

Cartagena de Indias, Julio 29 de 2010

Señores

**COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS E INGENIERIAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

La Ciudad

Cordial saludo

Nos dirigimos a ustedes muy respetuosamente para hacerles entrega del trabajo de grado titulado **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE"** con el fin de someterlo a su estudio y aprobación como requisito para obtener el título de pregrado en Administración de Empresas.

Atentamente

CARLOS ALBERTO LÓPEZ

JORGE MEZA AYALA

Cartagena de Indias, Julio 29 de 2010

Señores

**COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS E INGENIERIAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

La ciudad

Cordial saludo

Por medio de la presente me permito someter a votación el trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE”**, elaborado por los estudiantes **CARLOS ALBERTO LÓPEZ MEJÍA CÓD. 0240410032 Y JORGE MEZA AYALA CÓD. 0240410038**

Atentamente

PAULO SEXTO OYOLA

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES  
SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**



**CARLOS ALBERTO LOPEZ**

**JORGE MEZA AYALA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Julio de 2010**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES  
SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**



**CARLOS ALBERTO LÓPEZ**

**JORGE MEZA AYALA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al  
Titulo de Pregrado en Administración De Empresas**

**Asesor**

**PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Julio de 2010**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FORMATO DE ASESORIA TRABAJO DE GRADO**

NOMBRE DE LOS AUTORES: CARLOS ALBERTO LOPEZ MEJIA

JORGE ESTEBAN MEZA AYALA

NOMBRE DEL ASESOR: PAULO SEXTO OYOLA

**TEMA: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.**

**OBJETIVO GENERAL:**

Establecer cuál es el Clima Organizacional entre los Empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena mediante la aplicación de estrategias o técnicas metodológicas con el objeto de obtener información pertinente que permitan mejorar el ambiente laboral de la Empresa.

Asesoría de:

PROYECTO FINAL

FECHA DE INICIACION DE ASESORIA:

DIA\_\_ MES\_\_ ANIO\_\_

<b>N</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA DEL DELESTUDIANTE</b>	<b>FIRMA DEL ASESOR</b>
1			
2			
3			



UNIVERSIDAD  
DE  
CARTAGENA



Cartagena de Indias, D. T. y C., 23 de abril de 2010

Señores  
CARLOS ALBERTO LÓPEZ MEJÍA  
JORGE ESTEBAN MEZA AYALA  
Estudiantes  
Administración de Empresas

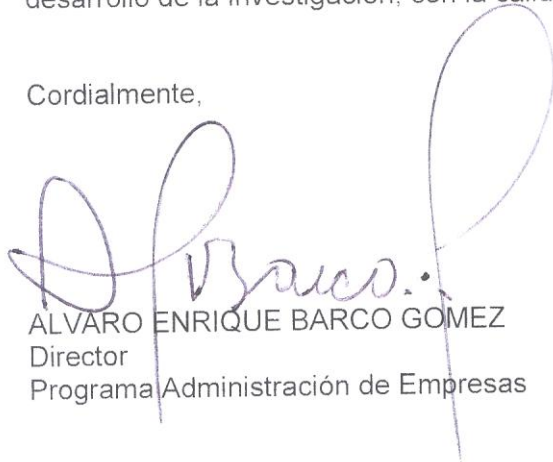
Cordial saludo

Después de analizado las correcciones de su anteproyecto "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLOGRANDE", por parte de los señores jurados, ellos consideran que él mismo cumple con los parámetros de evaluación obteniendo el concepto **APROBADO**.

Por lo anterior, usted deberá iniciar el desarrollo del mencionado proyecto, para lo cual, debe acogerse al Artículo 72 del Reglamento Estudiantil que dice "***El plazo máximo que se concede a los estudiantes que terminen académicamente sus estudios, para obtener grado, será de dos (2) años, a partir de la fecha de finalizados sus estudios***".

Confiamos en que ustedes pondrán el empeño y entusiasmo que conlleven al buen desarrollo de la investigación, con la calidad exigida por la Facultad y la Universidad.

Cordialmente,



ALVARO ENRIQUE BARCO GOMEZ  
Director  
Programa Administración de Empresas

Anexo dos (2) anteproyectos

*Elizabeth Marrugo Iglesias*

*Siempre a la altura de los tiempos*  
Avenida del consulado Calle 30 No. 48-152 Sede Piedra de Bolívar  
Bloque Facultad de Ciencias Económicas Teléfono 6754453  
[email.pradmonempresa@unicartagena.edu.co](mailto:email.pradmonempresa@unicartagena.edu.co)



Cartagena de Indias, D. T. y C., 09 de septiembre de 2009

Señor  
CARLOS ALBERTO LÓPEZ MEJÍA  
Estudiante  
Programa de Administración de Empresas

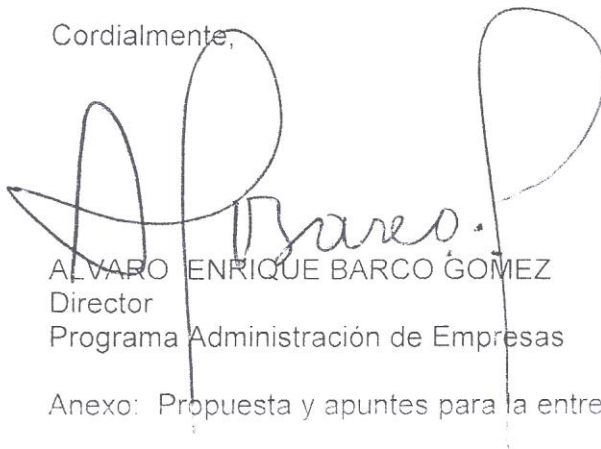
Cordial saludo

Su propuesta de trabajo de grado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLOGRANDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA", fue **APROBADA**, teniendo en cuenta las observaciones del objetivo general, por el Comité Evaluador de los Trabajos de Investigación en su sesión del 09 de septiembre de 2009

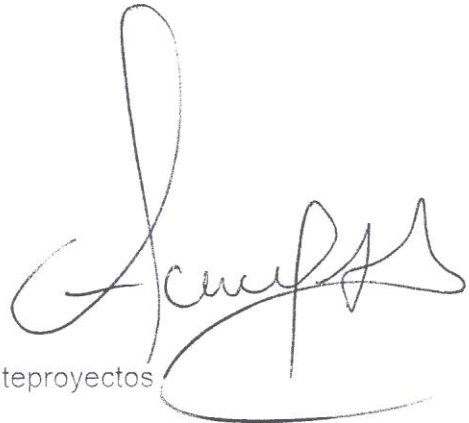
Para el desarrollo del mismo, se le asignó como asesor al docente PAULO SEXTO OYOLA QUINTERO, a quien debe contactar para efecto de orientación en su trabajo. Además, se le informa que debe tener en cuenta que tiene que acogerse al Artículo 98 del Reglamento Estudiantil que dice "**El plazo máximo que se concede a los estudiantes que terminen académicamente sus estudios, para obtener grado no será mayor de tres (3) años a partir de la fecha de finalizados sus estudios**".

Confiamos en que usted pondrá el empeño y entusiasmo que conlleve al buen desarrollo de la investigación, con la calidad exigida por la Facultad y la Universidad.

Cordialmente,



ALVARO ENRIQUE BARCO GÓMEZ  
Director  
Programa Administración de Empresas



Anexo: Propuesta y apuntes para la entrega de anteproyectos

*Elizabeth Marrugo Iglesias*



UNIVERSIDAD  
DE  
CARTAGENA



Cartagena de Indias, D. T. y C., 03 de noviembre de 2009

Señor  
CARLOS ALBERTO LÓPEZ MEJÍA  
Estudiante  
Programa de Administración de Empresas

Cordial Saludo.

