de inestabilidad”
26	“Es lo mas ideal igual quien se siente bien trabaja bien”		“La confianza en el ambiente laboral hace que realización de mis tareas sea mas efectiva”	“Es lo básico”	“Para mi también aunque aveces no se da por la falta de tanta gente”	“Es importante para todos. Se debe tratar de limar asperezas y hacer entender al personal que lo que sucede es solo laboral que no debe afectar a la persona”	“Para mi además de eso es el respeto por la persona humana”	“Es correcto, así el ambiente no se daña y trabajamos con gusto”	“Por supuesto. Aunque hay un director que es muy grosero con los jefes, que falta de respeto”	“Creo que deberíamos ser participes activos de lo que sucede en la empresa”
27	“Pídale ayuda a alguien para que no la vaya a golpear porque me daña su contenido”		“Como está la situación nos toca realizar cualquier actividad”	“Qué pasa le quedó grande?”	“Que hace con esa caja Sr. Gómez?”	“Amigo! Búsquese a alguien que le colabore con eso y despeje pronto”	“Este funcionario no se encuentra bien”	“Por favor no te esfuerces tanto, yo te ayudo”	“Debe llevar esto hasta mi casa. Dejarlo en el sótano y volver por otras 5 cajas rápido”	“Me colabora para guardar unos archivos que tengo en la oficina”
28	“Hasta cierto limite, muchas veces acceden y no tienen en cuenta la carga laboral”		“Claro y con eso nos sentimos mas indispensables para la misma”	“Pilas! No va y sea que se las cobren por nuevas”	“Si es importante pero que exista el recurso humano suficiente para cumplirlas”	“Claro que es importante. Pero debe ser claro en lo que se delega y lo esperado de dichas responsabilidades”	“Además de responsabilidades es necesario que el esfuerzo sea compensado”	“Si, pero en otras circunstancias. Mañana también te cancelan y no tienen eso en cuenta.”	“Si. Te hace sentir importante y parte de su crecimiento”	“Creo que podría aprender mucho mas. Respecto a otro trabajo que no sea el mío”
29	“No hablemos de la compañía en general, hablemos del jefe inmediato y los compañeros”		“Y realzar mas ágil y oportunamente nuestras tareas”	“Bueno, expóngalo a ver que pasa”	“Si para poder ser eficaz y cumplir con las metas propuestas”	“Facilitando herramientas y recursos que suplan funciones operativas, dando mas tiempo a análisis y desarrollo”	“Si, es necesario que de las herramientas para que el trabajo sea mas atractivo”	“Estoy de acuerdo, necesitamos apoyo”	“Es verdad. Una persona no puede luchar contra el mundo. Debemos unir esfuerzos”	“Quisiera tener una mayor capacitación o información de los puestos que he recibido”

Empresa 1 Grupo 3

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Género	M	F	M	F	F	F	F	F	F	M
Edad	31 a 40	18 a 25	18 a 25	26 a 30	26 a 30	18 a 25	18 a 25	26 a 30	31 a 40	18 a 25
Cargo	Analista I	Reservado	Auxiliar archivo	Secretaria	Auxiliar	Secretaria	Analista	Analista	Revisor de personal	Aprendiz Sena
Profesión	Tecnólogo sistemas	Administrador de empresas	Archivística	Secretaria - estudiante		Secretaria	Administración de empresas	Psicóloga	Secretaria aux. contable	Administración Recursos Hum.
N.Educ	Técnico	Profesional		Universitario		Intermedio	Superior	Superior	Universitario	Téc. Profesional
Antigü	9 años	5 años		8 años	2 años	6 meses	4 años	3 años	6 años	7 meses
1	“Buenos Trabajadores”	“Responsables Inteligentes Colaboradores”	“Amables Compañeristas Alegres”	“Son buenos trabajadores, No los conozco muy bien No conozco su comportamiento”	“Me caen bien”	“Son buenos trabajadores pero malas personas (algunos) y otros son amigos del jefe”	“Tienen palanca? Serán los próximos? Se quedaron porque realmente son los mejores”	“Cordiales”	“Me encuentro inquieta debido a que en cualquier momento podemos salir cualquiera de los que quedamos”	“Son buenos Trato de aceptarlos Espero mucho de ellos”
2	“Buena persona Conocedora del tema o funciones”	“Inteligente Visionario”	“Serio”	“Está triste Se siente mal”	“Excelente persona”	“Nunca tiene la culpa de nada pero yo se que es buena persona”	“Será el próximo? Tiene que hacer algo para mejorar el clima laboral Se pondrá rudo o mas flexible?”	“Poco consistente”	“Pienso que sigue siendo la misma persona, y debo trabajar cada vez mejor para lograr la estabilidad”	“Le doy confianza Busco darle lo mejor Me cae bien (dentro de lo normal)”
3	“Excelente”	“Transformación Cambio Inseguridad-inestabilidad”	“Confiable Excelente calidad Segura”	“Necesitaba un cambio Soledad”	“Excelente”	“Podría ser mejor”	“Se fusionará? Cambiará de dueño? Se venderá?”	“En crisis Buena Respaldo”	“Es triste, puesto que genera un poco de inseguridad y de incertidumbre al pensar que pueda acabarse o desaparecer”	“Es buena Tiene debilidades Le debo mucho”
4	“Productividad Mejoramiento o empresa”	“Alcanzables Involucran muchos recursos”	“Son para nuestro beneficio Hacen parte de las políticas de la empresa Las debemos alcanzar en equipo”	“Reducir costos Bajar la carga prestacional Cumplir todas las metas”	“Buenas”	“No las conozco aunque me gustaría”	“Sustitución patronal? Tiene que haber cambios a nivel gerencial Se optará por outsourcing para rebajar costos”	“Poco dirigidas”	“No me parece que sacando personal sobre todo de categorías bajas resuelvan el problema de la mamá administración”	“Deben mejorar Ser congruentes Ser equitativas”
5	“Regular Deberían”	“Apropiado al cargo”	“Creo que va acorde con la”	“Estabilidad Cumplimiento”	“Bueno”	“Está acorde con mi formación”	“Si hay mas trabajo y mas”	“Poco en relación a la”	“Pienso que así no esté de acuerdo con”	“Es bueno Estoy inconforme”

	incrementarlo”		labor que estoy realizando Puede aumentar”	Bajo”		profesional pero me gustaría ganar más”	responsabilidad el salario debe subir”	competencia No es acorde al cargo”	el, no puedo pedir un mejoramiento ya que por la situación es muy difícil”	Trato de administrarlo”
6	“Importante”	“Alta Tiene riesgo Importante”	“Es grande e importante Es de mucha responsabilidad”	“Es mas alta Cumplir mas funciones”	“Pocas pero se cumplen con satisfacción”	“Trato de cumplir con mis deberes pero cuando las demás personas (mucha) me ven como su asistente me queda un poco difícil”	“Mayor grado de compromiso, pero esperando mayores incentivos, no necesariamente económicos”	“Equitativa”	“Mi trabajo se aumentó con la reestructuración, pero es bueno para mi ya que adquiero mayor experiencia y puedo tener mas oportunidad de permanecer”	“Es necesaria la confianza Son pocas Inestables”
7	“Incierta”	“Ante las circunstancias no hay estabilidad en ningún puesto”	“Depende de mi, de mi trabajo, de mi relación con mis compañeros y jefes”	“Incertidumbre No hay seguridad2	“Buena”	“He tenido varios cambios en poco tiempo por lo tanto ninguna de las anteriores”	“Posibilidad de una vacante o fusionaran mi puesto2	“Estable”	“Hasta el momento he mantenido un buen nivel y me esfuerzo por conservarlo”	“Incierta Sin perspectiva Sin futuro”
8	“Regular”	“No recibo cooperación”	“Buena Sincera”	“Buena A tiempo – oportuna”	“Poca”	“Ninguna porque a las 5:30 acaba la jornada y pueden ser las 5:25 pero: que pena voy de salida”	“Tengo que demostrar autosuficiencia”	“Buena”	“Es buena, recibo y trato de ser muy colaboradora”	“Buena Poco necesaria Efímera”
9	“Bueno”	“Se vive todos los días al interior de la organización”	“Es fundamental e indispensable en las empresas”	“Es importante Es fundamental Permite cumplir”	“Excelente”	“En el 90% existe pero no falta quien es el 10%”	“Debo respetar el sentimiento de los demás y dedicarme a lo mío”	“Bueno”	“Siempre es uno de los principales principios que aplico para tener buenas relaciones con los demás”	“Equilibrado Estable Adecuado”
10	“Unos están laborando y otros me saludan”	“Están empezando el día, trabajando pero con la incertidumbre de lo que pase con la compañía”	“Se encuentran realizando sus labores correspondientes”	“Me saludan, están alegres o algunas veces tristes, comentan aspectos sucedidos el día anterior”	“Son agradables porque nos saludamos de buena manera, nos reímos etc.”	“Me saludan, bueno no todos”	“Tienen incertidumbre de que les tocará irse algún día no tan lejos “	“Saludan, son cordiales”	“Normalmente no han llegado, ya que soy una persona que siempre cumplo con mi horario de trabajo”	“Me saludan amablemente, y aunque algunos son para mi difíciles de entender, trato de aceptarlos”
11	“Esta de acuerdo a	“Cada vez es superior, pues	“Me hace crecer como persona, y,	“Me hace sentir importante	“Son pocas pero lo	“Es mas de la que está a mi alcance en	“Espero sea compensada con	“Es equitativa”	“Me hace sentir una persona responsable	“No es suficiente para mis

	mis capacidades y mis conocimientos”	no hay suficiente personal como antes”	además, me brinda seguridad y confianza en mi trabajo.”	dentro de la organización”	importante es que el jefe confía en todos nosotros “	ocasiones”	un cambio salarial”		y que poseo las capacidades para asumirla”	capacidades, tal vez falta confianza de mis superiores hacia mi”
12	“Algo bueno porque imparte conocimientos que uno debe aprovechar de adquirirlos”	“Interesante, aporta mucho a mi experiencia”	“Un poco monótono, porque no entiendo lo que quiero decir”	“Muy agradable e interesante, porque de él puedo aprender más cosas”	“Buenísimo porque nos brinda la confianza para opinar sobre algunas cosas”	“Bueno pero desafortunadamente a las cosas importantes no les da el valor que tienen”	“Pensar que tengo que hacer las cosas bien para que no me echen”	“A veces me siento juzgada”	“Bueno, puesto que me tiene confianza y conoce mi trabajo”	“Incómodo cuando se encuentra indispuesto, aunque trato de hacer las cosas bien para que este conforme”
13	“Excelente, es una empresa donde uno puede desarrollar sus habilidades”	“Está pasando por un momento de crisis pero hace su mayor esfuerzo para recuperarse”	“A pesar de los problemas que ha tenido; es muy competitiva y ofrece excelente calidad en sus productos”	“Disminuyó su planta de personal pero a pesar de ello logró cumplir con su producción”	“Nos brinda buena estabilidad”	“Buena, muy buena”	“Pasa por una crisis, pero tengo que mantenerme”	“Esta pasando por un momento difícil pero es una empresa sólida”	“Es una Cia. Sólida que genera ingresos que ayudan al desarrollo del país”	“No es competitiva porque piensan en el empleado como primer recursos para "economizar"
14	“Regular, deberían de reajustarlo de acuerdo a mis condiciones del cargo que desempeño”	“Según el cargo esta bien, mas podría ser mejor si se tiene en cuenta las nuevas responsabilidades”	“Agradable”	“Bajo respecto a la responsabilidad que actualmente poseo”	“Bueno porque si miramos o nos damos cuenta en otras empresas pagan menos”	“Es mas bajo de todos los empleados”	“Acorde con lo que hago pero si tengo mayor responsabilidad espero que suba”	“Comparado con otros profesionales es bajo”	“Bueno, pero se que podría mejorar puesto que me considero un buen funcionario”	“Bajo, pero se hace lo que se puede.”
15	“Regular, uno debe de mostrar sus cualidades y no esperar a que otras personas le colaboren”	“No es mucha, pues cada cual puede desempeñar su trabajo de la mejor forma”	“Por parte de mis compañeros es importante para mi, porque siento apoyo”	“Hasta el momento ha sido oportuna para poder responder con el trabajo”	“Es poca porque mis compañeros se dedican a lo que les corresponde a cada uno”	“Es poca en ocasiones, pues debo amoldarme al estado de ánimo de mis compañeros”	“La tengo que multiplicar, porque que si depende de otros, también tendré que ayudar a los demás”	“Es adecuada”	“Es buena, puesto que el grupo es unido y se trabaja bien”	“Es buena pero pienso que hay personas que buscan algo mas detrás de ella”
16	“Como una	“Triste,	“Triste y	“Triste porque se	“Mal porque	“Afortunado por	“Que las cosas no	“Que hay que	“Un poco de	“Inestable,

	de las personas favorecidas en continuar en la empresa ya que valoran mi trabajo”	preocupada e insegura con mi futuro dentro de la compañía”	afortunado por haberme quedado trabajando”	han ido mis amigos y con incertidumbre porque no se que mas pueda pasar”	hay gente o familias que viven de lo que ganaban en la empresa”	seguir aun aquí”	andan bien y tengo que mantenerme”	pensar mas en la gente, en su bienestar”	inseguridad y de tristeza por la situación que le genera a mis excompañeros”	inconforme, preocupado... teniendo en cuenta que el punto de vista empresarial es ese, yo puedo ser el próximo”
17	“Veo que no es la persona adecuada para desempeñar el cargo”	“No son leales”	“Ha sobrepasado la confianza que le di”	“No me gusta la manera como pide las cosas”	“La forma de actuar no es la mas correcta conmigo o demás compañeros”	“No me colaboran o simplemente les cuesta demasiado ayudar”	“Me puede quitar mi puesto”	“No respondo con agresividad”	“Soy un poco acelerada en mi trabajo, y me gustaría que ellos se entregaran igual al trabajo”	“Ofende con sus palabras a otro y/o pretende subestimarlos”
18	“Es bueno”	“Es el normal, aunque podría valorarse mas las capacidades de cada cual”	“Cada vez es mejor, gracias a la conferencia de valores que se realizó la semana pasada”	“Es sincero”	“Es bueno todos son de muy buenas relaciones personales”	“Es bueno”	“Se debe globalizar evitando malos comentarios”	“Es subjetivo de cada persona”	“Pienso que no todo el mundo respeta las normas en la compañía, puesto que no están comprometidos”	“Es adecuado, además se recibe de lo que se brinda”
19	“Es la de sacarla adelante, y generar utilidades”	“Es la de tratar de recuperarla a como de lugar sacrificando muchos recursos humanos, financieros, etc.”	“Es un poco indiferente y desanimada”	“Ha sido con el fin de evitar que esta se acabe”	“Es de carácter de preocupación de mejorar las cosas”	“De lucha pero también de preocupación”	“Debe ser de cambio de actitud”	“No se comenta nada al respecto”	“Es igual, aun cuando hay algunos directivos que se valen de la situación para explotar a la gente”	“Poco acordes con las necesidades con muchas falencias, incongruentes”
20	“Inciertos No son manejados de acuerdo con la metodología que fueron creados”	“Respeto Solidaridad”	“Cooperación Respeto y honestidad Brindar un servicio eficiente y eficaz”	“Respeto Igualdad Solidaridad”		“Ganas de sacar adelante la empresa”	“No los conozco la empresa para mantenerse tuvo que efectuar el despido masivo a lo mejor pensando en el beneficio que tendrían sus empleados”	“Falta decisión”	“Muy elevados, pero no siempre se cumplen porque la misma empresa no se ocupa para hacerlos efectivos “	“Economía, equilibrio Avance”

