

DIAGNÓSTICO DE ENFERMEDADES ORGANIZACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO DE SINERGIA LOGÍSTICA “SILOG” - MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DE COLOMBIA.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL DISEASES AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE "SILOG" - MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE LOGISTICS SYNERGY GROUP OF COLOMBIA.

Autor: Oscar Eduardo Salazar Ibagón¹

*¹Proponente a Magíster en Administración de Negocios con énfasis en recursos humanos. Universidad Latina de Panamá.
Email de correspondencia: Eduardo51856@gmail.com*

Recibido: 12 de mayo de 2018

Aceptado: 19 de junio de 2018

PALABRAS CLAVE:

clima organizacional, sistema de información, enfermedades organizacionales, satisfacción.

Resumen

El objetivo del presente estudio fue indagar si existen enfermedades organizacionales y su influencia en el clima organizacional en el grupo de sinergia logística “SILOG”- del Ministerio de Defensa Nacional de Colombia, teniendo en cuenta la percepción, motivación y satisfacción del capital humano y del compromiso del gerente y el grupo gerencial para alcanzar las metas de la organización y de la optimización del clima organizacional, el cual se verá reflejado en la productividad y el desempeño organizacional. Consecuentemente para alcanzar el propósito de la investigación se analizan los conceptos y principios conceptuales y teóricos significativos describiendo los aspectos o variables trascendentales en la investigación; de igual forma se detallan las seis etapas del diseño metodológico, se procedió a diseñar una encuesta que se validó mediante la validez de expertos llegando a varios resultados significativos dentro de la identificación de síntomas de enfermedades organizacionales, analizadas desde el grupo gerencial y el multigrupo u organización, lo cual conllevó a realizar varias recomendaciones pertinentes para mejorar el clima organizacional y el control permanente de los factores generadores de las enfermedades organizacionales.

Como citar el artículo: Salazar, O. (2018). Diagnóstico de enfermedades organizacionales y su influencia en el clima organizacional en el grupo de sinergia logística “SILOG”- Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá, 2 (2), 40-55.

KEY WORDS:
*organizational
 climate,
 information system,
 organizational
 diseases,
 satisfaction*

Abstract

The objective of the present study was to investigate if there are organizational diseases and its influence on the organizational logistics synergy group climate "SILOG" - of the Ministry of national defence of Colombia, taking into account the perception, motivation and satisfaction of human capital and the commitment of the management group and the Manager to achieve the goals of the Organization and optimization of the organizational climate, which will be reflected in the productivity and organizational performance. As a result to achieve the purpose of the research discussed the concepts and conceptual and theoretical principles significant describing aspects or transcendental variables in research; Similarly described the six stages of the methodological design, proceeded to design a survey that was validated by the validity of experts coming to several significant results within the identification of symptoms of diseases organizational, analyzed from the management group and the jointly-controlled or organization, which led to several recommendations to improve the organizational climate and the permanent control of the generating factors of organizational diseases.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad son pocas las investigaciones de las cuales se puedan tomar como referencia para este diagnóstico en el Grupo del Sistema de Información Logística del Sector Defensa, por tal razón es fundamental expresar que las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación que componen el clima organizacional, en este caso en particular los colaboradores pertenecientes al grupo SILOG.

De acuerdo a lo observado en el grupo SILOG, se tuvo la percepción de que el clima organizacional no era el más armónico dentro de la organización, por los comentarios de los colaboradores, los cuales mostraron poca motivación al expresar ciertos inconformismos con respecto a la relación y comunicación entre compañeros y con la dirección o jefes del grupo objeto de investigación, siendo este un motivo para plantear el diagnóstico y dar respuesta a los objetivos planteados como el establecer qué percepción tiene el capital humano acerca del clima organizacional en el grupo SILOG; diagnosticar si existen enfermedades organizacionales predominantes presentes en los colaboradores de sinergia logística "SILOG" - Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y establecer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en el grupo de sinergia logística "SILOG" - Ministerio de Defensa Nacional de Colombia.