Su petición de incluir al estudiante JORGE ESTEBAN MEZA AYALA en su trabajo de grado titulado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE", fue aceptada por el Comité de Evaluación de los Trabajos de Grado en su sesión del 28 de octubre de 2009

Atentamente,

  
ÁLVARO BARCO GÓMEZ  
Director  
Programa de Administración de Empresas

 8.870.647.

*Elizabeth Marrugo Iglesias*

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Siempre a la altura de los tiempos  
Avenida del consulado Calle 30 No. 48-152 Sede Piedra de Bolívar  
Bloque Facultad de Ciencias Económicas Teléfono 6754453  
[email.pradmonempresa@unicartagena.edu](mailto:email.pradmonempresa@unicartagena.edu)



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAG</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>17</b>
<b>0. MARCO GENERAL</b>	<b>19</b>
<b>0.1 PRESENTACION DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>20</b>
<b>0.3 JUSTIFICACION</b>	<b>20</b>
<b>0.4 OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>0.4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>21</b>
<b>0.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>21</b>
<b>0.5 DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>22</b>
<b>0.5.1 Delimitación espacial</b>	<b>22</b>
<b>0.5.2 Delimitación temporal</b>	<b>22</b>
<b>0.6 TIPODE INVESTIGACION</b>	<b>22</b>
<b>0.6.1 Población y muestra</b>	<b>23</b>
<b>0.6.2 Diseño de instrumentos de recolección de datos</b>	<b>23</b>
<b>0.6.3 Diseño del procesamiento de datos</b>	<b>23</b>
<b>0.6.4 Fuentes de información</b>	<b>24</b>
<b>0.6.4.1 Fuentes primarias</b>	<b>24</b>
<b>0.6.4.2 Fuentes secundarias</b>	<b>24</b>
<b>0.6.5 Análisis de los resultados</b>	<b>24</b>
<b>0.6.6 Operacionalizacion de las variables</b>	<b>25</b>
<b>0.6.6.1 variable independiente</b>	<b>25</b>
<b>0.6.6.2 variable dependiente</b>	<b>25</b>
<b>1. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>25</b>
<b>1.1 MARCO HISTORICO</b>	<b>25</b>
<b>1.2 MARCO TEORICO</b>	<b>27</b>
<b>1.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>41</b>

<b>2.</b>	<b>LA EMPRESA</b>	<b>48</b>
<b>2.1</b>	<b>Reseña Histórica</b>	<b>48</b>
<b>2.2</b>	<b>Ubicación</b>	<b>49</b>
<b>2.3</b>	<b>Misión</b>	<b>49</b>
<b>2.4</b>	<b>Visión</b>	<b>49</b>
<b>2.5</b>	<b>Objetivos</b>	<b>50</b>
<b>2.6</b>	<b>Valores</b>	<b>50</b>
<b>2.7</b>	<b>Organigrama</b>	<b>52</b>
<b>3.</b>	<b>APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE NIVEL DE SATISFACCION A LOS EMPLEADOS DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Parámetros de medición de la encuesta</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Resultados por Dimensión</b>	<b>56</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Estructura</b>	<b>56</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Responsabilidad individual</b>	<b>60</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Remuneracion</b>	<b>62</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Riesgo y toma de decisiones</b>	<b>65</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Apoyo</b>	<b>68</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Tolerancia al conflicto</b>	<b>72</b>
<b>3.3</b>	<b>ANALISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.</b>	<b>75</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Estructura</b>	<b>76</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Responsabilidad individual</b>	<b>77</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Remuneracion</b>	<b>77</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Riesgo y toma de decisiones</b>	<b>77</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Apoyo</b>	<b>77</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Tolerancia al conflicto</b>	<b>78</b>

<b>4.</b>	<b>AREAS CRITICAS SOBRE LAS CUALES EMPRENDER ACCIONES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.</b>	<b>79</b>
<b>5.</b>	<b>ESTRATEGIAS QUE AYUDAN AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.</b>	<b>82</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS</b>	

## TABLA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro N°1 Perspectiva de Clima Organizacional según Litwin y Stringer.</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro N°2 Organigrama del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.</b>	<b>52</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<b>GRAFICAS DE LAS DIMENSIONES</b>	
<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>Grafica N° 1</b> La Empresa se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de Calidad de la Organización	56
<b>Grafica N°2</b> La Empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal.	57
<b>Grafica N°3</b> La Empresa desarrolla programas de capacitación para poder realizar mi trabajo.	58
<b>Grafica N°4</b> La Empresa me proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo mis actividades eficientemente.	59
<b>RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL</b>	
<b>Grafica N°5</b> El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos.	60
<b>Grafica N°6</b> Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la Empresa.	61
<b>Grafica N°7</b> El puesto que actualmente desempeño me permite tener autonomía en la toma de decisiones.	61
<b>DIMENSION: REMUNERACION</b>	
<b>Grafico N°8</b> Creo que el puesto que desempeño esta bien pagado.	62
<b>Grafico N°9</b> Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.	63
<b>Grafico N°10</b> Considero que las políticas salariales de la empresa son las adecuadas.	63
<b>Grafico N°11</b> Considero que las prestaciones de la Empresa son las adecuadas.	64
<b>RIESGO Y TOMA DE DECISIONES</b>	
<b>Grafico N°12</b> Considero que tengo las cualidades necesarias	

para asumir los retos derivados del cargo.	65
Grafico N°13 Creo superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo.	66
Grafico N°14 Creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal.	66
Grafico N°15 Al tomar una decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral.	67
<b>APOYO</b>	
Grafico N°16 Existe Apoyo de otras áreas de la Empresa para cumplir con mi trabajo.	68
Grafico N°17 El respeto y trato por parte de mi Jefe inmediato es el adecuado.	69
Grafico N°18 Creo que mi Jefe me limita en mi desarrollo laboral.	69
Grafica N°19 Mi Jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades.	70
Grafica N°20 Siento que mi Jefe inmediato esta debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo.	71
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	
Grafico N°21 Siento que puedo obtener los mismos beneficios dentro de otra Empresa.	72
Grafica N°22 Considero que existe honestidad entre mis compañeros.	73
Grafica N°23 En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda.	73
Grafica N°24 El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado.	74
Grafica N°25 Considero que existe confianza para un buen ambiente de trabajo.	75
Grafica N°26 Resultados generales por Dimensión y respuesta de los Empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.	76

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A. RECURSOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO B. ENCUESTA DE SATISFACCION REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.</b>	<b>92</b>

## **1. TITULO**

# **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**



## INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial de la Administración de Empresas es la excelencia en la calidad del resultado final, ya sea este expresado en un producto o en un servicio.

Actualmente la ciencia Administrativa considera que la interacción y una buena relación de los factores que intervienen en una Organización permiten la obtención de los objetivos y metas previamente establecidos. De estos componentes se le da tal la importancia al factor de Recursos Humanos que se le considera clave de una Empresa.

El Clima Organizacional se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las Organizaciones laborales, en donde los estados de ánimo y el enfoque profesional de los Empleados son variables que pueden afectar el desempeño laboral de los trabajadores.

El Clima Organizacional y la forma como se desarrolle forma parte de la cultura de cada Empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la Organización, el comportamiento Institucional es tan variable como el temperamento de cada persona. Por ende no se encontraran dos Empresas con igual Clima Organizacional.