21	“1: necesitamos más de su colaboración ya que el trabajo se ha incrementado bastante”		“1: ¡por favor! Necesito que reúna a todo el personal urgentemente en el auditorio 2: claro. Pero, ¿porqué tanta urgencia? ¿no puedo saber lo que sucede?...”	“1: buenos días, Gustavo quiero comentarte que a raíz de los inconvenientes económicos de la empresa vamos a reducir la planta de persona 2: uy Doctor, y en esa reducción estoy yo?”	“1: ¡Hola! ¿Porqué estas triste? Es debido a la situación 2: si, aunque uno no crea le afecta”	“1: antes de irme quiero agradecerle la oportunidad que me brindó gracias 2: aunque no parezca su esfuerzo ha sido recompensado con una liquidación bastante alta!”	“1: hemos decidido cancelar su contrato 2: hice algo mal?”		“1: buenos días como se encuentra usted en la empresa? 2: bien, dentro de lo posible trato de efectuar mi trabajo lo mejor Doctor”	“1: lo felicito su excelente rendimiento evito su salida de la compañía 2: gracias!!! Trato de hacer mi trabajo solamente”
22	“2Todo depende de cómo yo me pueda mantener en el cargo, dando resultados “	“Si, es preocupante la situación no solo de esta compañía, sino en general de todos la estabilidad que existe es mínima”	“Tranquilo. No te preocupes. Yo sé que con las capacidades que has demostrado, vas a seguir trabajando aquí.”	“Pues yo estoy en las mismas, lo único es continuar trabajando bien y cumpliendo con todo hasta último momento”	“Eso es cierto uno no tiene comprado el puesto y en cualquier momento nos pueden despedir”	“Hay que trabajar y esforzarnos por dar lo mejor”	“Hay que tratar de mantenerse porque la situación está muy dura afuera”	“Lo importante es hacer las cosas bien, y buscar otras alternativas”	“Tratemos de no generar mayor terrorismo puesto que esto nos hace estar preocupados y podemos desmejorar el trabajo”	“Tranquilo!!! Lo importante es mantenerse dando lo mejor de si!”
23	“Claro porque están temerosos de que sean despedidos”	“Claro, la responsabilidad aumenta, pues las funciones que antes realizaba c/u deben ser distribuidas dentro de los que quedan”	“¡si! Ahora ellos trabajan mas duro porque no quieren que los retiren”	“Si se ha visto mas cumplimiento y mas entrega para lograr sacar las perdidas”	“Si porque la gente sabe que la persona que no cumpla las metas puede estar en la mira”	“Claro, ahora es mas sólido por temor a otro recorte de personal igual o peor. Nadie sabe lo que tiene hasta que lo ...”	“Definitivamente deben sentirse con la gran responsabilidad de no defraudar a la empresa”	“De pronto no es el compromiso, o la falta de este, es el estado de ánimo de cada uno”	“Si, se notan menos interesados y como expectantes de saber que va a pasar con ellos...es preocupante”	“Es natural! Todos sentimos que nuestro futuro es incierto”
24	“Eso es cierto”	“Puede pasar algún tiempo hasta que se establezca todo pero es un sacrificio por el bien de los empleados y la compañía”	“Esperemos confiados. Esto va a mejorar y con ello el incremento que necesitamos”	“Pues como está la situación económica lo importante es mantener el trabajo, así no hagan incremento o solo sea el de	“yo creo que el aumento será lo legal y para el nuevo año”	“Después de lo que sucedió seguramente vamos a tener que apretarnos el cinturón”	“Pienso que deberían reevaluar ese pensamiento”	“Hay que buscar otras alternativas y no esperar y conformarse”	“Pues es difícil que lo hagan aun cuando se dice que congelan la nómina, pero solo para algunos funcionarios”	“Fresco!!! Todo es pasajero”

				ley”						
25	“O a que no se le den por acabar con la empresa o liquidarla”	“Claro, esta influye directamente en el desempeño de la compañía”	“Pero quien no; si hasta ellos sienten que en cualquier momento los pueden echar”	“Pues no es para menos, puesto que día a día hay mas oferta y menos demanda del producto”	“Si, es que les están exigiendo demasiado y además también están pidiendo que reduzcan gastos en las empresas”	“Claro con el cierre de esa empresa de alimentos el desempleo va a aumentar considerablemente”	“La situación es muy crítica a todo nivel, y no estamos ajenos”	“Preocupados estamos todos”	“Si, claro puesto que la situación económica ha tocado las grandes cías. Y la nuestra no es la excepción... tenemos que ir pensando QUE HACER”	“Lo peor es que las estrategias de mejorar funciones no han sido las mejores”
26	“!Para mi también”	“Si es lo más importante el que se valore la labor de cada empleado y su función dentro de la organización”	“De eso depende que trabajemos en equipo”	“Pues claro, si no lo hay es imposible trabajar se convierte en una pesadilla el sitio de trabajo”	“Claro porque así uno trabaja bien sin sentirse menos que nadie”	“Claro es un valor fundamental en todos los momentos de la vida”	“Estamos aquí para sacar adelante la empresa y así mejoran las cosas para todos”	“Es importante para fomentar un buen clima de trabajo”	“Si, es de los principales elementos que se deben tener para el logro del objetivo pero no todos lo aplican”	“Plenamente de acuerdo. En vista de las circunstancias es lo mejor, de lo contrario todo será peor. Es mejor no errar”
27	“Favor me puede llevar esta caja”		“¿porqué diablos no hace el trabajo bien? ¡mediocre!”	“Oiga Pedro, pida ayuda porque esa caja pesa mucho y le puede hacer daño”	“Si quiere le puedo ayudar a llevar eso al archivo”	“Rapidito”	“Lamentamos tener que hacer esto, pero no hay otra alternativa”		“Qué está usted haciendo con esa caja?”	“Como se le ocurre pasear esa caja por aquí!!!”
28	“Y para que le genere mas carga en sus funciones”	“Claro, genera compromiso y sentido de pertenencia, pues te hace sentir parte del equipo”	“Si, porque le demuestras tus capacidades y habilidades”	“Pero no le da susto que no cumpla bien?”	“Claro porque puedes tomar decisiones con respecto a tu trabajo”	“No es importante es fundamental o de lo contrario funcionaria”	“Si, llegó la hora de sentir empoderamiento”	“Eso mejora la productividad el aprendizaje y trabajo en equipo”	“No solamente las responsabilidades sino que se tenga en cuenta las inquietudes y opiniones de nosotros”	“Debes ganar confianza y encargarte de venderla, muestra tus capacidades”
29	“De acuerdo”	“De que forma puedo cooperar?”	“Pero no solo de ello, sino de nosotros también”	“Pues si no lo hace difícilmente podemos responder bien a la responsabilidad delegada”	“Pero si te das cuenta ellos solo delegan funciones”	“Esto funciona como una cadena en la cual no se puede romper un eslabón”	“Si, pero debes también procurar tener autonomía para no aumentar problemas sino aportar para mejorar”	“Siempre es importante el trabajo en equipo”	“Si, que me proporciones las herramientas para el buen desempeño y que me incentive de varias formas para mejorar y crecer”	“Trata de hacer las cosas tu mismo”

Empresa 2 Grupo 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Género	F	F	F	M	F	M	M	F	M
Edad	41 en adelante	18 a 25	41 en adelante	31 a 40	18 a 25	26 a 30	18 a 25	41 en adelante	31 a 40
Cargo	Dibujante	Recepcionista	Asistente gestión humana	Asist. Contable	Secretaria gerencia	Asistente contable	Conductor	Dibujante	Dibujante
Profesión	Dibujante	Estudiante	Téc. Adm. de empresas	Estudiante	Estudiante de Psicología	Estudiante contaduría		Delineante	Ing. Civil
N. educ	Universitario	Universitario	Tecnólogo	IX contaduría	Bachiller	6 semestre	Bachiller	Profesional	Profesional
Antigü	20 años	1 año	2 meses	21 años	2 años	3 años	6 meses	20 años	4 años
1	“Agradables Buenos trabajadores Compañerismo”	“Buenas personas Amables, hacen que el sitio de trabajo sea agradable”	“Son emprendedores Profesionales en su campo Colaboradores”	“Desmotivados Preocupados”	“Debemos colaborarnos unos a otros”	“Queda personal capacitado y con muchas ganas de cooperar, motivo por el cual se quedaron en la Cia.”	“Amables Responsables Mal genidos”	“Afortunado Inestable Tristeza”	“Amables Inteligentes Divertidos”
2	“Serio Responsable Acelerado”	“Le hace falta mas entrega y colaboración hacia los empleados. Motivación”	“Es muy profesional y de confianza”	“Represivo”	“Colaboración Comprensión Amabilidad”	“Amable y humano2	“Vacanisimo Buena gente Berraquisimo ”	“Inestabilidad Estrés”	“Serio Intransigente”
3	“Preocupación Tristeza”	“Hace falta mucha organización, respaldo a los empleados y saber quien es el jefe. Hace falta estimular a los empleados”	“Tiene una visión hacia el futuro muy positiva”	“Buena”	“Unión Colaboración”	“Sólida pero con las dificultades económicas de la época”	“Grande Divina Bonita”	“Crisis Inestable”	“Insegura En crisis Problemas”
4	“En desacuerdo”	“Son muchas, ojalá que también piensen siempre en los empleados y en su bienestar para un mejor desempeño con su labor”	“De crecimiento a pesar de la situación actual”	“Proyección hacia el bienestar futuro”	“Estructurados”	“Regulares y descuidadas”		“Acertadas? Inquietante”	“Regulares Con antipatía Falta de seriedad”
5	“Regular”	“Esta bien (me gustaría un poco mas)”	“Regular”	“Optimo”	“Equitativo a mi trabajo”	“Bajo según mi desempeño, bien según la economía”	“Mas o menos Poquito Grabe”	“Injusto Poco”	“Regular”
6	“Muy pesada”	“Estoy conforme con mis funciones pero me gustaría tener un poco mas de funciones, no	“Alta y de mucha atención”	“Aumenta”	“Mayor”	“Suficiente de acuerdo a mis conocimientos y capacidades”	“Malos Grande Todos”	“Doblada”	“Regular”

		limitarme solo a la que tengo, aprender mas en beneficio propio y de la empresa”							
7	“Inestable”	“Depende de mi y de mi responsabilidad”	“Se requiere”	“Inestable”	“Constante Responsable”	“Buena”	“Inestable Medio Poquito”	“Inestable”	“No se sabe Insegura Incertidumbre”
8	“Buena”	“Depende de las circunstancias”	“Buena por parte de las personas que me rodean”	“Deficiente”	“Regular”	“A veces buena a veces regular”	“Harto Muchísima Inmensa”	“Medida”	“Buena”
9	“Bueno”	“Muy bien”	“Bueno”	“Disminuido”	“Siempre presente”	“Bueno”	“Bueno Grandísimo Full”	“Disminuye”	“Bueno Amable”
10	“Tienen buena disponibilidad en el trabajo diario”	“Están tristes, preocupados por lo que pueda pasar con cada uno de ellos no hay buen ambiente laboral”	“A pesar de la situación son gentiles-amables”	“Se encuentran carilargos y con un nivel de pertenencia bajo”	“Me saludan de manera agradable y planeamos funciones”	“La gente está desanimada y con pereza de trabajar2”	“Son de un genio que no se los aguantan”	“No se sienten a gusto con la situación, el ambiente es tenso.”	“Me reciben con amabilidad y simpatía”
11	“Un poco pesada”	“La realizo con poco entusiasmo, es mas tal vez por necesidad que tengo de mi empleo, mas no con agrado”	“Me hace sentir bien profesionalmente”	“Cada día aumenta”	“Es mayor y debo aceptarla según mis capacidades”	“Corresponde a lo que se puedo dar”	“Es una parte fundamental que no la debo dejar perder ni acabar”	“Se duplica, después de tantos despidos el compromiso hacia la empresa es mayor”	“Es interesante porque me da seguridad de lo que hago”
12	“A veces estresante”	“Depende de cómo se encuentre anímicamente (casi siempre es inestable)”	“Bueno”	“Tensionante”	“Agradable”	“Agradable a veces, incomodo otras veces”	“La berraquera porque muy buena gente y bacán”	“Estresante, vive de mal genio y quiere que produzca el doble.”	“Interesante porque aprendo muchas cosas de lo que el sabe”
13	“Se ha mantenido”	“Es inestable”	“Es buena en su campo y tiene mucho futuro”	“Se mantiene en la competencia con buena proyección”	“2Está en una situación crítica, pero debemos esforzarnos”	“Con gran recorrido pero con afectaciones internas, económico relevantes”	“Es la berraquera, grande y tiene mucho de que hablar”	“A sobrevivido, pues algunas similares, están ya en liquidación.”	“Está en problemas económicos, y por esto es que despiden a varios compañeros”
14	“Muy regular”	“Bajo, porque ahora me delegaron muchas mas funciones y mi esfuerzo y entrega es mayor”	“Regular: debido a la misma situación que atraviesa no solo la CIA sino el	“Optimo de acuerdo a la situación económica actual”	“Un poco bajo”	“Bajo según mi desempeño, bueno según la economía”	“Un poco bajo pero con esta situación es mejor así”	“Muy bajito, para la cantidad de trabajo que ahora me toca”	“Realmente regular para las funciones que realizo”