La importancia de realizar este diagnóstico radica en detectar si existen enfermedades organizacionales, ya que la percepción del capital humano es baja; y por lo tanto, realizar propuestas o sugerencias para mejorar el clima organizacional, dándole un ambiente competitivo interno y externo, en donde se resalten los valores corporativos, la misión y visión del Ministerio de defensa Nacional, específicamente el grupo de Sinergia Logística SILOG y que estos principios vayan acorde con las características propias de cada una de las personas del capital humano que integran la dependencia, dentro de las cuales se pueden destacar sus competencias y/o habilidades tanto físicas como intelectuales, además de las características que pueden determinar su comportamiento dentro de la misma y como estos lo definen como integrante del grupo social que busca unos fines comunes.

DESARROLLO

Para iniciar con la descripción de esta investigación, es necesario definir formalmente el término de clima organizacional, ya que es lo que se quiere identificar con este diagnóstico, es la existencia o no de enfermedades organizacionales en el grupo SILOG. De esta manera en este capítulo se sustenta las diferentes teorías existentes acerca del tema de investigación.

Es necesario traer distintos puntos de vista, por lo tanto, se plasma lo expresado por los autores; de esta manera clima organizacional según Goncalves (2000) es aquel que ve como elemento esencial en la percepción del capital humano tiene de las estructuras y procesos que suceden en su ambiente laboral.

Por otra parte el Clima Organizacional, según Reyes (2001, p.25-31) se puede considerar como un grupo de elementos que intervienen en el bienestar y buen desempeño laboral dentro de una organización, los cuales pueden alterar la conducta del trabajador.

Según Chiavenato (2000) el clima organizacional expresa que el ambiente interno existente entre los integrantes de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante (p. 119), en concordancia, sobresale la importancia del papel del empleado, el comportamiento de este y la particularidad de cada entidad u organización como un enlace directo con el clima organizacional (Capera, Bustos & Yagama, 2011).

De igual forma, el clima Organizacional de Likert (citado por Carvajal, 2000) infiere que el comportamiento adoptado por los colaboradores depende directamente del comportamiento de la gerencia y de la percepción de aquellas condiciones organizacionales que se les ofrece, consecuentemente, para Likert es de suma importancia que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, ya que él sustenta que los comportamientos y actitudes del capital humano son el resultado de sus percepciones de la situación y no de una la realidad objetiva.

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad organizacional supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que se ha llamado clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología pero, al mismo tiempo, moldea y dirige a esas personas (Rivera, 2006).

Es de resaltar la definición según Alarcón y Cea (2007), quienes expresan que el clima laboral es consecuencia de la influencia directa e indirecta de las condiciones laborales. Por tal razón, las características del ambiente laboral, vistas como características del clima laboral, estas características las cuales son objeto de estudio de incontables estudiosos del tema, con la preocupación por establecer las enfermedades organizacionales que influyen en el clima y de encontrar soluciones a esta problemática como: (Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero, 2014; Ramos, Morales y Ortiz, 2011). Por tal razón, el estudio del clima está orientado a identificar aquellos elementos de la cultura que impactan al clima y no al clima en sí mismo.

Consecuentemente se dice que las características del clima laboral obedecen a tener en cuenta la existencia de las diferentes percepciones entre las personas de acuerdo a cómo se sienten en lo que

realizan, pero también cómo se sienten en relación a la organización en donde laboran. Esto implica la consideración de varios niveles en los que el clima va a diferenciarse, y la consideración del contexto en el que se va a estudiar (Agarwal, 2015).

Esto genera varios escenarios de actuación en relación al estudio del clima laboral: la consideración de la existencia de una variabilidad en las percepciones que se tienen del clima en varios niveles organizacionales, la consideración de la especificidad del clima para cada contexto cultural en donde se quiera estudiar, y la necesidad de identificar las dimensiones culturales que afectan al clima en el contexto de estudio y para cada uno de los niveles de percepción del clima laboral. Estos tres elementos constituyen la base de nuestra investigación.

De igual forma para Kumar y Nisha (2013) el clima laboral está dado por las percepciones que los trabajadores tienen sobre este comportamiento y por cómo les afecta. Autores como Cardona y Cruz (2014) exponen que el clima, por su propia naturaleza, es un concepto multidimensional e indeterminado. Las aproximaciones al estudio del clima laboral se han dado desde lo perceptual y desde lo estructural (Clissold, 2006). En el primer caso, se hace referencia a relaciones entre el concepto de clima laboral y el de ambiente de trabajo. Ambos términos se han utilizado indistintamente para describir aquellas percepciones asociadas al estado de ánimo de las personas dentro de una organización (Alarcón y Cea, 2007; Hernández y Valencia, 2014; Randhawa y Kaur, 2014).