El objeto del presente trabajo de grado es realizar un Análisis de Clima Organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena, mediante la aplicación de encuestas que permitan evaluar el modelo de Clima Organizacional planteado por Litwin y Stringer, en el cual se identifican seis (06) Dimensiones para la medición de dicho estudio para señalar las áreas críticas sobre las cuales se deban emprender acciones de mejoramiento del Clima Organizacional en el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.

En los capítulos CERO Y UNO de esta investigación se describe el problema de investigación, donde se identifican los objetivos, se establecen los parámetros de

investigación y las distintas teorías propuestas por los diferentes autores sobre Clima Organizacional.

En el capítulo DOS se tratan aspectos generales de la empresa, Aspectos Históricos, Misión, Visión, Políticas de Calidad y Valores Corporativos.

En el TERCER capítulo se realiza la aplicación del cuestionario a los Empleados sobre el nivel de satisfacción percibido en la Organización, se establecen los parámetros de medición, obteniendo resultados por dimensión evaluada según el modelo de Litwin y Stringer.

Al llegar al CUARTO y QUINTO capítulo se identifican las áreas sobre las cuales se deberán emprender acciones y proponer estrategias de mejoramiento de Clima Organizacional.

En el SEXTO y SÉPTIMO capítulo se establecen las conclusiones resultantes y respectivas recomendaciones.

Finalmente se presenta la Bibliografía que se utilizó durante todo el estudio con sus aportes teóricos dándoles el crédito a sus autores a lo largo de toda la investigación. Además se presentan los Anexos que se utilizaron durante el estudio.

## 0. MARCO GENERAL

### 0.1 PRESENTACION DEL PROBLEMA

El presente trabajo busca analizar y establecer el actual clima organizacional de la Empresa Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande en la ciudad de Cartagena.

El Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena ha prestado desde hace más de 90 años en la ciudad de Cartagena un escenario en el que brinda las mejores y más variadas alternativas para atender múltiples eventos, gracias a su ubicación privilegiada en la punta de Castillo Grande rodeado por las aguas del mar Caribe y la bahía de Cartagena.

Hoy día como consecuencia de la dinámica en los procesos administrativos en materia organizacional, se presentan inconformismos dentro de los miembros de las organizaciones que afectan el clima organizacional y generando así un decrecimiento en el desempeño laboral de los empleados. El Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena no es la excepción a éstos cambios, que se han presentado con ausentismo y rotación del recurso humano que labora en la empresa, por parte del personal operativo, que en su mayor parte se encuentra vinculado directamente por la empresa y una minoría hace parte de la nómina de la **Armada Nacional De Colombia**.

Las diferentes investigaciones de Clima Organizacional, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta Gerencial en la toma de decisiones. Permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoramiento oportunas, para obtener mejores logros en los objetivos y corregir, a tiempo, aquellos factores que pueden afectar la motivación y el desempeño laboral.

## **0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Las condiciones laborales del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande, contribuyen a generar un Clima Organizacional adverso para el eficiente y eficaz desempeño laboral de sus empleados en la prestación del servicio?

## **0.3 JUSTIFICACION**

A través de este trabajo nos permitimos generar un espíritu investigativo que así mismo se vea reflejado en el desarrollo de éste, por el cual sentimos la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica en un campo importante como lo es el Recurso Humano (principal factor de capital) en las organizaciones, analizando las relaciones establecidas entre los agentes en el interior de las mismas, es decir, como está la gestión de la organización.

Este estudio actuará, a su vez, como un factor mediador en la Empresa Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena y en la percepción del mismo trabajador que va a permitir, como efecto resultante, la calidad individual y organizacional.

El desarrollo de este trabajo es de suma importancia para la Universidad de Cartagena, ya que ampliaría las opciones para el análisis empresarial en unos de los sectores más importantes de la economía de la ciudad de Cartagena como es el turístico y recreación, que lo conforman las empresas privadas, en su mayoría, como en este caso.

El estudio del Clima Organizacional en la Empresa Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena , permitirá conocer los factores que inciden en las relaciones laborales e interpersonales de los empleados, lo cual conllevará

a plantear estrategias para el mejoramiento continuo en el desempeño laboral; además, contribuirá en la obtención de óptimos resultados en la prestación del servicio al cliente, en el mejoramiento de los procesos y el cambio en la imagen o perspectivas de los involucrados hacia las diferentes estructuras o métodos planteados por la organización.

Actualmente el Club Naval de Oficiales se ha propuesto alcanzar a nivel de Clientes, Trabajadores, Directivos, Accionistas, Atención al cliente y Estructura Organizacional, la aplicación de una clara política de calidad de prestación de servicios en todas las áreas de la empresa. Para ello se debe realizar una gestión integral que impulse una mayor eficiencia en el desempeño de los empleados; motivados y alineados hacia la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la organización.

## **0.4 OBJETIVOS**

### **0.4.1 Objetivo General**

Establecer cual es el Clima Organizacional entre los empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena mediante la aplicación de estrategias o técnicas metodológicas con el objeto de obtener información pertinente que permitan mejorar el ambiente laboral de la Empresa.

### **0.4.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar áreas críticas sobre las cuales se deben emprender acciones de mejoramiento del Clima Organizacional.
2. Establecer qué tanto afectan las condiciones de trabajo, el desempeño laboral de los empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo

Grande, tomando como referencia los modelos de Clima Organizacional planteados por Litwin-Stringer y Likert.

3. Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del Clima Organizacional en el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.

## **0.5 DISEÑO METODOLOGICO**

### **0.5.1 Delimitación Espacial.**

El estudio de Clima Organizacional se llevará a cabo, en su totalidad, en las instalaciones del **Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena.**

### **0.5.2 Delimitación Temporal.**

El estudio de Clima Organizacional en el **Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena** Se desarrollará en el periodo comprendido entre Septiembre 2009 – Marzo de 2010.

## **0.6 TIPO DE INVESTIGACION**

La Investigación por realizar es de tipo Descriptiva ya que busca describir procesos organizacionales, así como especificar las propiedades, características y perfiles de los miembros de la Organización que nos ayuden a establecer la relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena.

### **0.6.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Dado el tamaño poblacional  $N \leq 200$ , para la realización del Análisis de Clima Organizacional en el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande; se tomará como muestra el 100% de la población total, comprendida ésta por los empleados que se encuentran vinculados directamente con la entidad y por la Armada Nacional de Colombia; siendo entonces 171 empleados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: Administrativos vinculados por la empresa 22, Administrativos vinculados por la Armada 9, Personal Operativo vinculado por la empresa 130 y Personal Operativo vinculado por la Armada 10.

### **0.6.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

La recolección de la información apuntará al logro de los objetivos y para ello se aplicarán: Encuestas, Observación Directa y Análisis de Documentos facilitados por la Empresa.

### **0.6.3 DISEÑO DEL PROCESAMIENTO DE DATOS**

La recolección de la información se desarrollará personalmente por los Investigadores, esta se estudiará y analizará con el fin de extraer información veraz y concisa, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas, así como también se harán encuestas, las cuales serán tabuladas y procesadas por el Grupo Investigador. Se hará acopio de documentos de la empresa mediante la utilización de medios magnéticos (CD y memorias USB). Se organizará la información en un computador para presentar de una manera más organizada a los Evaluadores de la Investigación y a la Gerencia de la Empresa **CLUNB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.**

## **0.6.4 FUENTES DE INFORMACION**

### **0.6.4.1 Fuentes Primarias.**

Por la naturaleza de este proyecto se hace necesario que la fuente de información primaria sea la brindada por los Empleados de la Empresa, recogida en las diferentes encuestas y entrevistas, además de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

### **0.6.4.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias están conformadas por textos, diccionarios, revistas, páginas Web especializadas y trabajos de grado e investigaciones relacionadas sobre Análisis de Clima Organizacional.