			país”						
15	“Buena”	“Es poca, ya que las personas que están actualmente no son muy confiables y además la motivación que debería recibir de mis jefes es poca”	“Es buena”	“Es deficiente debido al alto grado de desmotivación”	“Es constante y facilita el desempeño de mi labor”	“Es buena a veces, regular otras veces”	“Es buena algunas veces, como también es mala en algunos casos”	“Es muy poca, pues cada compañero está en su trabajo y no tiene tiempo para mí”	“Es buena porque la compañía me da confianza de lo que hago”
16	“Triste y bastante preocupada”	“Temor y no muy confiada en mi lugar de trabajo”	“Intranquila”	“Mas consciente de la responsabilidad en el trabajo”	“Que mi trabajo y desempeño han sido buenos y los debo mantener”	“Temeroso de que me pueda acoger, triste por los que se fueron.”	“Pequeño porque se va la gran parte de la empresa”	“Afortunado, por haber quedado, con tristeza por mis compañeros que necesitaban el puesto y miedo cuando me toque a mí.”	“Algo inseguro, porque existen unos problemas de tipo económico”
17	“Alguna meta no se cumplió”	“El ambiente no es el mejor”	“Tienen una actitud negativa”	“El ambiente de trabajo está muy bajo”	“Las cargas laborales han aumentado”	“No colabora con la CIA y con migo aunque lo pueda hacer.”	“Me sacan el mal genio o no responden con sus obligaciones”	“Vive muy estresado y tengo angustia que el produzca más y a mí me saquen “	“Mi personalidad no realiza este tipo de carácter.”
18	“Bueno”	“No es el mejor, por la presión que existe y la falta de cooperación de parte de ellos”	“Es mutuo”	“No es el adecuado”	“Se mantiene, aunque en un nivel mas bajo”	“Entre compañeros es bueno, hacia la CIA regular”	“Es la parte fundamental para todos”	“A mermado pues ahora se vive un clima de competencia y la idea es sobrevivir”	“Es bueno ya que tengo la suficiente experiencia”
19	“Indecisión”	“Alejarse y buscar solo su beneficio sin pensar en la base de la empresa sus empleados”	“Es positiva”	“Está dejando a un lado la parte humana de los empleados”	“Es positiva, motivo que ayuda a seguir”	“Es un poco descuidada pues no parece interesarles lo que pase con ella”	“Es malísima porque no lo determinan a uno”	“Espero que todas las medidas que están tomando, sean para bien de la empresa”	“Es buena porque ellos están tratando de que la empresa sobreviva”
20	“Respeto Compromiso Organización”		“Respeto Compromiso Lealtad”	“Producción, bajar costos y obtener utilidad”	“Compañerismo Respeto Amabilidad”	“Honestidad Amistad Respeto”	“Honestidad Seriedad Cumplimiento”	“Económico”	“Éticos Humanos Etc.”
21	“1:Debido a la reestructuración de la empresa quiero informarle que sus	“1:En que le puedo colaborar, tengo una reunión en 5 minutos 2: Quería hablarle del ánimo en que nos	“1: necesito que todo el personal que esté laborando en este momento ponga	“1: me permito informarle que debido a la crítica situación de la CIA., debemos	“1: de acuerdo a nuestro presupuesto lamento decirle que su cargo	“1:Necesito los estados financieros actuales para evaluar posibles acciones a tomar	“1: como estas, te llamaba para decirte que de pronto te	“1: para mí es muy triste, salir de las personas con las que yo mas he contado, durante	“1:Bueno, ingeniero lo llamo para comentarle que la empresa se

	funciones de ahora en adelante son las siguientes además de las que venía desarrollando hasta ahora 2: Doctor: haré lo que esté a mi alcance y mis capacidades. Me queda muy pesado responder por lo anterior mas lo que me ha asignado”	encontramos mis compañeros y yo en nuestras funciones y en el ambiente laboral. Quisiera que hablara usted con todos nosotros.”	todo su empeño y colaboración para salir adelante en este momento tan difícil. No podemos bajar la guardia 2: haré una reunión y pondré al tanto a nuestros colaboradores es nuestra misión mantenernos “	seguir con la política de reducción de costos si no obtenemos incremento en las ventas. 2: como jefe de personal trataremos de poner nuestro mejor empeño para salir de esta crisis. Cuento con nosotros.”	también se suprimió 2: yo conozco la situación de la empresa y acepto su decisión. Agradezco mucho los años de colaboración y lo aprendido”	para reducir costos aunque esto involucre mas personal 2: inmediatamente. Pero ya salimos de tanta gente que si retiramos mas personal no vamos a poder cumplir con nuestros pedidos”	volvemos a llamar, pero si la situación sigue berraca ni modos de llamarlo, entonces estar pendiente 2: listo doctor, de todas maneras tener fe y que esto salga adelante “	estos años, pero la situación lo lleva a uno a tomar decisiones difíciles 2: pues si, doctor, entiendo, pero estaba poniendo todo de mi parte y veo que de pronto quedaron unas personas que no estaban tan comprometidas con la empresa. En fin!”	encuentra en mala situación. Es por eso que hemos decidido terminar su contrato de trabajo 2: bueno doctor por mi parte no hay ningún problema yo entiendo la situación.”
22	“Tratemos de pensar con cabeza fría y miremos como podremos ayudar para que la nuestra se mantenga”	“Animo, las cosas tienen que mejorar, pongamos mas entusiasmo y sobre todo unámonos todos para hacer un mejor ambiente. Cooperemos y ayudemos”	“Tranquilo hay que ser optimistas trabajemos con entusiasmo. Las cosas pueden mejorar”	“No te preocupes, no pienses en eso, tenemos que dar lo mejor de cada uno de nosotros para que esto mejore”	“Pues todos estamos en la misma situación. Pero no podemos perder la esperanza. Toca seguir trabajando hasta donde mas se pueda”	“Bueno, eso depende de varios factores: nuestro desempeño, nuestro apoyo a la Cia. La suerte, entre otros.”	“Tranquilo tener paciencia, si esto mejora todos vamos a quedar. Fresco”	“Tranquileémonos , y mas bien manos a la obra, hagamos y demos lo mejor de nosotros, para que la empresa no quiebre.”	“Yo también, creo que todos estamos así con esa incertidumbre de cuando será el día que nos llamen para dar por terminado el contrato.”
23	“Si ha cambiado pero algunos han sido más solidarios con la actitud de los directivos que otros!”	“¡No, pienso eso, lo que veo es que por el despido se nos acumulo mas trabajo y para completar nuestros jefes no nos motivan y a lo mejor los que no tienen compromiso son ellos, pero hacia nosotros!”	“Todo es debido al momento que se está pasando es la preocupación. Es el pensar como se sale de esta”	“Si, tenemos que tomar medidas de motivación para que los funcionarios cambien de actitud que piensen en el futuro de la empresa”	“Es cierto, algunos se muestran mas positivos y otros negativos”	“Si, parece no importarles mucho lo que sucede al interior de la Cia. Sino recibir sus dividendos y ya.”	“Claro, todos están asustados porque de pronto salen, entonces todos cambian sus formas de pensar, trabajar, etc.”	“Pues sí, porque la gente con poco sueldo no se mueve y menos si le doblan el trabajo”	“La verdad es que si porque ellos ahora están mas pendientes de sus utilidades que pueden tener y no de los trabajadores de la empresa.”
24	“No pienso en este momento en el incremento salarial. Quiero pensar solamente	“Eso no se sabe pero lo que si vemos es el aumento de trabajo y la falta de cooperación que hay. Esto tienen que	“El sueldo que tengo no me alcanza son tantos los gastos no se que hacer?”	“Tenemos que ser conscientes de la actual crisis económica del país, no estamos fuera de	“Lo que espero es que el pago al menos sea cumplido”	“Debemos hacer reservas de dinero pues la situación que se viene es bastante difícil	“No, grabe porque los perjudicados somos nosotros ellos	“Si, lo veo difícil pero afortunadamente tenemos el trabajo”	“Pues yo creo que no se sabe cuando. Pero me parece injusto porque algunos

	en mantener mi ingreso mensual”	cambiar”	Estoy preocupado”	este problema, primero preocupémonos por nuestros trabajos”		transmitamos esta idea a los demás empleados.”	que les importa”		tenemos responsabilidades que no podemos eludir.”
25	“Si están muy preocupados. Pero este país tiene que salir adelante. Va a salir a flote de esta crisis tan dura que estamos viviendo”	“Si y no solo ellos, todos... todo esto tiene que cambiar y mejorar”	“Es normal todos lo estamos”	“Si, es por ello que se debe informar a ellos que deben tomar medidas paralelas al recorte de personal, como políticas de MOTIVACION!”	“Es muy difícil tener que responder por una empresa, pero sin embargo están en busca de salidas que puedan llevar a una solución”	“Ellos viven pendientes de las noticias de afuera, pero aquí no se va ningún movimiento. Será posible que estén buscando soluciones a la crisis de la CIA .?”	“Hombre, pues con la situación todas las empresas van pal piso entonces como no van a estar preocupados”	“Ojalá, todos los pasos y medidas que han tomado sean los mas acertados, para hacerle frente a la crisis.”	“Todos estamos así, ya que esto no tiende a mejorar muy pronto y el mercado es mayor para nuestro perfil”
26	“No es solamente sentir respeto también es un deber que se le respeten los derechos en el ambiente laboral”	“Si, para mi también. Ayudémonos todos. Si nos unimos y no solo nosotros sino nuestros jefes, para hacer un mejor ambiente”	“Claro debe haberlo, es la única forma de poder seguir adelante”	“Estoy de acuerdo, debemos comenzar por irradiar optimismo; compañerismo e involucrar a todo el personal en la problemática de la compañía”	“Aunque se ha perdido un poco, debemos demostrarlo para poder recibirlo.”	“Claro que si!!! No podemos dejar que los problemas de dinero nos afecten al punto de perder el respeto entre nosotros mismos”	“Lo es, claro todos debemos tener respeto o nos jodimos”	“Claro, porque yo a las malas no puedo.”	“Para mi también yo creo que ante todo el respeto entre nosotros. no cierto!”
27	“Gracias por el trabajo que le recomendé, muy cumplido, hasta pronto”	“Que hace esa caja ahí, quítela ahora, no solo hace estorbo sino que hace ver desordenado el lugar.”	“Gracias por su tiempo y colaboración a pesar de que esto no le corresponde”	“Debido a su falta de colaboración y ya que estaba irradiando una actitud pesimista y de mal ambiente hemos decidido terminar su contrato de trabajo!”	“Lamento tener que dejar de trabajar con usted, pero espero poder contar con usted en una próxima oportunidad”	“Señores empleados: a pesar de los inconvenientes económicos es necesario que la poca gente que queda trabaje el doble para quedar bien con nuestros clientes.”	“Muchacho que estas haciendo debes hacer eso en la bodega”	“Si yo se que usted es el contador, pero toca colaborar con la empresa, lleve eso a la bodega.”	“Por favor, no realice ese ejercicio porque puede ocurrir un accidente de trabajo. Llame a alguien para que le ayude.”
28	“Si, responsabilidades que uno pueda acatar o que sepa hacer ¿no crees?”	“Si para mi también cuando puedo colaborar. Pero, como van hacer eso ahora con tanto que tenemos que hacer y si por lo menos lo que piden solo lo hicieran de buena	“Cierto no debo abarcar todo yo solo. Confío en ti.”	“No esperes que te deleguen, busca esa nueva oportunidad y ponte la camiseta a pesar de la crisis!”	“Y lo empezaran a hacer, pues el trabajo se nos duplicará a muchos”	“Si, pero también es importante por nuestra parte veamos que podemos hacer sin esperar que nos digan que lo	“Claro, porque no tienen en mas quien confiar”	“Si, es que es muy tenaz que a uno le toque hacer lo que se presente.”	“Pues en este momento yo creo que no porque no se sabe en que momento me votaran de la

		manera y si no comprendieran que todo no lo podemos hacer al mismo tiempo”				hagamos”			empresa”
29	“Si, claro porque teniendo las herramientas necesarias para cada actividad se puede cumplir con todos los compromisos y pedidos de los clientes”	“Completamente de acuerdo, si la empresa nos motiva y estimula, las cosas siempre serán mas llevaderas y que entienda mis necesidades”	“Tratare de suministrarle todo los elementos necesarios que necesita le ayudare!”	“Debe ser de parte y parte, no debemos esperar a que nos den. Somos nosotros la base de la empresa”	“Debemos solicitar esa cooperación pues deben entender nuestra situación”	“Pero debemos tratar de adecuarnos a la situación, pues la cooperación puede que no sea la misma. Esto debe ser reciproco”	“Porque si no es así no podemos salir adelante ni responder debidamente”	“Pero le toca a usted solo ver como sale adelante, porque ahora no hay recursos para nada.”	“Claro que si porque esto me da mas compromiso con la compañía”

Empresa 2 Grupo 2

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Sexo	F	M	M	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
Edad	18 a 25	18 a 25	18 a 25	31 a 40 años	31 a 40 años	31 a 40 años	41 años en adelante	31 a 40 años	41 años en adelante	18 a 25 años
Cargo	Dibujante	Mensajero	Jefe de sistemas	Ingeniero	Ingeniero	Profesional propuesta	Jefe de departamento	Asistente de propuestas	Director de proyecto	Ingeniero de planeación
Profesión	Topógrafo		Ingeniero sistemas	Ingeniero civil	Ingeniero civil	Administración de empresas	Ingeniero civil	Dibujante	Ingeniero civil	Ingeniero de planeación
N. educati	Tecnólogo	Bachiller	Universitario	Maestría	Superior	Profesional	Posgrado	Superior	Profesional	Maestría
Antigü	4 años	1 año	1 año	8 años	5 años	4 años	13 años	9 meses	30 años	6 meses
1	“Unión, colaboración Nuevas amistades”	“Alegría por a verse quedado con nosotros”	“Capaces Afortunados”	“Solidaridad, Compañerismo, incertidumbre”	“Hay buena amistad, buen ambiente, no siento nada”	“Variables, cambian cada 8 días, unos colaboran otros no, amigables”	“Feliz, nos sentimos en familia”	“Son eficientes”	“Muy formales”	“Pueden Tener mejores oportunidades”
2	“Respeto Responsabilidad”	“Compañerismo”	“Aliado Leal Justo”	“Compañerismo, Solidario, Preocupado”	“Muy activo, exigente, humano”	“Intenso, a veces estresante, buen humor”	“Hay prevención sobre futuras actuaciones”	“Esta preocupado”	“Muy bien”	“Hace lo mejor por la empresa”
3	“Tristeza Gratitud”	“Dolor Temor”	“Intolerante Facilista Desorganizada”	“Sálvese quien pueda, Incertidumbre”	“Está mal dirigida, no consigue”	“De trayectoria, malas políticas administrativas,”	“Deseamos salvarla”	“Inestabilidad”	“Excelente”	“Tiene que salir adelante”