En cuanto a lo anterior, el acercamiento desde el punto de vista de estructura, los estudios sobre clima se han focalizado en establecer aquellos elementos que afectan estas percepciones del clima organizacional. Para Clissold (2006), la exposición a los mismos aspectos y relaciones, no es igual o surge el mismo efecto en todas los colaboradores, ya que el componente perceptual juega un papel fundamental en la interpretación que se le da a estas influencias (Clissold, 2006). Por tal razón se han desarrollado diferentes herramientas las cuales identifican distintos elementos que permiten medir el clima organizacional, pues depende del modelo teórico seleccionado (Peña-Suárez, Muñiz, Campillo-Álvarez, Fonseca Pedrero y García-Cueto, 2013).

No obstante, las mediciones de clima laboral se han basado en la percepción de los trabajadores sobre aspectos culturales, más que en la percepción del propio estado de ánimo de las personas sobre cómo se sienten en su organización (Hernández y Valencia, 2014; Varnali, 2015). De esta forma se delimita el clima organizacional, de acuerdo a las dimensiones establecidas las cuales son diferentes por las organizaciones tal y como lo consideran Jacobs, Weiner y Bunker (2014), que explican la importancia de tener en cuenta el contexto social y organizacional en que se realizan los estudios de clima laboral. Llevando a plantear la hipótesis de investigación: ¿La percepción del clima laboral en el grupo SILOG es positiva?

En concordancia, las investigaciones acerca del clima laboral se han enfocado en considerar todos los elementos cognitivos presentes las relaciones entre el colaborador y la organización. En este sentido, no interesaría discriminar niveles de clima laboral, sino que estaría todo concentrado en un único factor global (James et al., 2008).

Por último, diferentes investigaciones han documentado que cuando el Clima Organizacional se ve afectado o alterado puede ser por causa del ausentismo, el desempeño del colaborador, el grado de

compromiso, comportamiento y actitudes dentro y de la organización, así como también las relaciones interpersonales, condiciones del trabajo y factores extra laborales (Dorta, 2013). Llevando a plantear otra hipótesis de investigación: ¿existen comportamientos o enfermedades organizacionales que afecten el clima laboral en el grupo SILOG?

Diagnóstico de enfermedades organizacionales

De acuerdo a lo expuesto por Reddin (2006) el diagnóstico de las enfermedades organizacionales radica en identificar los puntos organizacionales débiles, a fin de evaluar la efectividad potencial de diversas técnicas de cambio. Estos puntos débiles considerados como problemas o enfermedades necesitan de una cura la cual debe ser específica para cada problema y no siempre son efectivas por la mutación de la enfermedad a tratar.

Aspectos o variables de las enfermedades organizacionales

Según el autor Reddin (2006) existen tres tipos de variables o unidades sociales las cuales son afectadas por las enfermedades organizacionales. En este sentido a continuación se fundamentan los aspectos:

a). El gerente como individuo: Este aspecto se centra en la orientación del gerente hacia las variables operacionales relacionadas con el capital humano, de cómo trabaja con otros, del trabajo en sí y de su preocupación con respecto a éste.

b). El grupo gerencial: Es fundamental analizar el grupo de líderes o gerentes, quienes deben estar más conscientes de la problemática del grupo, relacionada con las variables operacionales como: el patrón de liderazgo y la distribución del poder, siendo de vital interés que aprendan cómo reconocerla y abordarla.

c). El multigrupo u organización: Este es uno de los más importantes ya que se consideran los problemas de la organización como un todo, a pesar de que sean invisibles para el grupo gerencial y miradas externas. En ese orden los problemas que se observan en el grupo gerencial son comparables a los de la organización global, en donde se destacan los problemas o variables operacionales relacionados con el diseño, la flexibilidad y el manejo de los conflictos.

Estos tres aspectos pueden considerarse como poseedores de objetivos, procedimientos y criterios efectivos que se pueden determinar al realizar el diagnóstico. Sin embargo se pueden experimentar incomodidad o dificultades a la hora de aplicarlos.