También constituyen fuentes secundarias todos los documentos entregados por la Empresa tales como descripción de procesos, escalas salariales, listado de empleados y cargos, etc.

## **0.6.5 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Se procederá a analizar e interpretar los resultados con base en el Marco Conceptual de la investigación, para cumplir con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos planteados previamente.



## **0.6.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### **0.6.6.1 *Variable Independiente.***

Clima Organizacional: Es la variable Independiente porque constituye el contexto organizacional existente en el cual se enmarca el desempeño laboral de los empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena.

### **0.6.6.2 *Variable Dependiente:***

Desempeño Laboral: Es la variable Dependiente porque es la resultante del Clima Organizacional.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 MARCO HISTORICO**

En los inicios de las empresas, la gente trabajaba sola o en grupos pequeños; existía la tendencia muy definida de suponer que las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, aunque las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer, en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual le quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

El día 9 de Junio de 1939, en reunión de Oficiales se dio de alta a bordo del MC CALDAS, la estatua de la Virgen de las Olas, regalada por el suboficial Pablo Prieto. En medio de la animación unánime y por motivo de un incidente que tuvo un oficial, resolvieron sin más ni menos fundar un Club particular para Oficiales Navales.

Durante ocho meses sucesivos se hicieron planes para conseguir un local. La parte financiera fallaba siempre. Un día el Capitán Rodríguez fué elegido Presidente y el Teniente Piedrahita resolvieron tomar, la que en un tiempo fuera famosa, invulnerable y totalmente destruida, fortaleza de **Santa Cruz de Castillo Grande**. No había nada en ese lugar, ni agua, ni playa, ni espacio suficiente. Los oficiales se encargaban de limpiarla. Cada domingo a las 8:00 de la mañana se presentaban con seis botellas de cerveza como contribución y una herramienta. Por turnos llevaban gallinas y aderezos para la comida. Se trabajaba en forma titánica. A las tres de la tarde se suspendía el trabajo y después del baño comenzaba el sancocho en medio de la más estupenda profusión de chistes, coplas y canciones.

En el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande todo Oficial de la Armada es socio activo y así mismo está en la obligación de trabajar en actividades que propendan el buen desarrollo de la Empresa, presentando su opinión sobre cada proceso que allí se realiza. Además presta a la Armada invaluable servicios, tales como Banquetes, cócteles, matrimonio, cumpleaños, bautizos, quinceañeros, desayunos de trabajos, almuerzos ejecutivos, shower, despedidas, ascensos, graduaciones y servicios adicionales: Equipos audiovisuales, tarimas, ambientaciones, transporte marítimo y terrestre, amenización, servicio a domicilio ofreciendo esparcimiento sano a los Oficiales y sus familiares, y estableciendo un vínculo cordial con la sociedad Cartagenera. Así nació el Club Naval, tomando como inspiración y patrona a la Virgen de las Olas, consumiendo buen cocido, apurando un noble trago y cantando una copla. Hoy en día es el orgullo de los Oficiales Navales, el lugar más hermoso entre tanta belleza y el sitio preferido de la sociedad Cartagenera.

## 1.2 MARCO TEORICO

El Clima Organizacional, es un elemento básico para la obtención de resultados apropiados en la Empresa. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Toda Organización tiene propiedades o características comunes, sin embargo, cada una de ellas tiene un exclusivo ordenamiento de esas características y propiedades. El Ambiente Interno que se encuentra en la Organización lo forman las personas que la integran, y éste es considerado como el Clima Organizacional.<sup>1</sup>

Los sentimientos inherentes al Clima Organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también, de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Un enfoque subjetivo fue propuesto por *Halpins* y *Crofts*: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.<sup>2</sup>

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de Clima Organizacional es, igualmente desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son *Litwin* y *Stringer*. Para ellos el Clima Organizacional los definen como: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los Administradores y de otros factores ambientales importantes sobre

---

<sup>1</sup> Sandoval Caraveo, María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Laboral. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Juárez. 2004

<sup>2</sup> Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México 1993 Pág. 181

las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”<sup>3</sup>

*Waters*, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el Clima organizacional como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”<sup>4</sup>

*Luc Brunet* señala a los Investigadores James y Jones, los cuales definen el Clima Organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos Organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica).
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”<sup>5</sup>

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del Clima Organizacional a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el Clima Organizacional como: “Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y

---

<sup>3</sup> Ídem. Pag.182

<sup>4</sup> Ídem. Pag.182

<sup>5</sup> Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México. 1997. p. 17

necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.<sup>6</sup>

En la medida perceptiva de los atributos Organizacionales el Clima Organizacional está definido como: “Una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos),
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.<sup>7</sup>

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el Clima Organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”<sup>8</sup>

Las definiciones de Clima Organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima Organizacional es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>6</sup> Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México. 1997. p. 18

<sup>7</sup> Brunet op. Cit. p. 19

<sup>8</sup> Sandoval Caraveo, María del Carmen. *Concepto y Dimensiones del Clima Laboral*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Juárez. 2004

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.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una Organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

*Likert* mide la percepción del Clima Organizacional en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.<sup>9</sup>

*Litwin* y *Stringer* resaltan que el Clima Organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.<sup>10</sup>

*Pritchard* y *Karasick* desarrollaron un instrumento de medida de Clima Organizacional compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

---

<sup>9</sup> Brunet op. Cit. p. 45

<sup>10</sup> Brunet op. Cit. p. 46

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la Alta Dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.<sup>11</sup>

*Bowers y Taylor*, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la Dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la Dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

---

<sup>11</sup> Brunet op. Cit. p. 48.



5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

*Brunet*, afirma que para evaluar el Clima Organizacional es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de Estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de Recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, Agradecimiento y Apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

*Likert* en su teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el Comportamiento Administrativo y por las condiciones Organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización, las cuales influyen en la percepción individual del Clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una Organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la Organización y su Administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la Organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de Clima Organizacional, los cuales parten de un Sistema muy Autoritario a uno muy Participativo:

1. Clima de tipo Autoritario: Sistema I, Autoritarismo explotador; Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo: Sistema III, Consultivo; Sistema IV Participación en grupo.

En el Clima de tipo Autoritario Sistema I. Autoritario explotador, la Dirección no confía en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la Organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor,

las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el Clima de tipo Autoritario Sistema II, Autoritario Paternalista, existe la confianza entre la Dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores; los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de Clima la Dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el Clima de tipo Participativo sistema III, consultivo, la Dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el Clima Participativo Sistema IV, Participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la Dirección; la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los Empleados y la Dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los Sistemas I y II corresponden a un Clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los Sistemas III y IV corresponden a un Clima abierto, donde la Organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando

satisfacer las necesidades sociales de los empleados, interactuando en el proceso de toma de decisiones.

### **Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

Las investigaciones de Litwin y Stringer (1968) se dedicaron más al Clima de las Organizaciones. En las conclusiones que plantearon consideraron que los directivos caracterizados por la “necesidad de pertenencia” se orientan a crear un Clima Organizativo con un elevado grado de satisfacción en el trabajo y un apoyo mutuo en las relaciones interhumanas. Por el contrario la predisposición a la innovación y a la productividad era relativamente baja. En ambos casos la necesidad de resultados era mayor en determinados Climas Organizativos. En un Clima caracterizado por una necesidad de poder eran bajas las satisfacciones en el trabajo, la productividad y la satisfacción en la innovación. Estas diferencias surgen, en parte, por las diferencias entre los distintos niveles de observación: en el caso de Litwin y Stringer, el sistema social organizado; en el caso de McClelland y Burnham, la capacidad Directiva individual. En partes son también diferentes las concepciones sobre las características de las necesidades.