					trabajo no paga cumplido”	poco apoyo”				
4	“Incertidumbre”	“Desaliento”	“Inadecuadas Rápidas Equivocas”	“No importan los empleados, lo importante es obtener ganancias”	“No hay, inadecuadas”	“No hay altas directivas, una sola gerencia piramidal, una sola persona”	“Dejan que desear faltan más acciones”	“Son poco claras”	“Razonables”	“Complicadas de tomar, pero se deben tomar”
5	“Tranquilidad”	“Conformidad”	“Bajo Insuficiente Inconstante”	“pésimo, ínfimo”	“Muy bajito, pagan incumplido, no pagan extras”	“Bajo”	“No estoy conforme, necesito más ingresos, el triple a lo menos”	“Bajo”	“Razonable”	“Toca ajustarse a las condiciones”
6	“Gratitud Responsabilidad”	“Responsabilidad Empeño Todo”	“Amplia Comprometedora Peligrosa”	“Solo haga hasta donde le mandan, evite asumir responsabilidades que no le competen”	“Es aceptable”	“Normal”	“Es mucha se incremento con el tiempo”	“Es importante para mí, es mejor aprendo más”	“Muy poca”	“Toca seguir desarrollando”
7	“Estabilidad Alegría”	“Inseguridad”	“Parcial Imprevista”	“Cada vez más incierto, nadie es imprescindible”	“Buena”	“Demasiado estable”	“No hay estabilidad”	“Es difícil”	“Variable”	“Puedo buscar más oportunidades”
8	“Gratitud Agradecimiento”	“Buena Medida”	“Adecuada Necesaria Justa”	“A veces no es efectiva, porque no se quiere asumir mayores responsabilidades”	“Bastante, recursos limitados”	“Buena a ratos”	“Hay limitaciones presupuestales”	“Buena”	“Es errática”	“Aprovechar todos los recursos”
9	“Tolerancia Amabilidad”	“Excelente”	“Existente Necesario Importante”	“Se mantiene con todos”	“Si hay (relativamente), buen ambiente entre compañeros”	“Normal”	“Si lo hay”	“Es recíproco, bueno”	“Muy bueno”	“Siempre toca mantenerlo”
10	“Son amables, empieza a existir una amistad un poco mayor con más colaboración”	“Desalentados”	“Me reciben con un saludo de bienvenida”	“Tratan de hacer comentarios agradables o bromear para comenzar el día”	“Algunos saludan, muy bien otros saludan muy negativos”	“Me tratan bien”	“Me saludan cariñosamente”	“Son amables”	“están preocupados por la situación de la empresa”	“Están desmotivados y tengo que animarlos”
11	“Me hace sentir bien por la	“La cumplo no	“Se fundamenta en los	“La realizo hasta donde mis	“Me gusta porque	“Es normal”	“A veces se sale de mis	“Es grande, importante”	“Es optima”	“Debo cumplir a satisfacción”

	confianza que me depositan”	importando las dificultades”	conocimientos y experiencia que poseo para desempeñar mi cargo”	capacidades lo permiten”	dejan aportar ideas”		capacidades”			
12	“Grato, porque se tienen muchas ganas de hacer las cosas bien para cumplir”	“Genial”	“Grato, en la medida que el respeto y la lealtad estén presentes”	“Agradable”	“Bueno, se aprende bastante”	“Estresante a veces”	“Agradable cuando está de buen genio”	“Estresante”	“Algo razonable y entendible”	“Un trabajo en equipo”
13	“Es buena, aunque podría estar mejor”	“Esta pasando por una crisis un poco mas fuerte”	“Esta bajando su nivel de productividad”	“Agradable”	“No altamente competitiva, tiene recursos limitados”	“Sin palabras”	“Es muy respetable y de gran tradición”	“Está en difícil situación económica”	“Están preocupados por la situación de la empresa”	“Debe ser superior y respetar todas sus políticas”
14	“Mas o menos, también podría ser mejor al igual que la compañía”	“Acorde con mi función”	“Bajo con respecto a mis funciones”	“Muy bajo con respecto a mis labores y responsabilidades”	“Es muy bajito. Por el trabajo y por las necesidades”	“Bajo”	“Bajo comparado con mi experiencia y responsabilidad”	“De acuerdo a la condición de la empresa está justo”	“Razonable pero no satisface mis aspiraciones y ejercicio profesional”	“El que me merezco”
15	“Es buena, ya que queda menos gente”	“Es buena teniendo en cuenta el desanimo de mis compañeros por la situación”	“Es la necesaria de mi grupo de trabajo”	“A veces no es efectiva ni oportuna”	“Es buena pero los recursos de la empresa son limitados”.	“Buena”	“A veces es pobre, falta motivación en otros estamentos de la Empresa”	“Es buena”	“Es muy buena”	“Deber ser total por parte de directivos”
16	“Muy triste, por ver no solo la situación de mis compañeros sino de todo el país”	“Con dolor ajeno pero feliz por que no me toco a mi”	“Como una ficha de ajedrez”	“Solidario con mis compañeros”	“Me parece normal para la actual Situación del país”	“Mal con la gente cercana”	“Triste y prevenido hacia los directivos”	“Inestabilidad”	“Muy mal”	“Optimista para sacar la empresa adelante”
17	“El ambiente de trabajo de una u otra forma se torna pesado así como el ánimo de todos”	“Es porque el ánimo de la empresa nos a destrozado”	“No soy lo suficientemente tolerante”	“Delega sus funciones y trabajos a otros y no colabora”	“Siento mucha presión cuando quieren que haga las cosas a toda velocidad”	“Nada laboral”	“Estoy estresado y tengo mucho trabajo”	“El estrés es altísimo”	“La situación me obliga”	“Es muy negativo y reniega todo el día”

18	“Es bueno, el respeto no tiene porque acabarse”		“Debe existir de los mas altos a los mas bajos mandos”	“Se mantiene, pero por miedo a otros despidos”	“Hay buen ambiente de trabajo”	“Entre compañeros bueno”	“Es bueno”	“Es bueno en general”	“Es muy buena”	“Se debe mantener e incrementar así este en crisis”
19	“Es como medio pasiva, no se ven muchos resultados”	“Drástica con los empleados”	“Se centra en sus propios intereses”	“Las puertas están abiertas para el que quiera irse y renunciar”	“No me parece la mejor, tampoco es la mejor hacia los empleados”	“Total abandono y desidia”	“Les falta más compromiso y acciones inmediatas y efectivas”	“Es importante”	“No es la adecuada”	“Debe ser de trabajo en equipo y debe involucrarse completamente con la empresa”
20	“Años de experiencia Trato hacia los empleados”	“Amistad Respeto”	“Respeto Admiración”	“Persistencia, Experiencia”	“Honestidad, lealtad, esfuerzo, pero esto no es suficiente”	“Si los tiene no son claros”	“Tradicón, calidad, trayectoria”	“Experiencia, antigüedad, buena imagen”	“Buenos, Como experiencia y servicio”	“Perseverante, recursiva y trabajadora”
21	“1: hola Rodríguez, lo llame porque como ya saben la situación de la compañía no es muy buena, tenemos que buscar salidas a la crisis para no salir tan afectados 2: pienso, que si en otros dos meses la situación no se ha mejorado tendríamos que hacer otro recorte de personal”	“2: jefe que va a pasar con mi puesto 1. esto depende de cómo siga la empresa”	“1:Jimenez, observando la situación actual, consideramos que debe hacerse cargo de todas las funciones del departamento, se siente capacitado o no? 2: claro, conozco muy bien mis capacidades y se que puedo hacerlo...”	“Lo siento, pero la empresa ya no necesita más de sus servicios (Gerente General)”. “Yo llevo 5 años en la empresa y creo que solo me iré de la empresa si me pagan mi indemnización (Empleado)”.	“Vamos a cotizar los servicios de suministros de alimentos del PNUD con un costo muy bajo (Gerente General)” “Doctor si lo hacemos con ese precio la utilidad va a ser mínima (Empleado)”	“Necesito colaboración para adelantar el trabajo (Empleado)”. “No hay más gente. Con la que hay, hay que hacer el trabajo (Gerente General). “Eso es lo malo no hay compromiso en esa forma (Empleado)”	“Lamento informarle que por razones de falta de trabajo hemos decidido cerrar la empresa (Gerente General)”. “Deberíamos conjuntamente buscar soluciones, acordes con la situación actual que permitan salir adelante (Empleado)”	“Creo que necesitamos reevaluar sus funciones ahora, nos toca colaborar más (Gerente General)”. “Bueno, Colaboraré en lo que esté a mi alcance (Empleado)”	“Dada la situación de la empresa está usted despedido a partir de la fecha (Gerente General)”. “Pienso que aunque la situación de la empresa lo requiere, no es el trato justo con este servidor (Empleado)”	“Tenemos que optimizar los recursos para poder seguir cumpliendo nuestros objetivos, pero con nueva gente” (Gerente General). “Es complicado porque lo que hacían tres personas ahora lo hace una (Empleado)”
22	“No te preocupes, porque en esa misma situación nos encontramos todos”	“Pues si encuentra un mejor puesto lo mejor es que tome la decisión que	“Yo pienso lo mismo tenemos que buscar opciones nuevas y cuidar el puesto mientras sale	“No vaya a renunciar a esperar que lo llamen, pida su indemnización”	“Yo estoy peor que usted, hoy me pasaron la carta de despido”	“Pues empieza a buscar trabajo antes que te despidan. ¿no es lo más lógico?”	“Todo depende del esfuerzo de los empleados y de las influencias de los directivos de la Empresa”	“Si, yo también me preocupo porque, es difícil conseguir en	“Yo creo que estoy en la misma situación”	“Tenemos que cooperar para incrementarlo”

		económicamente le favorezca”	algo mejor.”					otra empresa”		
23	“Si, el ambiente es pesado y la gente está un poco inquieta. No se sabe que vaya a pasar con la compañía.”	“No lo creo porque los que nos quedamos debemos seguir luchando por su bien”	“Todos estamos temerosos y desmoralizados.”	“Debe ser por miedo a otros despidos”	“Es muy difícil exigirle a alguien que no tiene ninguna motivación para trabajar”	“Claro no hay pertenencia, todos está buscando por fuera nuevas perspectivas antes que les pasen la carta”	“Claro han perdido motivación, perdieron estabilidad, se sienten inseguros”	“Tenemos que asumir más cargos cada uno, para poder ayudar”	“Esperamos que ese compromiso pueda ser retribuido, si no ahora en próxima oportunidad”	“Hágalo mejor mientras está en su puesto y agradezca”
24	“Ya han pasado tres meses y todavía no nos pagan, yo ya no se que hacer porque no tengo ni un peso y ni esperanzas de aumento el otro año”	“Tengamos paciencia que esto va a mejorar”	“Por ahora conformémonos con que nos paguen a tiempo.”	“Porque no me hicieron mi aumento para este nuevo año ?”	“Yo creo que nunca”	“Por eso hay que buscar nuevas perspectivas”	“La situación es crítica, solo nos puede salvar nuevos contratos y el retorno de capitales al país”	“Pues mejorará o seguirá igual, pero no mejor”	“Entendemos esta situación, pero se no debe reconocer por lo menos el ajuste por inflación”	“Todo depende de nosotros, si producimos ganamos sino, no”
25	“Si, la crisis ha afectado a todos los negocios mira cuantas empresas grandes han quebrado y no se sabe que pase con nosotros”	“Claro no ve que con esto la situación de la empresa va a seguir cambiando”	“O nos comprometemos todos con la empresa o esto se acaba.”	“Los más perjudicados somos los empleados”	“Si se cierran las exportaciones no vamos a trabajar en nada”	“Yo no los he visto, simplemente no los he visto”	“El actual gobierno dejó caer la economía se dedicó solo a la “Paz” y tampoco la logro”	“Si porque esta es la fuente de trabajo de todos”	“La situación del país, nos ha afectado, pero creo que debemos hacer una revisión interna para ver como mejoramos”	“Nos está afectando a todos y la empresa es de las más afectadas con las políticas impuestas”
26	“Es importante que el respeto no se pierda bajo ninguna situación”	“Creo que lo es importante para todos porque lo dice “	“Esa es la clave de la convivencia y que la gente se sienta bien.”	“Si no existe buen ambiente, no se obtienen buenos resultados”	“Esto es calve para hacer el trabajo y la situación un poco más tolerante”	“Si, lo malo es que es estrés genera a veces falta de respeto por parte de los jefes”	“Es muy importante, sin ello se pierde la motivación”	“Sí igual para mí, me siento mal cuando escucho malos tratos”	“Creo que es lo mínimo que debemos pedir no más abusos”	“Es fundamental esta ayuda y que las personas se comprometan, y de la misma forma respeten a los demás”
27	“Hola Carlos te pasaron la carta. Bueno pero	“Que esta haciendo con esa caja si	“Ingeniero Ruiz lleve esta caja al deposito por	“Cuidado con esa mercancía”	“¡ Tenga más cuidado con lo que hace!”	“Que hace con eso, lo ayudo?”	“Gracias por encargarse de esto”	“Necesito tu colaboración, puedes?”	“Es indispensable que nos revise	“Venga le ayudo”

	ánimo no te preocupes”	esa no es su labor”	favor...”						sus funciones y veamos como puede optimizar su tiempo”.	
28	“Si, es importante pero deberían pensar un poquito que sin dinero nosotros no podemos hacer nada”	“Si esto es bueno pero siempre y cuando la compañía se comprometa mas con nosotros”	“Pero que así mismo reconozcan lo que cada uno aportamos a la compañía.”	“Eso quiere decir que no es un candidato para próximo despido”	“Entiendo, pero no siempre se puede delegar todo”	“Yo ya tengo suficiente con la que tengo, si quiere me ayuda”	“Siempre y cuando exista una retribución efectiva y el apoyo necesario”	“Tu crees?”	“Depende pues hay algunas que deben ser compartidas, pues obedecen a situaciones erráticas”	“Esto depende de cada uno, busque su oportunidades”
29	“Si claro, es importante el apoyo que nos brinden en todos los sentidos. Tanto profesional como económicamente”	“Estaremos esperando sus opiniones como podemos cambiar las políticas”	“Pero esas son sus funciones, para eso le pagan yo no voy a hacer su trabajo”	“Sin recursos oportunos no podemos desarrollar bien nuestro trabajo”.	“Vamos a tratar de mejorar el suministro de insumos”.	“En que forma?, hable, en que se le puede ayudar, si no habla nadie lo ayuda”.	“La labor en equipo fomenta la calidad y cariño por las labores”.	“Te han puesto mucha carga a ti solo?”.	“No. Creo que usted debe cooperar a la compañía; de su rendimiento y eficiencia depende la retribución de la empresa”.	“Hay que hablar, de pronto con sus sugerencias se puede optimizar las labores organizacionales”