En concordancia con el diagnóstico se debe conducir directamente a formular la receta para la cura de estas posibles enfermedades por lo tanto se debe tener en cuenta cuál variable clave necesita modificarse, si se quiere que las dimensiones de la unidad social como centro de la investigación, definir dónde debe empezar el diagnóstico, El modelo y la técnica clave a emplearse si fuese necesario y de esta forma definir los puntos fuertes y débiles de la organización.

Por otra parte, se pueden establecer ocho tipos de enfermedades organizacionales según Martínez (2015) así:

1. La baja orientación a la planeación y al seguimiento: esta enfermedad es contemplada como la pérdida de visión de los objetivos y de la inversión del tiempo y energía para desarrollar planes estratégicos.
2. Las dinámicas de competencia más que de cooperación: esta enfermedad tiene la patología de tener baja cultura de procesos, al trabajo aislado y la preocupación del proceso particular y no de los objetivos o fines comunes.
3. La rivalidad y luchas de poder: esta enfermedad se distingue por la división entre los gerentes quienes suelen contradecir las órdenes de los otros, creando confusión a los colaboradores al momento de aplicar los planes estratégicos, los procesos tácticos y las ejecuciones individuales.
4. La ausencia de medición eficaz de resultados: esta enfermedad se caracteriza por el desconocimiento de los resultados organizacionales como rentabilidad, por parte de los colaboradores y en ocasiones hasta por parte de los mismos gerentes convirtiendo esto en una dificultad en la toma de decisiones acertadas y oportunas.
5. La ausencia de espacios de participación: esta enfermedad presenta con frecuencia que se ignoren las opiniones del personal de los niveles medios y operativos por parte del grupo gerencial.
6. Los conflictos interpersonales no resueltos: esta enfermedad es muy común por las diferencias personales entre los colaboradores; esta se presenta por la carencia de las políticas y directrices y de su claridad.
7. Ambientes de trabajo deteriorados: esta enfermedad se diagnostica cuando los colaboradores se sienten infelices y acosados, a esto se le suma el irrespeto y el temor a opinar en la organización.

Por ultimo las políticas de gestión humana poco claras o poco justas: esta enfermedad se ve relacionada con la mala administración del capital humano frente a su remuneración, al reconocimiento y ubicación respecto a sus competencias y habilidades, como la mala distribución laboral, entre muchas otras que van ligadas al bienestar de los colaboradores.

MÉTODO

Esta investigación se considera descriptiva de campo, no experimental con un diseño transeccional, tuvo como propósito generar una descripción de las variables enfermedades organizacionales y clima organizacional en la población objeto de estudio, la cual estuvo conformada por el grupo de sinergia logística "SILOG"- del Ministerio de Defensa Nacional de Colombia

De acuerdo a lo expuesto por Hernández (2010) "El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción". Por otra parte es fundamental tener claro que estas "son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores)". (Hernández S y et al., 2010, p. 153).

Población

El cálculo estadístico se realizó en la calculadora estadística de la Red de bibliotecas (ver Ilustración 1).

<u>Cálculo del tamaño de la muestra</u>	
<u>Tamaño de la población</u>	<u>93</u>
<u>Nivel de confianza (%)</u>	<u>90 (%)</u>
<u>Margen de error (%)</u>	<u>40 (%)</u>
<u>Tamaño de la muestra</u>	<u>10</u>

Ilustración 1 Cálculo del tamaño de la muestra

Técnicas e instrumento de recolección de datos

El método de recolección y registro de información utilizado fue un cuestionario tipo encuesta virtual validado por el juicio de expertos quienes ofrecieron recomendaciones sobre las preguntas a realizar, fue aplicado mediante la herramienta google docs, con preguntas estructuradas de acción y de información tipo Likert y cerradas de selección múltiple con única respuesta; con el fin de conocer la opinión del personal seleccionado del Grupo SILOG, sobre el clima organizacional y de esta forma poder establecer posteriormente las hipótesis planteadas ¿La percepción del clima laboral en el grupo SILOG es positiva? Y ¿existen comportamientos o enfermedades organizacionales que afecten el clima laboral en el grupo SILOG?