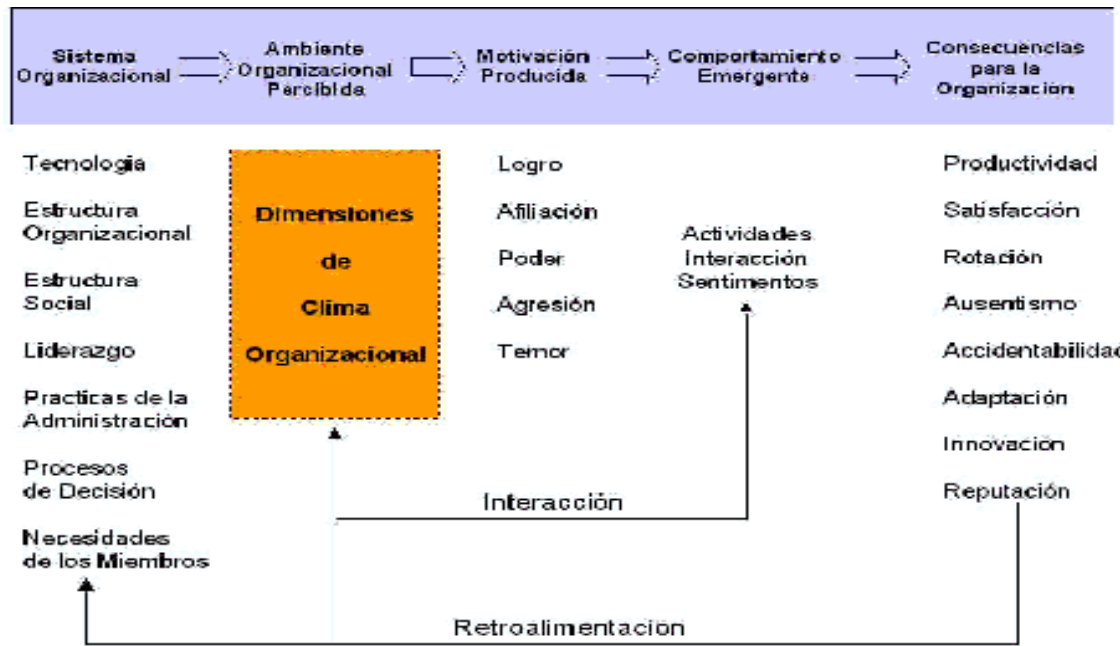
Se ha de considerar que las necesidades surgen en tres fases del desarrollo:

- a – En su *forma originaria* están próximas al “YO”, y están orientadas a conseguir valores de satisfacción personal.
- b – En el proceso de *Socialización*, se adaptan a las expectativas del entorno social.
- c – Su *Sublimación* está caracterizada por un nivel de valoración superior, debido a que destaca su despersonalización y orientación a terceros.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Lattman Charles, García Echeverría Santiago. Management de los Recursos Humanos en la empresa. Edit. Díaz de Santo. Pág. 133

De acuerdo a las consideraciones anteriores Litwin y Stringer proponen el siguiente cuadro en donde se puede apreciar la perspectiva del Clima Organizacional desde su enfoque:



**Cuadro 1: Perspectiva de Clima Organizacional según Litwin y Stringer**

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la Organización como, por ejemplo, Productividad, Satisfacción, Rotación, Adaptación, etc.

## **Teoría de Clima Organizacional de Halpin y Crofts**

Con la publicación de la investigación titulada "El Clima Organizacional de la Escuela", introducen de una manera oficial y taxativa la noción de Clima Organizacional en educación. Partiendo de la definición de Clima Organizacional como lo experimentado por los miembros de una Organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la Institución Educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la Organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un Clima Organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el Clima Organizacional. Afirma que el Clima Organizacional es para la Organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el Clima Organizacional es una forma útil de ver el comportamiento Organizacional en la Institución Educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la Organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las Instituciones Educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término Clima Organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta Organizacional se desenvuelve.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al Cuerpo Docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son:

1. Desempeño: implicación del Personal Docente en su trabajo.
2. Obstáculos: sentimiento del Personal Docente al realizar las tareas rutinarias.
3. Intimidad: percepción del Personal Docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
4. Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los Docentes.
5. Actitud distante: comportamientos formales e informales del Director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus Docentes.
6. Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del Director.
7. Confianza: esfuerzos del Director para motivar al Personal Docente.
8. Consideración: referido al comportamiento del Director que intenta tratar al Personal Docente de la manera más humana.

### **Características del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de éstas y pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el Clima Organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional genera cambios temporales en las actitudes de las personas y pueden tener diversas razones: días finales de cierre mensual y anual,

proceso de reducción de personal, incremento general de salarios, etc. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación, se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay mayor energización para trabajar y, cuando disminuye la motivación, éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer necesidades.

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.

El Clima Organizacional, junto con las estructuras y las características Organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen Clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la Organización, positiva o negativamente, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En una Organización podemos encontrar diversas escalas de Climas Organizacionales, de acuerdo a cómo éste se ve afectado o beneficiado.



### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

**Administración de Personal:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se encarga de especificar tiempos, competencias, estándares, salarios, jornadas, desempeño de los miembros de la Organización en beneficio ya sea del individuo, de la propia Organización y del país en general.

**Capacitación:** Se considera como un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y Administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del cargo que desempeña, y por lo tanto permitir su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad Empresarial a la cual sirve.

**Capital Humano:** Cuantificación y valoración de los recursos humanos. Valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una Organización.

**Comportamiento Organizacional:** Se define como el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las Organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas Organizaciones.

**Condiciones de Trabajo:** Son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el

impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

La razón para establecer buenos estándares de salud y seguridad en el sitio de trabajo suelen ser los siguientes:

**Morales:** Un empleado no debería correr riesgos de sufrir accidentes en el trabajo, ni tampoco otras personas relacionadas con la actividad laboral.

*Económicas:* Muchos gobiernos aceptan que las malas condiciones de trabajo redundan en un mayor costo para el estado, por el costo del pago del seguro social para los discapacitados y del tratamiento médico, y la disminución de la fuerza laboral. Las organizaciones también pueden sufrir desventajas económicas, tales como los costos burocráticos, la disminución de la producción, y la pérdida de la imagen positivamente los restantes empleados, los consumidores y el público en general.

*Legales:* Los requerimientos mínimos de salud y seguridad en las condiciones de trabajo suelen estar tipificados en el Derecho penal o el Derecho civil; suele considerarse que sin la presión legal las organizaciones podrían no sentirse obligadas a afrontar los costos de mejorar las condiciones de trabajo sólo por las razones morales o de ganancia a largo plazo.

**Clima Organizacional:** Son los efectos subjetivos, percibidos dentro de la Organización y en el contexto en general, además de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere

a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una Organización y distinguen éstas de otras.

**Desarrollo Profesional:** Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo.

**Desempeño:** Es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha asignado como responsabilidad y que será medido con base en su ejecución.

**Desempeño laboral:** Se define como el grado de cumplimiento de las obligaciones inherentes al cargo asignado dentro de una Organización, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: condición de trabajo, grado de capacitación, experiencia y tecnificación, salud física y emocional etc.