Empresa 2 Grupo 3

	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Genero	M	M	M	M	M	F	M	M	M
Edad	31 a 40	31 a 40	31 a 40	41 en adelante	31 a 40	41 en adelante	41 en adelante	26 a 30	18 a 25
Cargo	Topografo	Aux. ingenieros	Cadenero	Supervisor	Topógrafo	Ingeniera residente	Director intervencionista	Ingeniero civil	Aux. contable
Profesión	Tecnologo en topografía	Técnico dibujo arquitectura		Inspector civil	Topógrafo	Ingeniera civil	Ingeniero civil	Ingeniero civil	Est de contaduría pública
n. edu.	Universitario	Técnico	Bachiller	Bachillerato	Universitario	Universidad	Universitario	Universitario	Universitario
Antigü	1 año	9 años	1 año	3 años	4 años	7 meses	8 años	4 años	1 año
1	“Nos comprendemos en nuestro desempeño”	“Buenos compañeros Falta compañeros”	“Me caen bien”	“Unidos Inseguro A la expectativa”	“Bien Preocupado Cooperación”	“Asustados Obedientes Sin carácter”	“Son buenos Trabajadores”	“Subgrupados Descoordinados Capaces”	“Son de buenas Excelentes profesionales Emoción de compartir con

									ellos”
2	“Respeto y colaboración”	“Excelente jefe”	“Muy estricto, pero buena gente”	“Solidario Inseguro”	“Conforme Colaboración Compañerismo”	“Dominante Injusto”	“Cumple sus deberes”	“Preocupado Desganado Irreverente”	“Injusto Insensato Serio”
3	“Agradecido y comprometido”	“Regular Falta confianza”	“Buena en algunos aspectos”	“A la expectativa Mal”	“Desea mantenerse Bien Preocupado”	“Sin respeto por los trabajadores Inquisidores Amenazantes”	“Tiene problemas financieros”	“Desleal Acabada Desagrupada”	“Riesgosa Inestable Dependiente”
4	“Son realistas y sub-yugantes”	“No confío en la políticas”	“Tratar de someter a los empleados cada día mas”	“No las conocería”	“Cuidan los intereses Salir adelante Sostener el trabajo”	“Acomodadas Fáciles Poco estudiadas”	“Buscan un objetivo”	“Despidos No equitativas No leales”	“No planificadas Irreales Ilógicas”
5	“Inconformidad”	“Regular”	“A veces quisiera ser mejor remunerado por mi responsabilidad”	“Seguro”	“Este depende de la situación del país Pactado”	“Bajo”	“Es bueno”	“En desacuerdo Muy poco”	“Injusto Insuficiente Inestable en el tiempo”
6	“Conforme de acuerdo al cargo”	“No es la mas idónea”	“Es muy importante para mantener mi trabajo aunque otras personas no lo aprueben”	“La ejecutaría con seguridad”	“Cumplimiento Interesado”	“Muy alta Mucha presión”	“Es importante para agilizar trabajos”	“Superior”	“Enorme Cada día crece más No recompensada”
7	“Inestabilidad Inseguridad”	“No confío en la estabilidad”	“La veo incierta por los nuevos recortes”	“Dudosa Tambaleante”	“Preocupante Incertidumbre”	“No segura Desequilibrada”	“Es buena”	“No se sabe”	“Insegura Inestable”
8	“Muy deficiente Inadecuada para el desempeño”	“Regular”	“Recibo de algunas personas pero no de todas”	“Poca”	“Buena”	“Buena”	“Es satisfactoria”	“Buena Podría ser mejor No acuerdo al puesto”	“Poca Ineficaz”
9	“Con los compañeros bien”	“No lo hay”	“Lo recibo de todos y también lo doy”	“Normal”	“De lo que doy”	“No es como antes”	“Cumple los niveles deseados”	“Se ha perdido No equitativa”	“Se pierde Escaso”
10	“Son cordiales”	“Me reciben con agrado 8saludos, broma, etc.)”	“Me saludan algunos de buena forma”	“Me saludarían normalmente”	“Trato de hacerlos sentir en un ambiente de trabajo saludable”	“Miran mi hora de llegada para buscar mis faltas”	“Me saludan cordialmente”	“Desanimados pero amables”	“Están malhumorados, sin ganas de trabajar y con pereza que se me contagia rápidamente”
11	“Esta bien de	“Existe	“Me gusta y me	“La cumpliría a	“La llevare	“Es muy grande y	“Es total”	“De acuerdo a mi	“Es cada vez mas

	acuerdo al cargo”	confiabilidad”	siento bien”	cabalidad”	siempre acabo”	para realizarla perfecta y poco tiempo”		cargo”	grande, siento que hago el trabajo de 2 ó 3 personas”
12	“Agradable pero estresante”	“Agradable pero a la vez existe mucha tensión por la premura en la entrega de los compromisos”	“Frecuentemente agradable, pero no siempre por los diferentes puntos de vista para algunos trabajos”	“Algo normal pero a veces habría tensión”	“Poder cooperar en las labores y responsabilidades que me han asignado”	“Un reto diario para cumplir con lo que me diga que realice”	“No trabajo directamente con el”	“Gratificante”	“Una mamera. Siempre está de mal genio y buscando como reducir costos”
13	“Es buena en el sentido de trato pero mala en la cantidad y tiempo de remuneración”	“Muy regular porque despiden gente capaz y como personas muy buenas”	“Buena pero podía mejorar mucho mas.”	“Esta mal”	“Es de cooperación”	“Pareciera que todas están pasando por lo mismo”	“Es buena”	“Esta decayendo”	“Es un poco mas estable. Si bien es cierto que estamos mal, aún existimos”
14	“Bajo teniendo en cuenta la responsabilidad de acuerdo al cargo”	“Regular de acuerdo a las labores que toca desempeñar”	“Regular para la responsabilidad y el trabajo que elaboro”	“Muy bajo para la responsabilidad que tengo”	“Regular pero depende con la situación económica de la empresa”	“Muy bajo y apenas alcanza para ir sobrellevando la vida sin ningún derecho a nada”	“Normal”	“No es congruente con las responsabilidades”	“Insuficiente e injusto, para todas las labores que desempeño”
15	“De mis compañeros buena de la compañía poca”	“Es muy buena existe una interacción con todos los compañeros”	“De algunos compañeros se nota”	“Es muy poca”	“Es importante para sacar adelante a nuestra compañía”	“Se trata de hacer el mejor trabajo y como todos tienen miedo de salir, son cooperadores y diligentes”	“Es satisfactoria”	“Es muy buena si la solicito”	“!Es un poca. No se tiene trabajo en equipo”
16	“Mal e inconforme”	“Desconfiado Desilusionado”	“Muy mal porque todos tenemos necesidades e hijos que mantener”	“Incómodo e inseguro porque en cualquier momento me puede ocurrir lo mismo”	“Triste por que son hogares que también necesita.”	“Preocupada por mi familia y su seguridad al ver lo que produjo en mis compañeros”	“Preocupado porque refleja la situación del país”	“Confundido”	“Feliz por mi porque aún estoy aquí. Triste por mis amigos y compañeros que se fueron.”
17	“Es muy regalado y hace cosas que no le corresponden”	“Por su imponencia "cree tener siempre la razón”	“Algunas veces quieren imponer las formas de pensar de ellos, aun sabiendo que están mal”	“La misma situación de inestabilidad en la empresa, me lo originan”	“La otra persona no le caigo bien”	“Siento que quiere demostrar ante el jefe que el trabaja mucho mejor que yo”	“En algún momento no ha cumplido con sus labores”	“Esta de acuerdo con los despidos”	“Es una forma de descargar todas las energías negativas que tengo.”
18	“Es bueno como persona, como	“Es bueno entre los empleados o	“Es el normal que se debe dar para	“Seguiría siendo el mismo”	“Esta conforme a las políticas de la	“Se ha perdido un poco por la misma	“Indica el reflejo de ella”	“Depende de los compañeros de	“Es escazo. No siento respeto ni

	trabajador regular”	compañeros de trabajo”	convivir con cualquier persona”		trabajo de esta.”	necesidad de superar al compañero o demás trabajadores”		trabajo”	por mi jefe ni por mis compañeros”
19	“Reducir los salarios para ellos mantener su estabilidad”	“Es una actitud egoísta, hacen recortes de personal para ahorrar costos y dichos ahorros se van por otro lado”	“Es como la de todos, defender la compañía ante todo, inclusive por encima de los empleados”	“No los conocería porque no se que pensarán ellos”	“Es optimizar los gastos para ser rentable”	“Es facilista poco luchadora”	“Es de preocupación”	“De tratar de disminuir la cantidad de empleados”	“Es insuficiente. Solo piensa en sus beneficios y no en los del resto de los empleados”
20	“Son buenos”	“Ser una empresa rentable Satisfacer a los clientes”	“Justa pero no siempre. Honrada en el aspecto del pago”	“Los mismos que tiene cualquier empresa”	“Respeto Cumplimiento Rentable”	“Los principios que los anteriores socios impartieron que son ejemplo de prosperidad”	“Buenos Responsabilidad Eficiencia”	“Calidad del producto Atención al cliente”	“Estabilidad frente a otras Valores éticos”
21	“1: con la situación que tenemos debemos esforzarnos mas y desempeñar varias funciones para poder continuar 2: bueno, yo estoy dispuesto a colaborar hasta donde pueda.”	“1: tenemos que entregar los informes a mas tardar el próximo viernes 3 de febrero. "es el último plazo" ok 2: no se preocupe lo entregaremos como sea...”	“2. buenos días ,Doctor quisiera que me hiciera el favor de informarme sobre la permanencia en esta empresa debido al recorte que se ha hecho 1: buenos días, en el momento no sabría decirle nada sobre su situación laboral por que eso lo decido la directiva. ¡bueno!”	“1: debido a la situación de la empresa; este año no habrá aumento de sueldo 2: ni siquiera un 5% ya que estoy cumpliendo dos funciones?”	“1: necesito de su colaboración para sacar el pedido de la zona 5 2: con mucho gusto jefe.”	“1: por favor entrégueme lo que le pedí ayer en la tarde. Acuérdesse que es para YA! 2: si señor estoy trabajando en eso pero creo que pronto lo termino”	“1: tenemos que recortar gastos 2: bueno haremos un estudio para encontrar la mejor manera sin afectar el desarrollo o eficiente”	“1: debido a los despidos deberá tener mayores labores y responsabilidad 2: acepto mientras comprenda que no se podrán hacer con rapidez”	“1: mire González me han dado muchas quejas de usted. O mejora o simplemente se va. 2: pero Dr. es que estoy realizando muchas labores a la vez. Tengo demasiadas responsabilidades.”
22	“No te preocupes que si eres bueno en tu trabajo continuaras, o te llaman de otra empresa”	“Trate de cumplir con todo lo que le impongan, no se preocupe por eso que siempre habrá algo que	“Bueno eso hay que aceptarlo, de todas formas nosotros tenemos la experiencia y la voluntad de conseguir otro	“Yo estoy en la misma situación!”	“Tranquilo que esto se compone”	“Si parece que ya no hay mas proyectos. Pues la otra empresa esta regalando casi todos sus servicios”	“No te preocupes vendrán tiempos mejores”	“Hay que ir buscando otro trabajo, a pasar hojas de vida”	“Indiscutiblemente es una incertidumbre general. Todos afrontamos la misma situación”

		hacer”	trabajo”						
23	“Si ahora debemos hacer mas por lo mismo y diga algo y vera”	“Por supuesto que ha cambiado porque la gente está preocupada por que puede perder el trabajo. Los compromisos por pagar no dan a esperar ¡ desconfían de la situación!”	“Si claro porque ellos se comprometen a subir la producción con menos trabajadores, o si no ellos serán los próximos en irse”	“SI trabajar el doble y por el mismo salario1”	“Estoy de acuerdo pero debemos comprender la alta responsabilidad que ellos tienen para sostener la empresa.”	“Si su mente esta en función de obedecer sin pensar que este bien o mal.2”	“Por su puesto la preocupación se incrementa por los que siguen.”	“Mas trabajo duro con menos colaboración”	“Pues no sé. Quizá cambio para bien pues tienen miedo de perder su puesto, pero en el fondo está realizando sus labores con menos calidad y mas insatisfechos”
24	“Seamos realistas si sacaron compañeros es para cumplir las obligaciones legales con nosotros”	“Yo creo que por el momento no hay que pensar en eso”	“Se supone que anualmente hay un aumento, pero si lo hay, va a ser muy bajito como siempre”	“Esta difícil que haya pronto y el gobierno no ayuda a los empleados”	“Quizás si nos comprometemos todos a sacar esta compañía adelante. Entre todos podemos reducir el tiempo de este.”	“Eso ni pensarlo, se siente uno privilegiado por que no lo han echado. Pensar en aumentos es locura”	“Cierto y fíjate que todas las cosas si siguen subiendo, necesitamos un cambio”	“Tendrán que pensar que a mayor trabajo y menos ayuda se podrá hacer un pequeño aumento de salario.”	“Quisiera saber que posibilidad existe de que incrementen el sueldo debido a que estoy realizando varias funciones a la vez, que antes eran muy bien remuneradas”
25	“Ellos se preocupan porque no pueden seguir el tren de vida que traían.”	“Si pero para mi que se disculpan con la situación del país para poder someter a los empleados. ¡si o no!”	“¡ ah si! Es porque ellos también tienen necesidades igual o peor que nosotros.”	“Si porque ellos pensaran únicamente en sus intereses y su capital.”	“Es de entenderlos”	“Claro no se ve que la situación mejore.”	“Claro, porque de todas maneras ellos saben que eso repercute en la empresa”	“Una empresa de alimentos no sufre tanto la situación del país como otras empresas de otros sectores”	“Si. Saben que no son ajenos a esta. Sin embargo, no toman las medidas necesarias para poder afrontar esta con éxito.”
26	“Pues si con los compañeros pero inconformes con el sueldo”	“Por su puesto que si ¡respeto!”	“Para usted y para todas las personas porque todos somos iguales”	“Ese respeto se pierde cuando por la situación económica de la empresa lo saquen”	“Para mi también.”	“Claro porque se trabaja bien se siente uno persona que vale dentro de su medio”	“Estoy de acuerdo, eso nos ayuda a todos”	“Lo importante es que los jefes también estén de acuerdo con el respeto”	“Pero hombre el ambiente laboral está muy marcado por los incentivos que existen y aquí no tenemos ni lo uno ni lo otro, en especial desde hace 2 meses.”
27	“Colaboremos.	¡apúrele! Que	"cuidado" esa caja	“Lo siento pero por	“Vamos, rápido		“Ten mucho	“Se que esta no es	“Gutiérrez, que es

	Debemos esforzarnos porque la situación esta muy difícil.”	tenemos que irnos”	esta muy pesada espere que alguien le ayude”	el recorte de personal esta usted despedido "gracias"	tenemos que hacer entrega de este pedido pronto”		cuidado, no hagas esfuerzos que perjudiquen tu salud, busca ayuda”	su labor pero gracias por su colaboración	lo que esta haciendo? No crea que va a garantizar su puesto regalándome cosas. Vallase a trabajar ya.”
28	“Pues si porque ganas experiencia”	“Si pero no tantos”	“Para mi igual porque me siento bien.”	“Si es bueno pero que así mismo sea mejor la remuneración”	“Porque puedo saber hasta donde soy capaz de llegar”	“Si para mi también, pues es seguir pensando que uno es útil. Pero o malo es que se delegan con amenazas”	“Para mi también, porque así demuestro que si soy capaz de hacer las cosas con eficiencia”	“Mientras usted tenga las aptitudes para realizarlas no hay problema”	“Si, es importante te hace sentir bien. Pero creo que son muchas ya, considero que se pasan y no son conscientes de eso.”
29	“Pero deberían implementar con equipo mas adecuados”	“Desde luego que si”	“Creo lo mismo para mejorar nuestro trabajo y mas a tiempo”	“Si! Que le suministren a cada uno los implementos necesarios para la realización de estos”	“Definitivamente esto es de todos”	“Bueno busca la forma de encontrar la cooperación pero sin fastidiar pidiendo cosas excesivas”	“Creo lo mismo, tu sabes que trabajar unidos buscando un objetivo único, es mas beneficioso para todos.”	“La cooperación de la compañía no le faltará porque además de menos ayuda personal la empresa fallar”	“Si es importante la cooperación. Pero como aquí ese valor se perdió, ahora se esta viendo los resultados en la mala calidad del producto final.”