De esta manera la construcción de instrumentos de observación y medición fueron realizadas por el investigador teniendo en cuenta las posibles puntuaciones de la escala Likert y la aplicación de las técnicas de investigación cuantitativa empleadas posteriormente a la recolección de información del objeto de estudio, se validó en campo por medio de un cuestionario virtual dirigido al personal de colaboradores nuevos, medio antiguos y antiguos pertenecientes al área logística del Ministerio de Defensa Nacional grupo SILOG. La encuesta virtual está conformada por veintidós (22) preguntas cerradas de cinco (05) alternativas múltiples de respuesta, (Anexo A), y como lo expresa Blanco (2000) señala que a las escalas puede otorgársele un valor numérico para ordenar las opciones. Tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

5. Totalmente de Acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni Acuerdo, ni desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
--------------------------	---------------	------------------------------	------------------	-----------------------------

Ilustración 2 Escalas de respuestas del instrumento

Para delimitar la investigación se contempló el Grupo SILOG del Ministerio de Defensa.

Técnicas de análisis de datos

El análisis y sistematización de los datos obtenidos por medio de las encuestas se tabuló con el fin de obtener la información estadística, en donde se buscó establecer si existen enfermedades organizacionales resultantes de los problemas organizacionales o si son síntomas únicamente.

Continuando con la metodología, se realizó la sistematización manual y se verificó en la base de datos computarizada, de aquí se realizaron las tablas que arrojaron la información del objeto de estudio. Después de obtener la medición se procedió a realizar los ajustes necesarios, retroalimentación y sugerencias contempladas dentro del tipo de investigación seleccionada para mejoras futuras en el clima organizacional del grupo SILOG.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para identificar la percepción de los colaboradores frente al clima organizacional, se analizó desde la perspectiva externa, los siguientes síntomas de las enfermedades de la organización.

Problemas o enfermedades organizacionales

Las enfermedades o problemas organizacionales se pueden detectar de acuerdo a la afectación de ciertos factores que influyen directamente el clima organizacional o la percepción que se tiene sobre este; es de aclarar que el análisis individual de los factores no puede demostrar si existe o no una enfermedad organizacional. Por lo tanto se analizan los factores dentro de los tipos de variables o unidades sociales las cuales son afectadas por las enfermedades organizacionales y que se quieren diagnosticar: “el grupo gerencial y el multigrupo u organización.” Para tal fin se describen los problemas o enfermedades organizacionales: *“Los problemas de la organización considerada como un todo, a menudo resultan virtualmente invisibles para los gerentes que forman parte de ellos, más que para aquellos que los observan desde fuera. Los problemas del patrón de liderazgo y de la distribución del poder del grupo gerencial son equiparables a los de la organización global, la cual también tiene problemas relacionados con el diseño, la flexibilidad y el manejo de los conflictos”.* (Reddin, W. 2006, p, 1).

Una vez claro como infieren los factores en la detención de posibles enfermedades organizacionales, se procede a analizar cada uno de la siguiente forma:

Factor Distribución del poder

Los resultados mostraron que el 60% de los encuestados sienten un buen clima organizacional; por lo tanto, se transportará a la toma de decisiones en pro de encontrar la solución de los pocos factores que generan inconformismo en el restante de la población del grupo SILOG, como es el sensibilizar a los colaboradores con el estilo de mando jerárquico por ser una organización del Ministerio de Defensa Nacional, la cual tiene fundamentos castrenses y de esta forma mitigar la enfermedad relacionada con la rivalidad y luchas de poder. (Ver Graficas 1, 2, 3 y 4).

Graficas 1-4



Fuente: Salazar (2018)

Factor Filosofía y Factor Compromiso

En cuanto al liderazgo se pudo establecer que los colaboradores o capital humano perciben como apropiada la filosofía gerencial corporativa, pero en relación a sus expectativas resulta ser más dividida la opinión de los encuestados, esto en relación a la ausencia de medición eficaz de resultados. (Ver grafica 5, 6, 7).

Algo que no se esperaba era la aceptación por parte de los colaboradores frente al compromiso de los gerentes y de los mismos colaboradores hacia el logro de los objetivos corporativos, de las áreas de trabajo, descartando una posible enfermedad relacionada con la baja orientación a la planeación y al seguimiento. (Ver grafica 8).



Fuente: Salazar (2018)

Factor Manejo de los conflictos

El manejo de los conflictos es uno de los puntos más álgidos de la investigación, ya que en este se pueden evidenciar la carencia por parte de la gerencia y de los mismos colaboradores de la aplicación de resolución de conflictos, teniendo en cuenta las características biográficas del capital humano de la organización, los cuales juegan un papel muy importante a la hora de determinar las conductas y el desarrollo de la estrategia para tratar la problemática de la organización y crear el plan de acción para mitigar estos factores que afectan el clima laboral.