**Dirección:** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la Organización.

**Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

**Estrategia:** Se define como un conjunto de líneas de acción orientadas hacia la consecución de objetivos en el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

**Estructura Organizacional:** Es el medio del que se sirve una Organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

**Gerencia:** Es un cargo que ocupa el Director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de lograr los objetivos establecidos.

**Mejoramiento Continuo:** Según la óptica de muchos autores, la búsqueda de la calidad total, requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

**Meta:** Podemos definir las metas como el objetivo último de querer emprender un negocio además, que como personas busquemos un propósito económico y un medio a través del cual podamos conseguir los recursos necesarios para nuestro sustento y el de nuestra familia, si la tenemos. Cumplir nuestros sueños, un desarrollo profesional acorde con las circunstancias propias de cada región o país donde nos encontremos. Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

**Motivación:** Es el comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.

**Objetivos:** Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos. También se definen como el fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

**Organización:** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas, de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

**Personal:** Es el grupo de personas (trabajadores) que tienen a disposición una empresa o parte de ella (departamentos de la empresa).

**Política:** Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los Gerentes desarrollan sus puestos. Son conductas que debemos seguir. Es una línea gruesa que permite a los Gerentes planificar para el logro de los Objetivos.

**Posibilidad de Ascenso:** Es el evento mediante el cual una persona por sus cualidades y actitudes laborales tiene la oportunidad de aspirar a un mejor cargo dentro de la estructura de la organización.

**Puesto de Trabajo:** es la tarea, obligación o actividad asignada a un individuo constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.

**Recurso Humano:** Es el conjunto de todas las actividades y tópicos relativos a la fuerza laboral de las empresas ``*el trabajador*``.

**Remuneración:** Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto. También definida como la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

**Rendimiento:** Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada Unidad que realiza la actividad, donde el término Unidad puede referirse a un Individuo, un Equipo, un Departamento o una Sección de una Organización.

**Responsabilidad:** Es la forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales.

**Salario:** Es la expresión monetaria del valor de cambio de una mercancía, que se llama Fuerza de Trabajo. El salario es el precio de la fuerza de trabajo. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios

o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

**Supervisión:** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. La palabra Supervisión es compuesta, viene del latín "visus" que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín "super" que significa preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial.

**Tarea:** Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

**Vinculación de Personal:** Es el procedimiento a través del cual se designan las personas que de acuerdo con los perfiles ocupacionales y los requisitos establecidos, ingresan para el desempeño de actividades que requiere la Organización.

## 2. LA EMPRESA

### 2.1 RESEÑA HISTORICA

El día 9 de Junio de 1939, en reunión de Oficiales se dio de alta, a bordo del MC CALDAS, la estatua de la Virgen de las Olas, regalada por el suboficial Pablo Prieto. En medio de la animación unánime y por motivo de un incidente que tuvo un Oficial, resolvieron sin más ni menos fundar un Club particular para Oficiales Navales.

Durante ocho meses sucesivos se hicieron planes para conseguir un local. La parte financiera fallaba siempre. Un día el Capitán Rodríguez fué elegido Presidente y el Teniente Piedrahita resolvieron tomar, la que en un tiempo fuera famosa, invulnerable y totalmente destruida, fortaleza de **Santa Cruz de Castillo Grande**. No había nada en ese lugar, ni agua, ni playa, ni espacio suficiente. Los oficiales se encargaban de limpiarla. Cada domingo a las 8:00 de la mañana se presentaban con seis botellas de cerveza como contribución y una herramienta. Por turnos llevaban gallinas y aderezos para la comida. Se trabajaba en forma titánica. A las tres de la tarde se suspendía el trabajo y después del baño comenzaba el sancocho en medio de la más estupenda profusión de chistes, coplas y canciones.

Así nació el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande, tomando como inspiración y patrona a la Virgen de las Olas, consumiendo buen cocido, apurando un noble trago y cantando una copla. Hoy en día es el orgullo de los Oficiales Navales, el lugar más hermoso entre tanta belleza y el sitio preferido de la sociedad Cartagenera.



## **2.2 UBICACIÓN**

El Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande se ubica en el barrio de Castillo Grande en la Carrera 15 con calle 6ta de la ciudad de Cartagena de Indias Colombia.

## **2.3 MISIÓN**

Contribuir con el bienestar de los oficiales de la Armada Nacional y sus familias a través del empleo eficiente de los Recursos Humanos, Financieros, Técnicos y Materiales con el propósito de brindar recreación y sano esparcimiento de carácter Social, Cultural y Deportivo bajo los principios de respeto y dignidad.

## **2.4 VISIÓN**

El Centro de Recreación de Oficiales Club Naval Santa Cruz de Castillo Grande, se consolidará como una Organización líder en servicios de recreación y bienestar de carácter Social, Cultural y Deportivo, en la Armada Nacional, con un equipo humano altamente competente y comprometido con la cultura del Servicio, garantizando el fortalecimiento de la institución, la conservación y desarrollo de una infraestructura moderna y funcional que permita la satisfacción plena de todos sus clientes y el reconocimiento de la comunidad.

Actualmente el Club Naval de Oficiales no cuenta con Políticas de Calidad previamente establecidas.

## **2.5 OBJETIVOS**

El Objetivo del Club Naval se inspira en los principios del respeto y dignidad de los Oficiales Navales y sus familias, dentro del concepto Cristiano de hermandad, para proporcionarles Bienestar y Recreación de carácter Cultural, Social, Deportivo, etc.

Para el cabal cumplimiento de los objetivos, el Club puede:

- a.** Adquirir, enajenar, tomar o dar en arrendamiento a cualquier título, muebles o inmuebles de su pertenencia.
- b.** Celebrar contratos civiles, comerciales, de giro, y el otorgamiento y garantía sobre títulos y valores. Exceptúese la capacidad para ser garante de obligaciones de terceros ni caucionar obligaciones distintas a las suyas propias.
- c.** Actuar como cedente o cesionario.
- d.** Aceptar donaciones, legados y herencias con beneficio de inventarios, y recibir auxilios particulares y oficiales.
- e.** En general, el Club Naval puede celebrar cualquier acto o contrato, que considere útil o necesario para el cumplimiento de sus Objetivos, todo con arreglo a los presentes Estatutos y las leyes.