Empresa 3 Grupo 1

	1	2	3	4	5	6	7	8
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
Edad	31 a 40 años	31 a 40 años	18 a 25 años	26 a 30 años	31 a 40 años	18 a 25 años	41 años en adelante	18 a 25 años
Cargo	Técnico	Técnico	Jefe Despachos	Jefe de compras	Técnico Servicio	División Comercial	Auxiliar de Planta	Auxiliar de planta
Profe.	Ninguna	Ninguna	Ing. Industrial	Ing. Industrial	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Estudiante
N. educa.	3 de Bachillerato	3 de Bachillerato	Universitarios	Profesional	Secundaria	Bachiller	5 de Primaria	Bachillerato
Antigü	6 Años	8 años	1 año	4 años	8 años	5 meses	8 años	1 año
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	“Buenos compañeros, buenos amigos, buenos funcionarios”	“Se siente una unión más”	“Tristeza, normalidad, son buenos”	“Buenos funcionario, temeroso, desconfiados”	“Colaboradores, respetuosos”	“Buenas personas, hipócritas, oportunistas”	“Interesados, con dedicación, esfuerzo”	“Hay buenos amigos, pero también hipócritas”
2	“Buen jefe, exige en	“Falta de más	“Tiene habilidad para	“Indiferente, alejado”	“Exigente,	“Injusto, en algunos	“Exigente”	“Es un buen jefe y

	el trabajo, responsable”	dialogo con el empleado”	despedir”		comprensivo”	casos flexible y comprensivo”		amigo”
3	“Le falta más comprensión con el empleado”	“Agrado”	“Está en malas condiciones, vamos a cambiar de actividad, se va a cambiar de personal”	“Inseguridad, posible quiebra”	“Seria Competitiva”	“Sólida, organizada”	“Seriedad, comunicación”	“La compañía es buena y está estable”
4	“Muy poca comprensión”	“Son comprensivos”	“Empezar de nuevo, mejorar la funcionalidad de los empleados”	“Poco claras no se conocen”	“Sobresalientes, emprendedoras”	“Salir adelante con el personal que quedó, hacer buen ambiente de trabajo, compartir con sus empleados”	“Metas de sobre salir”	“Sacar la producción adelante y la empresa”
5	“Muy regular”	“Inconforme”	“Debemos ser eficientes y por lo tanto ganar más”	“No acorde con las funciones. Inconformidad”	“No acorde”	“Poco”	“No conforme”	“Es malo porque para todo lo que hace uno debería ganar más”
6	“Bueno, Excelente”	“Buena”	“Debe ser mayor”	“Acorde al cargo”	“Altísima”	“Mucha, estresante”	“Más estricto, mejorar calidad”	“Son muy exigentes con la calidad de la mercancía”
7	“Estable”	“Bien”	“Se podría pensar que es inestable!”	“Inseguridad, desconfianza”	“No lo se”	“No lo se”	“Trabajos varios”	“Muy inestable porque el contrato se renueva cada 3 meses”
8	“Excelente”	“Mala”	“Igual o mejor que anteriormente”	“Mínima, trabajos aislados, cero trabajo en grupo”	“Excelente”	“Regular”	“Aportan fuerzas”	“De algunos compañeros cada uno va por su lado”
9	“Bueno”	“No es bueno”	“Igual”	“No hay inexistentes”	“Bueno, constante”	“Normal”	“Se sobre pasan por administración, bueno; por compañeros bueno”	“Hay respeto con algunas personas”
10	“Los saludo, me saludan”	“Son saludables”	“Tratan que todo salga bien	“Me saludan, y conversan sobre la situación”	“Me saludan”	“Me saludan amigablemente”	“Saludo afectivo, recocha, aprecio”	“Se encuentran rezando”
11	“Es bueno excelente”	“Es muy importante e indispensable”	“Es importante”	“Es acorde con mi cargo”	“Un poco alta para lo que recibo”	“Es agradable, pero a la vez estresante; de mucho cuidado”	“Realizar trabajos de conocimiento y perfección”	“Es muy grande por la calidad del producto”
12	“Excelente”	“Importante”	“difícil por la exigencia de la actual situación”	“Normal, incertidumbre”	“Satisfactorio”	“Agradable es una buena persona”	“Es bueno porque el lado de él hay plena confianza de solución y cumplimiento”	“Bueno porque no es mamon”
13	“Es regular”	“Es regular”	“Está luchando frente a una situación difícil”	“Es más pequeña, más inestable”	“Es seria en sus decisiones y	“Es agradable trabajar aquí, aunque	“Debe actualizar calidad”	“Es buena”

					funcionamiento”	hay gente que trate de dañar el ambiente”		
14	“Es regular con el trabajo que desempeño”	“Insuficiente”	Igual pero debe mejorar”	“Poco, con respecto a la responsabilidad”	“Apenas suficiente”	“Muy poco para toda la responsabilidad que tengo a mi cargo”	“No está reconocido a las exigencias”	“Muy bajo porque la mano de obra debería ser más alta”
15	“Es bueno”	“No es buena”	“Es igual pero debe mejorar”	“Es muy poca, la tensión; ha generado individualismo”	“Es buena”	“Es muy poca”	“Siempre me aportan con fuerzas y favores, me permiten expresarme de mis inquietudes”	“Es de algunos compañeros”
16	“Me siento un poco mal por falta de ellos”	“No hay buen futuro”	“Un poco culpable porque es difícil aceptar que mis compañeros se fueron. Pero me hace sentir bien porque me escogieron para que me quedara”	“Inquieto, quizás sea yo el siguiente”	“Inestable e inseguro”	“Mal porque despidieron gente que valía la pena y dejaron personas que no”	“Las condiciones de la empresa muestran cambios muy ajustados, recargo de trabajo”	“Inseguro”
17	“Me falta el respeto”	“No hay buen diálogo”	“Tal vez el exceso de trabajo nos indisponen”	“Estoy tensionado, la situación es de incertidumbre”	“De pronto tengo problemas”	“Se alegra de que hayan despedido a uno de mis mejores compañeros”	“Porque es conciente de ver mis dificultades de hacer el trabajo solo y no me colabora”	“Son falsos y muy hipócritas”
18	“Bueno”	“Regular”	“A mejorado, debe ser por miedo al despido”	“Es muy poco, no importa antigüedad, cargo o responsabilidades”	“Es responsabilidad de todos”	“Es bueno pero siempre con la doble intención”	“Es bueno de orden y disciplina”	“Es buena”
19	“Responsables”	“Es buena”	“Es de lucha para poder seguir adelante y no tener que despedir a más empleados”	“Es de preocupación, pero poca claridad con el personal”	“Es emprendedora teniendo en cuenta la problemática”	“Es buena y a la vez preocupante para ellos por el recorte de personal que hubo”	“Ha sido bueno porque los cambios y los medios de otros productos que no hacíamos”	“Es sacarla adelante”
20	“Cumplimiento, responsabilidad”	“Compromiso”	“Contrate de nuevo a la gente que despedimos en el momento que sea necesario”	“No escribió nada”	“Cumplimiento, responsabilidad, fortaleza”	“No creo que haya”	“Esfuerzo, el cambio, la comunicación”	“Puntualidad con los pedidos, calidad con el producto, respeto por los que la componen”
21	“Gracias por ocuparme en el trabajo” (Gerente	“Francisco, como estamos en producción?”	“Necesito de todo de usted para salir adelante y lograr	“Señor Torres; lamento informarle que debido a la situación, usted ha	“Estoy muy preocupado por la carga laboral que	“Me parece terrible el despido de personal que se hizo	“Me esfuerzo también por cumplir con mi responsabilidad, usted	como vamos con los pagos de los proveedores, que casi

	General). Solicitaría más exigencia” (Empleado)	“(Gerente General)” “Hemos mejorado, pero falta material (Empleado)”	mejorar (Gerente General)”. “Sí señor con su apoyo y mi trabajo vamos a lograrlo (Empleado)”	sido despedido (Gerente General)”. “Porque? ; no entiendo, mi trabajo siempre ha sido el mejor (Empleado)”	seguimos manteniendo (Gerente General)”. “Esperamos que la reactivación económica mejore porque sino, va a ser muy difícil mantenernos (Empleado)”	recientemente (Gerente General)”. “Doctor; yo quería decirle que sino me podría ayudar a reintegrarme en mi puesto, estoy en una situación terrible (Empleado)”	me puede valorar más mi salario aún con la situación que ha mejorado?	no veo mercancía? (Gerente General)”. “Es que en este momento no nos han enviado casi dinero, nos deben mucho y debemos mucho (Empleado)”
22	“Según el comportamiento”	“Depende de la producción que saquemos y la colaboración del jefe”	“No se preocupe tenemos mucho tiempo en el mercado, además las directivas tienen estrategias que nos sacarán adelante”	“Que incertidumbre, y las directivas que no son claras al respecto”	“Amigo, yo tampoco se cuanto tiempo pueda durar en este cargo”	“Y a caso su puesto también está en peligro?”	“Es posible, asignar una oportunidad de más, no está viable continuar”	“En estos momentos ninguno de nosotros sabemos cuanto vamos a durar porque la situación está muy dura”
23	“Por sostener un poco el personal que queda”	“Se siente un poco más de trabajo”	“Claro debemos ser mejores y consecuentes con la situación”	“Si, pero esto ha generado individualismo. Cada quien trabaja para permanecer”	“Ese recorte significa más responsabilidad y compromiso para cada uno de nosotros”	“Claro crece la responsabilidad y se delegan nuevos cargos y cargas para los funcionarios actuales”	“””Todos aportamos esfuerzo y todos salimos adelante”	“Si porque con el recorte lo único que hicieron fue subirnos el trabajo”
24	“Según la exigencia del trabajo que llegue”	“Esto depende de cómo mejore la situación del país”	“Creo siendo, optimista será mejor. Puede que seamos menos pero le aseguro que somos más eficientes”	“Preocupante”	“Lo más probable es que se demore un buen tiempo ese incremento”	“Yo creo que en estas condiciones que quedamos trabajando sería bueno un aumento de salario”	“El punto crítico está estable hay ventas pero no hay dinero de sostenimiento, que nos permita trabajar con lo que entra económicamente”	“No creo que sea pronto, es mejor que no nos hagamos ilusiones”
25	“Porque llegó muy poco trabajo a la empresa”	“Si por la falta de dinero y las ventas”	“Si están preocupados pero es debido a la constante búsqueda de estrategias que nos hagan mejores y más competitivos”	“Esta incertidumbre genera caos y aún más problemas”	“No es para más, la situación es muy delicada para todos”	“Si es terrible, pero esta empresa tiene personas y directivos que ayudarán a salir de la situación actual de la empresa”	“Es comprensible lo que nos ocurre en la compañía y con el mercado del producto sobre salir y cumplir, competir con calidad”	“lo que pasa; es que la situación del país no anda bien y la empresa tampoco, se debe mucha plata”
26	“Si es bueno el respeto porque así me siento más seguro”	“Si porque eso ayuda mejor en la compañía”	“Para mi también, hay que crear programas de respeto por medio del comité”	“Para mi también”	“Claro que sí eso significa que nuestro trabajo puede ser mejor y	“Si porque la gente es hipócrita y hecha indirectas; es muy aburridor”	“Tolerar el ambiente pesado es difícil, pero todo el grupo reconoce de cada quien”	“Si es muy importante para todos y para trabajar con ganas”

					rendir más”			
27	“Es bueno porque sostiene el trabajo”	“Le colaboro, entre dos es menos el esfuerzo”	“Muy bien este producto es de mejor calidad, pero debemos mejorar la capacidad instalada”	“Es buena idea puede ser un producto innovador”	“Hay que esforzarnos, tenemos grandes problemas en la compañía”	“Doctor, quería hablarle sobre mis nuevas funciones aquí”	“Mejoremos”	“Vamos rápido con eso que no tengo todo el día”
28	“Si porque me sostiene el trabajo”	“Si porque eso ayuda a salir adelante”	“Para mi también. Eso quiere decir que nosotros somos importantes y nuestras opiniones tienen importancia”	“Obvio poder ser autónomo en la toma decisiones”	“Claro que sí significa que te tienen en cuenta para ciertas actividades”	“Si, pero igual que se le reconozca el esfuerzo y el trabajo”	“Instruir al profesional”	“Y que nos tengan en cuenta con los proyectos que se van a realizar”
29	“Confió en mi responsabilidad”.	“Me ayuda a despejar dudas”	“La compañía genera canales de información para satisfacer la necesidad del cliente interno”.	“Indiscutible, solo es posible llegar a la consecución de un trabajo”.	“Debemos colaborar para la buena realización de nuestro trabajo”.	“Si es muy importante sentirse apoyado y saber que se puede contar con alguien aquí”	“Si, hace sentir bien”	“Si es bueno que nos colaborara un poco más y se preocupara más por el trabajador”

Empresa 3 Grupo 2

	9	10	11	12	13	14	15	16
Genero	masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	26 a 30 años	18 a 25 años	18 a 25 años	26 a 30 años	41 en adelante	18 a 25 años	31 a 40 años	26 a 30 años
Cargo	Jefe de estufas	Aux de planta	Almacenista	Auxiliar de plante.	Asesor comercial	Auxiliar de planta	Auxiliar de planta	Doblador
Profesión	Ninguna	Técnico mecánico	Desarrollista empresarial	Auxiliar de enfermería.	Ventas	Bachiller	Ninguna	Ninguna
Nivel educativo	Bachillerato	Técnico	Técnico prof	Bachillerato.	Secundaria	Bachiller	2 de Bachillerato	Secundaria
Antigüedad en la empresa	3 Años	Bachillerato	1 año y medio	5 años.	6 años.	1 año	8 años	8 años
1	“Compañerismo diálogos”	“Felicidad”	“A veces son envidiosos, pero es buen equipo de trabajo.”	“Un poco desubicado por el nuevo personal falta de acoplamiento.”	“Se siente inseguridad y desplazamiento.”	“El miedo a perder el trabajo y cuidarse de no cometer errores”	“Optimismo, mucho más moral, alegría entre nosotros mismos”	“Muy buenos, más compañeros, muy agradables”
2	“Buena integración”	“Muy decepcionado, falta de interés. “	“Apoyado a nivel profesional seguro al	“Me inspira un poco de	“No son aceptados de inmediato.”	“No dejar ver errores la presión y tensión”	“Decepción a veces por la	“Muy bien, excelentes”