Con esto se da respuesta a la hipótesis ¿Existen comportamientos o enfermedades organizacionales que afecten el clima laboral en el grupo SILOG? En donde se pudo determinar que efectivamente existen enfermedades relacionadas con el factor del manejo de conflictos o conflictos interpersonales no resueltos por la ausencia de espacios de participación. (Ver grafica 9, 10 y 11).



Fuente: Salazar (2018)

Factor Productividad

Otro punto por el cual fue muy importante realizar el diagnóstico, fue el poder conocer que los colaboradores perciben la productividad alta y que se sienten comprometidos con el grupo SILOG; pero para obtener esta es necesario también conocer las habilidades y competencias de su gerente, su directivo y todo el capital humano de la organización, el cual se podría realizar en otro estudio. (Ver grafica 12.).

Grafica 12



Fuente: Salazar (2018)

Factor Normas de Trabajo y Factor Articulación

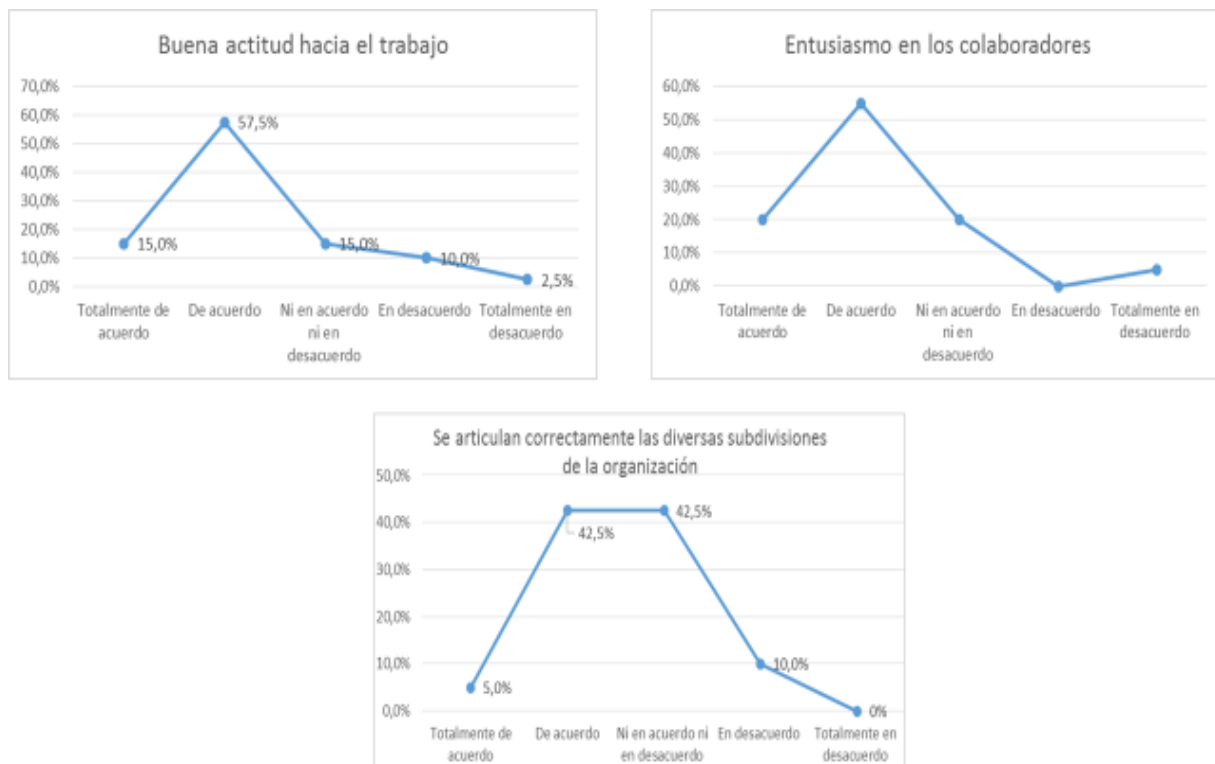
En relación con las normas de trabajo se puede inferir que la actitud hacia el trabajo y el entusiasmo sobresalen dentro de la percepción de los colaboradores, dejando a un lado la apatía y la negatividad, disminuyendo así los síntomas de una posible enfermedad organizacional relacionada con los ambientes de trabajo deteriorados. (Ver grafica 13 y 14).