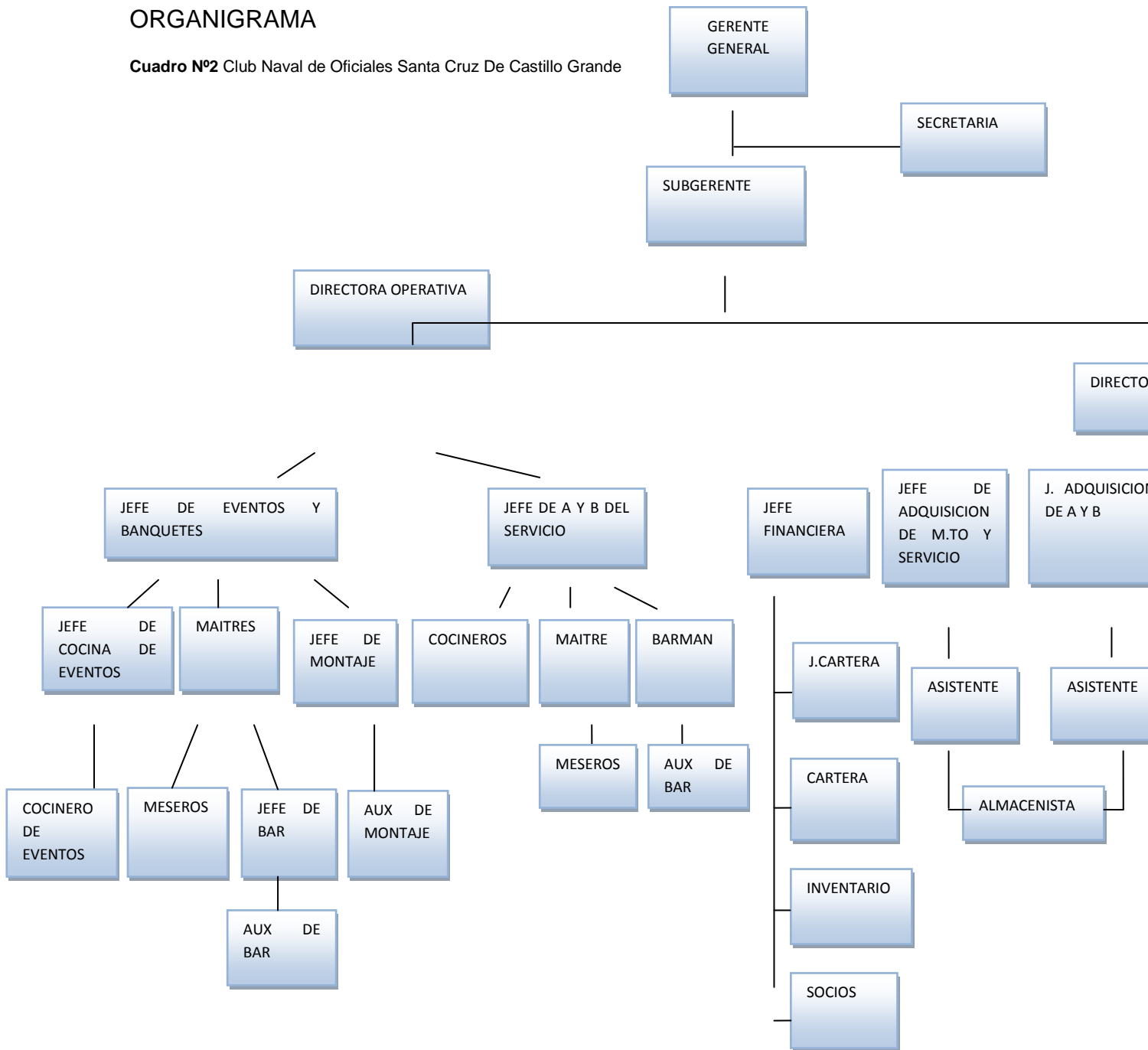
## **2.6 VALORES**

Una vez enunciados la Misión y la Visión de la empresa, debemos definir los valores de una Organización, pues así como a un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, conocemos también a una organización a partir de sus Valores Organizacionales. El Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande ha establecido los siguientes valores y lo que a través de ellos se busca:

- Transparencia: establecer vínculos sobre fundamentos de claridad y consistencia.
- Integridad: construir y proyectar diariamente una conducta organizacional e individual con base en principios morales y éticos.
- Confianza: mediante la labor diaria se genera credibilidad, fidelidad al compromiso y responsabilidades con el fin de superar los objetivos planteados en todos los niveles de la Organización.
- Respeto: valorar la diversidad de criterios y se promueve el trato digno a las personas.
- Excelencia en el Servicio: trabajar de manera permanente para superar las expectativas de los Clientes (Socios).
- Trabajo en Equipo: trabajar en unidad para el logro de un propósito compartido: el éxito de la Empresa y de los Socios.
- Orientación al logro: desarrollar una cultura de medición y seguimiento de objetivos para el logro de metas claras y exigentes.

# ORGANIGRAMA

Cuadro N°2 Club Naval de Oficiales Santa Cruz De Castillo Grande



### 3. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE NIVEL DE SATISFACCION A LOS EMPLEADOS DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Constituye un aspecto fundamental de toda Organización el mantenimiento de un adecuado Clima Organizacional para el buen desempeño de su Recurso Humano en pos de lograr el cumplimiento efectivo de sus Objetivos y Metas. Para esto se aplico una encuesta a 119 empleados del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE, donde se calculó el tamaño de esta mediante la fórmula estadística:

$$n = \frac{0.25N}{(\alpha/z)^2 (N-1)+0.25}$$

Donde le damos un nivel de confianza de 95%

$$\alpha = 5\%$$

$$z = 1.96$$

$0.25 = p^2$ , produce el máximo valor de error estándar, esto es  $p = 0.5$

$n$  = es el tamaño de la muestra.

$N$  = el tamaño de la población.

$$n = \frac{0.25 (171)}{(0.05/1.96)^2 (171-1) + 0.25}$$

$n = 119$  empleados

Se debió estimar la muestra ya que en el momento de realizar la actividad no se encontraban en las instalaciones del club la totalidad de los Empleados, se presentaban en licencias y algunos debían cumplir con sus vacaciones, por lo que dificulto la aplicación al 100%, es decir, a los 171 empleados.

Esta encuesta cuenta con 25 preguntas objetivas de fácil interpretación con 4 alternativas posibles de respuestas las cuales son:

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo.

Con el desarrollo de esta encuesta se estableceremos la relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los Empleados del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE, tomando como referencia para la aplicación de la encuesta el modelo planteado por Litwin y Stringer, con el propósito de identificar áreas críticas sobre las cuales se deben emprender acciones y proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y/o mantenimiento del Clima Laboral en la Empresa.

Las Dimensiones a evaluar son las siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad Individual
- Remuneración
- Riesgo y Toma de Decisiones
- Apoyo
- Tolerancia al Conflicto

### **3.1 Parámetros de Medición de la encuesta**

Se interpretara el Clima Organizacional del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE de la ciudad de Cartagena, de acuerdo a los siguientes porcentajes:

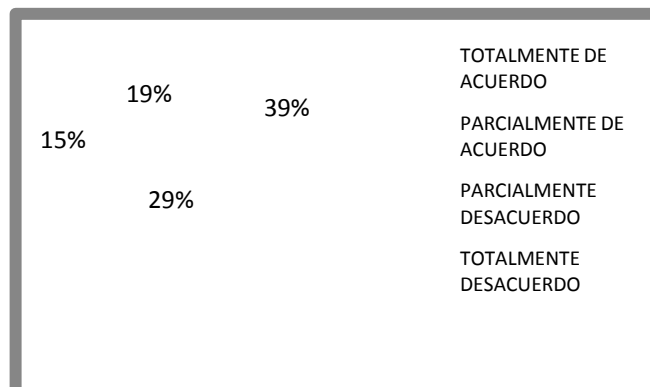
- Estructura: La percepción de las Políticas aplicadas por la organización, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- Responsabilidad Individual: El sentimiento de Autonomía de los Empleados, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- Remuneración: La percepción en la equidad de la Remuneración y el trabajo bien hecho, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- Riesgos y Toma de Decisiones: El nivel de Reto y Riesgo y una situación de trabajo, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- Apoyo: Los sentimientos de Apoyo y amistad experimentados por los Empleados, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- Tolerancia al Conflicto: El nivel de confianza de los Empleados hacia la Organización y sus compañeros, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.

El análisis de los datos se realizará considerando la muestra total para cada una de las preguntas realizadas en la encuesta propuesta según el modelo de Litwin y Stringer.

### 3.2 Resultados por Dimensión

**3.2.1 Estructura:** permitirá representar la percepción que tienen los Empleados de la Organización acerca de la cantidad de reglas, Procedimientos, Trámites, Normas, Obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el Desempeño Laboral.