			tomar decisiones.”	desconfianza.”			situación tal vez hombre comprensivo”	
3	“Más seguro”	“Decepcionado, no cumplió metas, malos directivos.”	“Me siento útil, con más compromiso, valoración del trabajo.”	“No brinda estabilidad laboral.”	“Que a cambio de ir mejorando está en quiebra.”	“Que es un lugar muy inestable en lo laboral”	“Si y no, es bueno tenemos un trabajo pues mucho más eficiente”	“Muy bien las ventas van mejorando”
4	“Exigen eficiencia”	“Fatales, irregulares, sin propósitos firmes.”	“Metas claras a corto plazo, ansiedad y preocupación, metas inconsistentes a largo plazo.”	“Tiene proyección pero falta más compromiso.”	“Sostener una imagen a si sea sacrificando sus empleados.”	“El cuidado y la estrategias para seguir, y su calidad como personas”	“Buena”	“Buena proyección hacia el futuro de nuestros hogares”
5	“El mínimo, insuficiente”	“Bien, aseptable.”	“Satisfecho con capacidad de ganar más”	“No es al que aspiro o he aspirado.”	“Desmejorado, inseguro.”	“Que cada vez lo piensa más por miedo a no recibir más y su decrecimiento”	“Si realmente es malo por la situación”	“Se debería remunerar más un incentivo personal”
6	“Escasa”	“Buena respecto al sueldo.”	“Es alta, más claridad en delegación va cambiando.”	“La cumplo a cabalidad.”	“Se toma como una meta para llevarla a cabo a toda costa.”	“Que toca esforzarse más allá de lo que uno mismo puede llegar”	“Debería ser mucho más buena”	“Habemos compañeros que llegamos tarde”
7	“Puntualidad”	“Inestable.”	“Estable, es importante mejorar.”	“Un tanto inseguro por lo que a ocurrido anteriormente por los despidos.”	“Inquieta.”	“Es inestable”	“Estable e inestable”	“Eso enseña a mejorar”
8	“Eficiente”	“Buena.”	“Es regular, problemas con algún personal, falta más.”	“Muy buena en ocasiones.”	“No sería la ideal ya que se a suspendido gran parte del personal.”	“Siempre va a estar corta”	“Bueno hay acciones, regular”	“Muy bien”
9	“Con dignidad”	“Excelente.”	“Es bueno todos lo compartimos hay una excepción.”	“Pienso que eso se gana y siempre procuro hacerlo.”	“El respeto es reemplazado o adquirido por el temor a ser suspendido de sus labores.”	“Va a estar muy tenso lo cual se llega a dejar de lado”	“Si es bueno, mucho compañerismo nos tratamos muy bien”	“Se lo da uno mismo para así mismo dar”
10	“Nos saludamos , los buenos días y programamos la producción”	“Me dan animo para seguir adelante y comentar aquello que aran durante el día.”	“Están rezando.”	“Me dan los buenos días.”	“Están comentando sobre la situación que se vive en la compañía.”	“Pueden estar pensando y habando de lo mal que está la empresa y esto los desmotiva”	“Primero un saludo subir la moral para iniciar una rutina laboral diaria”	“Muy agradables y muy sinceros”

11	“Es sacar la producción durante el día.”	“Muy baja, respecto a mis conocimientos sobre el trabajo delegado.”	“Es alta y fuerte.”	“La cumplo a cavalidad.”	“Es llevada y cumplida a cabalidad.”	“Que toca cumplir con ello a como de lugar”	“Ante mi responsabilidad si es aceptable porque si conocían que soy una persona responsable”	“Un trato muy bueno”
12	“Es demasiado.”	“Muy agradable debido a los conocimientos que posee, y a su responsabilidad. “	“La calidad humana es mejor.”	“Interesante.”	“Es un apoyo y el compartimento de estas nuevas metas.”	“Bueno y malo; lo bueno se da cuenta del trabajo que realiza y lo malo la tensión que produce su compañía”	“Si es muy bueno porque se transmite una confianza aceptable y porque el ambiente es bueno”	“Excelente porque es muy recreativo con lo que piensa hacer”
13	“Es que a pesar de toda crisis económica ha podido salir adelante.”	“Es muy buena ya que se a mantenido en el mercado en momentos difíciles.”	“Bueno.”	“Se ha mantenido.”	“Esta compañía a diferencia de otras busca la alternativa de sostenerse en el mercado.”	“La situación en que se encuentra puede dar o quitar los ánimos de trabajo”	“Si es bueno porque a la final es una empresa que sobre sale y yo digo que es mejor”	“Que aquí se hace la oración todos los días y de pronto en otras no”
14	“Es poco para los gastos de egreso que tengo en mi hogar.”	“Bueno respecto a mi desempeño en el ambito laboral.”	“Regular.”	“Un poco bajo.”	“El slario es la base que se a fijado sin aumentos con el fin de sostener la empresa.”	“El que se debe dar según la capacidad de mi trabajo”	“No contesto”	“Yo quisiera que fuera otro”
15	“Es mutua.”	“Muy buena debido a que las directivas se preocupan por los empleados.”	“Más importante y útil ya que despidieron a otros y a mi no.”	“En ocasiones es buena en otra se nota la falta de colaboración.”	“Es un esfuerzo que hay que realizar ya que no se cuenta con el mismo número de empleados.”	“Siempre va a ser poca”	“Buena porque por lo tanto no tengo que lamentarme por nada”	“Es muy bueno”
16	“Que el próximo en salir sea yo.”	“Mal por los que se fueron pero satisfecho porque aun sigo allí.”	“Son perezosos y solo dan quejas, hablan mal y critican la empresa.”	“Un poco incómodo e inseguro en cuanto a estabilidad laboral.”	“Desanimado”	“Mal por la tensión de perder el propio trabajo y de quienes lo perdieron”	“Muy mal porque son personas buenas compañeros y trabajadores”	“Muy mal pero habemos personas que llegamos a hacer nada por eso”
17	“Falta comunicación entre sí.”	“No ace las cosas bien.”	“Es bueno.”	“Me preocupa la falta de colaboración.”	“No se ha aceptado el nuevo estado de la empresa”	“No hay entendimiento y cooperación mutua entre ambos lados”	“”Porque a veces lo tratan a uno mal porque muchas veces no se comprende a las personas”	“De pronto amaneció de mal genio y viene con los nervios hechos nada”

18	“Es agradable, de buen ambiente.”	“Bueno y gracias a ello se a creado un buen ambiente laboral.”	.	“Podría ser mejor.”	“Siempre hay respeto pero este puede ser con agresividad”	“Es esencial para hacer llevadera la situación”	“Si hay mucho respeto, es bueno no tengo porque decir nada al respecto”	“Es muy buena a pesar de los altibajos”
19	“Siempre quieren sus bienes.”	“Positivo frente a las adversidades del país.”	“Incertidumbre, pensando en la estabilidad ante el mercado y ante la relación hombre producción.”	“Es un poco inconciente.”	“En estos casos no es siempre el esperado porque los directivos no hablan directamente con los empleados”	“Debe ser el de luchar por mejorar la situación, pero nunca pensar en abandonar”	““Con mucha fuerza, mucha paciencia y muchas ganas de salir adelante”	“Que toca trabajar para que surjamos todas las familias que trabajamos aquí”
20	“Favorable de salir adelante.”	“Honrades, lealtad, competitividad.”	“Morales, religiosos, sociales.”	“Les falta profesionalidad.”	“Honestidad, respeto por sus empleados y cumplimiento en sus procesos”	“Según la situación que se preste a dar ánimos de lucha por el bienestar de todos”	“Buenos, a veces son regulares por la situación”	“Estamos mirando hacia el futuro de todos los que trabajamos aquí”
21	“Que pasa en la producción no ha salido lo programado, que esta pasando (Gerente General). Lo que pasa jefe, que en la planta esta el personal reducido y la producción vaja (empleado)”	“Bien y como se a sentido en su nuevo puest Rodriguez (Gerente General). Muy bien sr pero siento que la responsabilidad de llegada no se ajusta a mis conocimientos (Empleado).”	“Debido al recorte de personal, tenemos que reorganizar los productivos. Para cumplir los objetivos y a nuestros clientes. Escucho su opinión (Gerente General). Debemos hacer nota al personal que la empresa necesita de buen desempeño del trabajo que ellos realizan así habrá motivación eliminamos despidos y adecuamos al personal (Empleado).”	“Debe preocuparse por hacer mucho mejor su trabajo (Gerente General). No me preocupa en lo absoluto siempre hago mi trabajo bien (empleado)”	“usted sabe que la compañía esta haciendo recorte de personal (Gerente General). Si Doctor pero es que en mi sección estamos con el mínimo número de empleados, este proceso para (Empleado)”	“Hay que buscar la mejor forma de aumentar la producción (Gerente General)”. “Se está haciendo el mayor esfuerzo por cumplir, tenemos que buscar soluciones (Empleado)”	“Será que nosotros sobre salimos de esta crisis que tenemos en esta compañía? (Gerente General)”. “Si salimos le vamos a dar mucha más eficiencia, mucha más honradez y pasamos (Empleado)”	“Le voy a aumentar el trabajo porque vamos para bien de todos (Gerente General)”. “Está muy bien pero lo que yo quiero es que se me remunere el sueldo (Empleado)”
22	“Todo depende de usted si salimos adelante o renunciamos todos.”	“No te preocupes pues ni tu ni yo nacimos en esta empresa.”	“La duración depende de su aporte laboral a la empresa, si usted es bueno la empresa no lo despide si es regular lo tendrán en cuenta.”	“Me preocupa pero no tanto como para ponernos a llorar.”	“Nunca se sabe cuando nos despiden por eso le pido el favor de siempre interceder por mi para que no me despidan.”	“No solo cuanto voy a durar, yo diría cuanto tiempo vamos a durar si perdura el trabajo en algún otro lugar”	“La verdad hay que darle tiempo al tiempo y esperar hasta las últimas consecuencias con mucho esfuerzo”	“Mucho tiempo porque la última vez que se fue nos fue mal”
23	“Es que los funconarios están molesto porque el	“A cualquiera le cambiaría la vida si tiene que despedir	“Claro ahora más alto depende de nosotros que la compañía continue.”	“Ahora creo que tratan de hacer las cosas mucho	“Han cambiado las políticas pero los compromisos son los	“Claro todos hacen meritos con su trabajo están hasta un poco	“Creo que tomando las cosas de un punto de vista si,	“Esa fumigación fue buena porque se estaban perdiendo

	personal eran de los mejores de la empresa.”	tanta gente "no cree".		mejor.”	mismos pero con mayor esfuerzo”	recargados de trabajo y que se le va hacer”	pero si lo toma de otro toca asumir los compromisos como se toca”	los materiales y los que quedaron son muy buenos”
24	“Si con lo poco que estamos no sacamos la producción hay que contratar más personal.”	“Será posible un aumento salarial en los próximos meses por si la situación está muy difícil.”	“No hay que desesperarse, el comportamiento del mercado. Y la situación financiera de la empresa lo harán.”	“Es un derecho de todos nosotros y no creo que esto nos afecte para nuestro aumento.”	“Nunca va a haber aumento solo aumenta el trabajo”	“Como va la cosa vamos a ver si se puede seguir recibiendo aunque sea el sueldo”	“Con esta situación que tenemos creo que hasta el próximo año con el nuevo aumento que ponga la ley porque así como estamos no creo”	“Porque los que se fueron se fueron y ya, creo que se va a estabilizar la empresa”
25	“Lo que pasa si la economía se jode nos jodimos todo a nivel empresarial.”	“Cualquier persona o la gran mayoría lo estaría debido a que este país va en decadencia.”	“Es lógico el PCB de Colombia no es estable y nuestro sector económico es el más afectado pero hay que mostrarles que cuentan con nosotros. Sin respeto no hay equilibrio entre las relaciones humanas, es importante mantenerlo.”	“Es muy crítica y se deben preocupar por sacar esto adelante.”	“Ellos solo se preocupan por sus ganancias mas no por los empleados”	“Y que me dice de la situación de la empresa. Eso los debe tener peor aún”	“Si es cierto porque las ventas disminuyen, incrementan la deuda y muchos inconvenientes más y esta da para preocupación”	“Si pero están hablando de todos para en bien de la empresa”
26	“Si. La buena comunicación el rendimiento laboral se ve. Sin agresión sin malas palabras.”	“Claro es bueno para el buen desarrollo de las personas en la empresa y en su actualidad.”	“Por fin me llegó la cajita de whisky para dar de navidad a los empleados.”	“Es muy importante para que haya un mejor ambiente entre todos.”	“Si pero el respeto se gana y no se impone.”	“Claro ya que a nadie le gusta que lo traten mal”	“Si es importante el respeto laboral. Para que el ambiente sea bueno y haya mucho más rendimiento en las labores”	“El resto se lo da uno mismo para que los respeten”
27	“Que pasa si no puede consiga compañía.”	“Espera un momento, para llamar uno de tus compañeros que te ayuden.”	“Juanito usted como es tan pijo le voy a encargar en control de calidad.”	“Si no puede solo busque ayuda.”	“Hasta aquí llegamos ya no vamos mas”	“Vamos tenemos que esforzarnos un poco más para seguir adelante”	“Por favor para que rinda el trabajo y no se esfuerce dígame a un compañero que le colabore”	“Hágame el favor y me colabore llevando esta mercancía hacia el carro señor”
28	“No. Las responsabilidades son propias, hay que tener criterios para el	“Al igual que mi esto me ayuda para mi formación profesional y personal.”	“Usted que necesita para mejorar su capacidad laboral.”	“Así les puedes demostrar que pueden confiar en ti pues lo mismo	“Si porque pone a prueba todo lo que sea para salir adelante con los	“Lo importante es poder cumplir con todos los compromisos	“Si es importante la responsabilidad por ese motivo, refleja confianza y	“Si porque de pronto lo tiene en cuenta para muchas cosas”

	cargo.”			pienso yo.”	compromisos.”	adquiridos por la empresa”	ganas de poder hacer las cosas bien y eficaces”	
29	“Si. Con la unión de todo salimos adelante esta empresa.”	“Por supuesto la compañía debe proporcionar los recursos necesarios para el trabajo. “		“Claro así el trabajo se hace más fácil y agradable.”	“Claro que es importante porque sin el apoyo de la compañía no podríamos realizar nuestras metas”	“Vamos no hay nada que lo derrote, hay que animarse y hagamos un gran esfuerzo”	“Claro es importante por lo tanto sabe cuales son los horizontes que se tienen como trabajo, como persona?”	“Si porque las ordenes las da el jefe de lo que se va a hacer en el día”