Por otra parte, en cuanto a la articulación se observa que los colaboradores no ven claras las subdivisiones de la organización, por lo tanto se puede establecer que este factor es un posible generador de una sintomatología o deterioro de las dinámicas de competencia más que de cooperación vistos como una enfermedad organizacional. (Ver grafica 15).

Aunque existe una buena actitud e incluso entusiasmo en los colaboradores, se observa que la mayoría considera que debe articular mejor las diversas subdivisiones de la institución, considerando que esto puede mejorar la problemática encontrada sobre el manejo de los conflictos y de esta manera promover una mayor satisfacción del personal del grupo.

En las gráficas siguientes se puede observar el 57.5% de los encuestados se encuentran entusiasmados y un 15% muy entusiasmado con la labor que realiza, sin embargo el 42.5% no esta no de acuerdo ni en desacuerdo con la forma de estructurar el trabajo entre subdivisiones.

Grafica 13 - 15



Fuente: Salazar (2018)

CONCLUSIONES

En referencia a los síntomas únicamente se tienen aquellos que tienen relación con la satisfacción y motivación del capital humano, y por lo tanto se verá reflejado en el clima organizacional; por tal razón la percepción de los colaboradores resulta siendo subjetiva frente a la existencia de posibles enfermedades organizacionales como la ausencia de espacios de participación o las políticas de gestión humana poco claras o poco justas; a causa de su inconformismo o falta de motivación.

La satisfacción del capital humano puede disminuir si los directivos tienen expectativas pobres de su personal subordinado y este es percibido por ellos, por otra parte si la percepción es positiva y se le exhorta a los empleados del grupo SILOG; y se podría obtener resultados muy positivos en el desarrollo de las actividades o productividad y que las competencias y habilidades se potencialicen; si esta conducta se aplica concienzudamente hace que las objetivos propuestos sean más fácil de lograrse y por lo tanto el clima laboral mejore notablemente.

Es de resaltar que las características biográficas del capital humano del grupo SILOG juegan un papel muy importante a la hora de determinar las conductas y el desarrollo de la estrategia para tratar la problemática del manejo de conflictos y crear el plan de acción para mitigar estos factores que afectan el clima laboral.

Otro punto que se destaca, es el hincapié en que el diagnóstico inicial realizado en el grupo SILOG no es una “cura” para los problemas, por el contrario es una herramienta que sirve para detectar, comunicar e identificar las posibles causas y sus efectos en esta organización, para que el grupo gerencial tome las decisiones más acordes.

RECOMENDACIONES

Es fundamental que el gerente del grupo SILOG y el grupo gerencial deben procurar por encontrar la motivación del capital humano y de esta manera alcanzar las metas de la organización, de igual forma buscar su satisfacción laboral y así optimizar la productividad y el desempeño organizacional.

El compromiso de los directivos del grupo SILOG se debe ver reflejado en las decisiones a tomar, en pro de atacar aquellas falencias en las directrices institucionales y en el patrón de liderazgo aplicado.

Mantener el entusiasmo y la buena actitud del capital humano del grupo SILOG es primordial, aunque la motivación que se obtuvo fue un impacto positivo, existen algunas falencias al interior de la organización que se pueden mejorar sin sesgar la existencia de alguna enfermedad organizacional, para ello la investigación propone algunas sinecuras a los procedimientos que hasta el momento se desarrollan al interior del grupo así:

En cuanto al manejo del clima organizacional, se recomienda realizar diagnósticos cada vez más profundos que sirvan de termómetro y poder detectar a tiempo la aparición de enfermedades organizacionales y diagnosticarlas a tiempo.

El gerente y el grupo gerencial del SILOG, deben establecer criterios claros y precisos con el fin de que los objetivos de las diferentes áreas apunten en la misma dirección.

Una de las recomendaciones con mayor ahincó, es el seguimiento y control permanente de los factores generadores de las enfermedades organizacionales, conociendo las dificultades que se presentan en la labor soñada para el personal en los procesos de gestión del talento humano, se podrían analizar variables importantes que permitan la intervención oportuna a los procesos de sostenimiento y desarrollo de las personas en las organización.