Empresa 3 Grupo 3

	17	18	19	20	21	22	23	24
Género	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
Edad	26 a 30 años	31 a 40 años	31 a 40 años.	31 a 40 años	41 años en adelante	31 a 40 años	31 a 40 años	41 años en adelante
Cargo	Administradora comercial	Administrador comercial	Administrador comercial.	División comercial	Director división constructor	Servicio técnico	Gerente comercial	Jefe de servicios
Profesión	Ninguna	Administrador	Contador	Técnico en sistemas	Administración de empresas	Ninguna	Mercadotecnia	
N. educat	Bachiller	Profesional	Universitario	Profesional	Profesional	Técnico	Técnico	Bachiller
Antigüedad	15 meses	16 años	20 años.	4 años	14 años	4 años	11 años	8 años
1	“Voluntad negativa Inconformidad Injusticia”	“Bien que son lo mejor”	“Desagrado, rechazo, inseguridad.”	“Solidaridad Equipo de trabajo”	“Regular Inquieto Inseguridad”	“Son eficientes”	“Expectativa Integración Deseo de hacer un buen equipo”	“Buenos”
2	“Incredulidad”	“Crea iniciativa que es nuestro apoyo”	“Aceptación por, no hay otra opción inmediata, insatisfacción.”	“Lealtad Responsabilidad”	“Con miedo Reserva Prudencia”	“Conafía en el personal actual”	“Forzado a la toma de decisión Comprensión Apoyo”	“Confía en nosotros”
3	“Temor Estabilidad”	“Que esta regular Va a seguir reestructurando Que debe innovar”	“Inestabilidad, inseguridad, sobra.”	“Compromiso Responsabilidad Seguridad laboral”	“En el lienzo Inseguro Desadaptado”	“Se mantiene en el mercado”	“Responsable Oportunidad para continuar Dar mucho mas de mi”	“Agradable”
4	“Preferencias Pruebas Capacidades”	“Que son planes de contingencia van dirigidos al sostenimiento de la	“Defraudado, ineptitud, rechazo.”	“Tratar de no cerrar la empresa Cambio de estrategia Genera inseguridad e	“Desconocidas Complicadas Oportunidad	“Producción de costos y máxima eficiencia”	“Situación general del país Compartirlos Actitud de apoyo”	“Reducción Costos Sacar la empresa adelante”

		empresa”		inestabilidad”				
5	“Inestable Restricciones”	“No es el apropiado que debemos ajustarnos a la crisis”	“Inconformidad, inestabilidad, de libre manejo por parte de los directivos.”	“Bajo para la responsabilidad y el tiempo”	“Inseguro Confiado Oportunidad”	“No es el ideal”	“Conforme Puedo incrementarlo según mis esfuerzos y ayudar a aumentar el de mis compañeros”	“No es el mejor”
6	“Compromisos Resultados”	“Cumplir con honestidad Seguir brindando todo de mí”	“Inconforme, frustración, incertidumbre.”	“Genera compromiso y responsabilidad pero no es bien remunerada”	“Mas compromiso Definición de situación en cuanto al futuro Oportunidad”	“Aumenta cada día”	“Es apropiado para lo que estoy preparado se que puedo dar mas”	“Mayor volumen de trabajo y de responsabilidad”
7	“Sinceridad Compromiso Ante todo resultados”	“Debo ganármela”	Muy preocupante.”	“Inseguridad”	“Seguro a corto tiempo”	“Mejoro”	“Seguro Expectativas Proyección”	“Desconcierto”
8	“Compañerismo Efectividad Aprendizaje”	“Ideal”	“Sin bases sólidas, para abajo poco preocupados.”	“Mínima Cada uno se preocupa únicamente por lo suyo”	“Mas cooperar que recibir”	“Es buena”	“Equipo Grupo innovador Buena proyección”	“Es buena”
9	“Sincero Cordial”	“Lo he ganado los demás también”	“Se ha perdido, se deterioran relaciones para un futuro hará mucha falta.”	“Por la presión laboral no siempre es el mejor”	“Sigue como antes”	“Es total”	“Familiar Es una empresa con valores, compartimos buenos y malos momentos”	“Total”
10	“Son serios y poco saludables”	“Estimulan y hacen que me sienta parte del equipo de trabajo”	“Están bastante preocupados y angustiados por saber la verdadera situación que pueden llegar a sufrir.”	“Me saludan y comentamos sobre las cosas de la noche anterior”	“Me inspiran y motivan para trabajar mejor”	“Son alegres y agradables”	“Me dan el optimismo necesario para hacer lo mas productivo posible el día”	“Están preocupados”
11	“Es vender para beneficios de todos los que trabajan en ella”	“Es importante para mí y para la compañía por lo que debo corresponder”	“Es un sistema de distracción.”	“Me ayudan a sentirme importante que aprendo y enseño”	“Es aceptar como reto y voto de confianza”	“Es fundamental dentro del proceso”	“Me comprometo a dar lo mejor de mi mismo”	“Es cada día mayor”
12	“Tensionante cuando no se cumple sus expectativas”	“Aprender y saber que cada idea y meta es alcanzable”	“Una oportunidad para acrecentar y resolver problemas de otros.”	“Un poco estresante pero se aprende mucho”	“Importante para el logro de las metas”	“Agradable”	“Un reto diario pues cada día compartimos y aprendemos nuevas experiencias”	“Tensionante”
13	“Relativamente son sólidas”	“Es la mejor comparte y ayuda para mi desarrollo personal y	“Esta con una mala publicidad y es motivo par yo no	“Por la situación que esta pasando tiene muchas limitaciones	“Es muy buena Esta necesitada de todo mi esfuerzo	“Se encuentra en punto de equilibrio”	“Es una empresa en la cual se innova y busca nuevas alternativas de mercado”	“Esta quedada”

		social”	sentirme a gusto trabajando.”	con sus trabajadores”	para salir del problema”			
14	“Mis salarios es regular porque de un momento a otro se convierte a la mitad”	“Bajo pero debo ajustarme a el se que cuando las cosas mejoren este también mejorará”	“Una manera de sostenerme pero con mucha incertidumbre.”	“Es bajo si miramos el tiempo que se tiene en la empresa y la responsabilidad que se maneja”	“Es bueno”	“Es bajo comparado con el trabajo y la responsabilidad”	“Es el justo”	“Inferior”
15	“No es la que necesito para tener mejores resultados”	“Es suficiente para el desarrollo de mis actividades laborales y personales”	“Será muy poco satisfactoria y conveniente, el malestar es general.”	“No siempre es la mejor”	“Es buena”	“Es buena dependiendo del trabajo de mis compañeros”	“Es la mejor pues los resultados son buenos día a día”	“Mínimo”
16	“Inestable y desconcertante ya que no son claros los motivos por los cuales despidieron personal con tan buenos resultados”	“Privilegiado porque aun sigo pero triste por los que no están”	“Inconforme, inestable porque a mi también a cualquier momento me pude suceder.”	“Triste e insegura por el mejoramiento lento o rápido de la compañía”	“Muy preocupado con la recesión al futuro de los que se van y de los que se quedan”	“Mal por las personas que quedan sin trabajo pero bien por mi que siento que hago bien las cosas”	“Debo valorar el puesto que desempeño y el de mis colaboradores”	“Inseguro”
17	“Tiene algo ya sea en su forma de pensar o actuar que me molesta”	“Se ha metido deslealmente con mis actividades laborales o personales”	“Será una lucha entre todos para querer demostrar eficiencia, despierta egoísmo, envidia, intereses etc.”	“El trabajo es tensionante y muchas veces no se tiene el respaldo y colaboración necesaria”	“No hay ese sentimiento”	“La presión por el trabajo y las responsabilidades se acumulan”	“No hay dialogo”	“Hay demasiada tensión”
18	“Podría ser mejor”	“Es ideal para mantener un ambiente de trabajo y motivación excelente”	“Se hará evidente en la medida en que yo de lo mejor de mi para sobreponerme a la crisis que se está viviendo.”	“No siempre es el mejor”	“Difícil de detectar”	“Algunas veces me siento irrespetado debe ser por la presión que se genera”	“Es el que nos inculcan las directivas, el respeto de eso depende”	“No hay”
19	“Es seguir luchando crecer y producir”	“Es apropiada ya que se dirige a salvarla y si es posible hacerla crecer”	“Incertidumbre y angustia, ellos son quienes situación real de la empresa.”	“La mayoría de las veces es la preocupación, compromiso y búsqueda en la solución”	“Pienso es honesta”	“Es de progreso y hacer las cosas bien”	“Son actitudes de responsabilidad para lograr sostener los puestos de trabajo”	“Indiferencia”
20	“Luchadora “ Posicionamiento Aprender Practicar”	“Morales, respeto y colaboración”	“Ímpetu, lucha, esfuerzos, valor humano.”	“Religioso Humano Amistad”	“Misión Ética Compromiso”	“Confianza Progreso”	“Valor humano Respeto hacia las personas Desarrollo de sus empleados”	

21	"Señor Muñoz ya pasados dos meses de la situación de la empresa no muestra utilidades que propone usted que debemos hacer para tener resultados (Gerente General) Don Gabriel sugiero una reunión en la que tanto como los operarios parte administrativa propongamos soluciones para crear estrategias efectivas (empleado)"	"Quiero que sepa que usted es uno de los privilegiados que permanecerá en esta compañía (Gerente General) agradezco su confianza y ofrezco mi mayor esfuerzo para salir adelante y ser mejor que antes (empleado)"	"Necesitamos saber con quien contamos de personal yo voy a hacer un último esfuerzo para salvar la compañía (Gerente General). Si usted está dispuesto a eso, la gente y yo lo vamos a respaldar y salvaremos la empresa adelante (Empleado)."	"lamentablemente la empresa no puede seguir contando con su valiosa colaboración (Gerente General) no se preocupe yo entiendo la situación de la empresa y lo lamento (empleado)"	"Señor Pérez coménteme que piensa de todo esto (Gerente General) Señor...en estos tiempos es normal (empleado)"	"De acuerdo a la situación del país, le comunico que estamos en recorte de personal y quiero que usted comprenda (Gerente General) es una lástima el personal que quedo sin trabajo pero usted puede contar conmigo"	"Quiero ponerlo al tanto que las personas que se despidieron fue una reestructuración que se me salió de las manos para poder continuar con la empresa (Gerente general) se que es una situación forzada pues en el tiempo que llevo acá nunca había pasado esto, también soy consciente que es una situación del país no solo de nuestra empresa, quiero agradecerle la oportunidad que me da y que puede contar conmigo (Empleado)"	"Señor gerente estoy muy preocupado por la situación (empleado) no tengo ninguna respuesta (Gerente General)"
22	"No se desanime que lo último que hay que perder es el deseo de surgir para los que aun estamos en la lucha de nuestros objetivos"	"Tanto como quieras ya que de cada uno de nosotros depende que la empresa mejore y que permanezcamos en ella"	"Y no nos quejemos más lo mejor es trabajar con mucha más dedicación y esfuerzo."	"Es mejor no pensar en eso lo que hay que hacer es seguir luchando por sacar esto adelante"	"Debes estar seguro de tus capacidades tranquilo"	"Si, es preocupante porque en cualquier momento nos puede suceder"	"Todo depende de nosotros busquemos nuevos mercados y nuevas alternativas para que nuestros puestos sean rentables"	"Yo tampoco"
23	"Para algunos ya que están temerosos de los que aun queden estén en la fila "por salir si esto no mejora"	"Nuestro compromiso en el mismo lo que pasa es que ahora debemos brindarnos con mas sacrificio y humildad"	"Ha cambiado para bien todos están en su empeño de sacar adelante esta empresa y nosotros tenemos que estar en la misma tónica."	"Si, algunos lo están tomando muy deportivamente el compromiso es total"	"Si ahora es mucho mayor"	"Si, cada día será mayor el compromiso y el trabajo"	"Es una situación que fuerza a las personas a tener un cambio en su actitud. No es fácil tener la responsabilidad de tomar estas decisiones para salvar la compañía "	"No es para menos"
24	"Tiene razón, vendrán tiempos aun mas difícil espero tenemos que ser positivos que la situación ha de mejorar"	"Mientras las políticas de nuestro gobierno estén dirigidas a no permitir el incremento de porcentaje de inflación no es algo importante2"	"Todo dependerá de nuestro trabajo estoy seguro si sacamos adelante esta empresa los sueldos serán mucho mejores."	"Eso si me preocupa, por que las cosas cada día están mas caras"	"Tranquilo. Muy Pronto todo depende"	"En este momento no podemos ni mencionar el tema salarial"	"Lo importante es que nos sostengamos en nuestros puestos y ayudemos a que ninguno de nuestros compañeros e queden sin trabajo los cales tuvimos la suerte de quedarnos"	"Esa es una incertidumbre que tenemos todos"
25	"Debe ser muy preocupante y tensionante estar en la"	"No es para menos, estamos en manos de las buenas políticas"	"Es la expectativa general pero ellos están muy"	"Eso nos afecta a todos y el gobierno no hace nada para"	"Es lógico Es normal tranquilo todo"	2Si, no sabemos que nuevas medidas Irán a"	"No es para menos a familiares y amigos míos les está pasando lo mismo"	"Sabe que yo también"

	situación de ellos “	que adopta el gobierno en el marco económico”	comprometidos con nosotros y estoy seguro que esta crisis la vamos a superar.”	ayudar al trabajo y al pequeño empresario”	pasara”	tomar para enfrentarla”	lo importante es poder tomar decisiones a tiempo para poder salvarnos”	
26	“Es un aspecto que muy pocos tienen en cuenta”	“En la medida en que nos respetemos como personas y profesionales el ambiente laboral será el apropiado”	“Ya no se trata de sentir el respeto, pienso que cada uno debemos ganarlo junto a nuestro trabajo y buenas relaciones con los demás.”	“Nadie puede trabajar bien al 100% cuando no cuenta con el respeto de los demás se torna aburridor”	“Claro para todos es importante trabajamos mejor”	“Si es importante pero con esta situación el ambiente está bastante pesado”	“Creo que lo hemos logrado a pesar de la situación tan tensa todos hemos puesto de nuestra parte para hacer nuestro ambiente de trabajo mas ameno y lograr sobrepasar la situación sin amargarnos”	“Para mí también”
27	“Señor aquí le traigo el censo de posible soluciones para esta crisis”	“Por favor ayúdeme a llevar este equipo a la sala de juntas no tengo quien mas me ayude”	Aquí tiene un equipo de computación nuevo, eso nos ayudará a mantener información en todas las áreas al día espero muy buenos resultados ¡ánimo!”	“No se preocupe la próxima vez estará mejor”	“Señor le ruego me colabore con este asunto”	“Su propuesta es muy buena debemos mirar los costos y utilidad”	“Quiere que le ayude o llame a uno de sus compañeros para que nos ayude”	“Su producto es muy ingenioso me parece muy bien esto nos puede ayudar”
28	“Y para todos que conformen nuestra empresa”	“Hace parte de nuestro crecimiento e iniciativa porque se que cada responsabilidad es confianza”	“Demuestre sus capacidades y aptitudes que seguramente los directivos no tendrán la menor objeción.”	“Para mi lo importante no son las responsabilidades sino el equipo de trabajo que se tenga”	“Si quiero cooperar en la reestructuración”	“Si es muy importante y que a su vez nos da un incentivo”	“Estoy seguro que podemos crear nuevas actividades para salir mas rápido de la situación propóngale al gerente que estamos en capacidad de asumir nuevos retos”	“Para mi también siempre que la compañía me remunere”
29	“Todos necesitamos de todos para salvar nuestra estabilidad y seguridad”	“Pero si tienen todos los medios, no podemos asignar a alguien que te ayude y se que puedes hacerlo solo”	“Deben entre todos lograr un clima de integración y bienestar donde todos aportemos lo mejor de nosotros.”	“Claro para que el trabajo de todos sea eficaz y mas fácil de realizar el compromiso debe ser de todos”	“Si tal ves necesitas ayuda”	“Por supuesto, no pueden dejarnos la responsabilidad total a nosotros”	“Miremos que le hace falta saquemos los costos y busquemos los recursos para que usted pueda desempeñar mejor su trabajo “	“Pienso que no nos deben dejar la responsabilidad total”