Dentro del proceso de mediciones del clima laboral es indispensable la capacitación previa a la aplicación de las encuestas, ya que es necesario tratar la problemática del comportamiento organizacional frente versus satisfacción, motivación, cultura organizacional y de cómo se puede abordar el desarrollo del plan de acción resultante de las encuestas.

Por último, es de aclarar que el conflicto es inherente a las relaciones sociales y se debe solucionar a través de la comunicación, ya que por la falta de cultura y si falla la comunicación puede llegar a la agresión y el grupo SILOG no es ajeno a esta realidad como organización; por tal razón los elementos comunicativos deben estar alineados a acción estratégica que debe pasar desde la formulación, implementación y la ejecución de la estratégica en la aplicación de los elementos comunicativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, H. y Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas [Desing and Validation of a Perceptions and Expectations Based Work Climate Assessment Model]. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Alvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación.
- Agarwal, P. (2015). The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76.
- Calculadora para obtener el tamaño de una muestra [En línea], [Consulta: 07/03/2018]. Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Capera, J., Bustos, P. & Yagama, V. (2011). Determinación del CO de la empresa Liderplast Ltda en el tercer trimestre del 2011. Recuperado el 02-11-2012, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/79917276/CLIMA-ORGANIZACIONAL-PRESENTAR>
- Cardona Echeverri, D. R. y Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional [Review of Organizational Climate Assessment Tools]. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carvajal, G. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. (Tesis de Licenciatura, Universidad Santa María, Ecuador).

- Chávez, R. (2015). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Universidad Técnica de Machala.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. P. 119. Recuperado el 29 de marzo 2018 en: http://virtual2.unillanos.edu.co/moodle/pluginfile.php/26687/mod_resource/content/1/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalbertochiavenato2.pdf
- Clissold, G. (2006). *Psychological Climate: What is it and what Does it Look Like?* Department of Management Working Paper series No. 29/06: Monash.
- Dorta, A. (2013). *Definiciones y Dimensiones del clima Organizacional*. Centro de desarrollo gerencial. Recuperado el 30 de marzo 2018 en: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández, R. y Valencia, S. M. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia [Building an Instrument to Measure the Organizational Climate as a Function of the Competing Values Framework]*. *Contaduría y Administración*, 39(1), 229-257.
- Hernandez, R. y Fernadez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. y Kim, K. (2008). *Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. Recuperado el 31 de marzo 2018 en: <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Kumar, U., Budhwar, P y Nisha Bamel. (2013). *Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application*. In 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM) (pp. 1-26). Vastrapur, India: Indian Institute of Management. Recuperado el 30 de marzo 2018 en: <https://mmartinezmunar.wordpress.com/2015/02/28/las-enfermedades-organizacionales/>
- Martínez, M. (2015). *Las enfermedades organizacionales*. Consultoría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. y Molinero, E. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores*. Barcelona, España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)-CCOO.

- Osorio, P. (2007). Investigación y Evaluación, S.C. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology - 2007, Vol. 41, Num. 3 pp. 295-304
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E. y García-Cueto, E. (2013). Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144. Recuperado el 29 de marzo 2018 en: <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Randhawa, G. y Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research* (09725814), 14(1), 25-40.
- Reddin, W. (2006). Diagnóstico de enfermedades organizacionales. Consultores en Efectividad Gerencial, S. A. de C. V.
- Reyes, J. (2001). Clima Organizacional. Universidad de Hidalgo. Pp. 25-31. Recuperado el 29 de marzo 2018 en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Clima_Organizacional.pdf
- Rivera, M. (2006) El Clima Organizacional. Revista de Educación. Santiago, Nº 124, Internet: Recuperado el 29 de marzo 2018 en: <http://72.14.209.104/search?q=cache:zUNpuvEwblwJ:dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D1249306%26orden%3D48001%26info%3Dlink+El+Clima+Organizacional.+Revista+de+Educaci%C3%B3n.+Santiago,+N%C2%BA+124,+Marzo+de+1985.&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=1>
- Sabino, C. (2006). El Proceso de Investigación, Ed. Panapo, Caracas, Ed. Panamericana, Bogotá y Lumen-Humánitas, Buenos Aires.
- Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. Noriega editores.