#### **Grafica N° 1 la Empresa se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de Calidad de la Organización.**

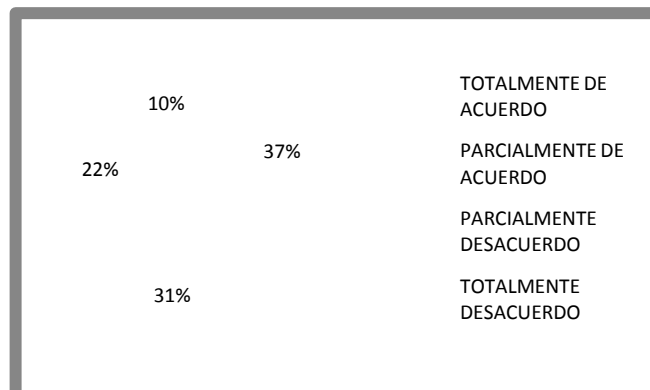


Fuente: elaborado por los autores.

En este gráfico podemos observar que el 39%, está totalmente de acuerdo que el CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas, sin embargo el resto muestra que no están del todo informados, lo cual quiere decir que existe un 61%, que no conocen totalmente por parte de la Empresa sobre los Valores y principios Organizacionales.



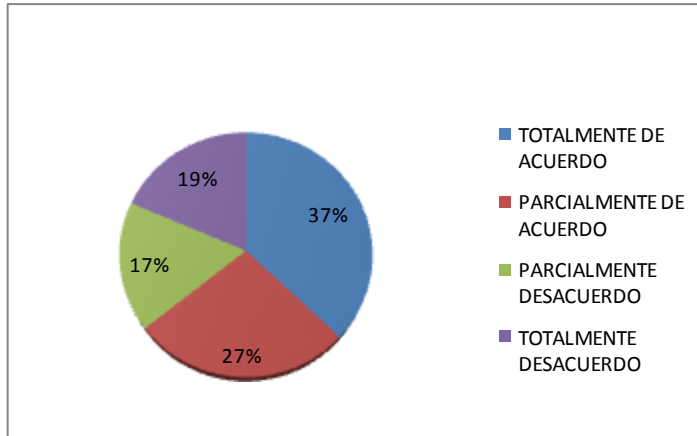
**Grafica N° 2 La Empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal.**



Fuente: elaborado por los autores.

Podemos observar que del 100% encuestado solo el 37% de los empleados están totalmente de acuerdo que el CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE capacita adecuadamente al personal, a su vez el otro 63% aproximadamente no está del todo de acuerdo.

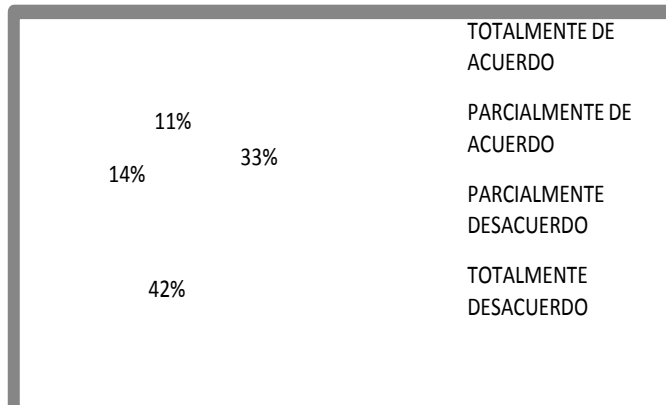
**Grafica N°3 La Empresa desarrolla programas de capacitación para poder realizar mi trabajo.**



Fuente: elaborado por los autores.

En este grafico podemos observar que solo el 37 % está totalmente de acuerdo que la empresa desarrolla programas de capacitación para realizar su trabajo, el 63% no está totalmente de acuerdo con esto.

**Grafica N°4 La Empresa me proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo mis actividades eficientemente.**

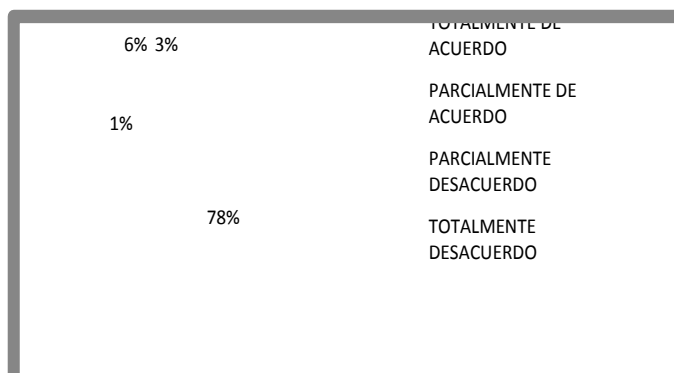


Fuente: elaborado por los autores.

En este gráfico podemos notar que la mayoría, es decir el 41% está parcialmente de acuerdo con que la empresa proporciona los recursos necesarios, por lo que solo el 32 % está totalmente de acuerdo, es decir que un 68% aproximadamente no está del todo de acuerdo.

**3.2.2 Responsabilidad Individual:** Percepción de parte de los Empleados de la Organización acerca de su autonomía en la Toma de Decisiones relacionadas a su trabajo. El sentimiento de ser su propio Jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la Organización.

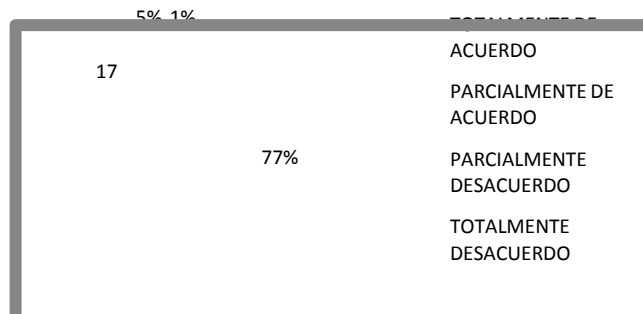
**Grafica N°5 El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos.**



Fuente: elaborado por los autores.

En esta grafica se observa que la mayoría de los empleados, es decir, el 78% está totalmente de acuerdo que el puesto que desempeñan es el adecuado a sus conocimientos, también notamos que el 13% no está conforme y la minoría con un 9% no lo están del todo.

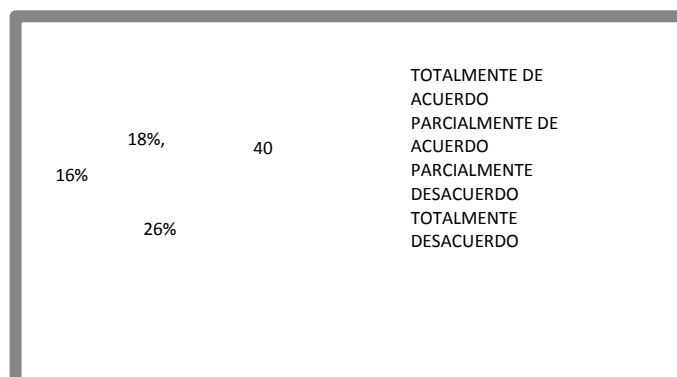
**Grafica N°6 Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la Empresa.**



Fuente: elaborado por los autores.

La grafica muestra que nuevamente la mayoría con el 77% está totalmente satisfecha con la labor desempeñada y una minoría con el 1% no está totalmente satisfecha.

**Grafica N°7 El puesto que actualmente desempeño me permite tener autonomía en la toma de decisiones.**



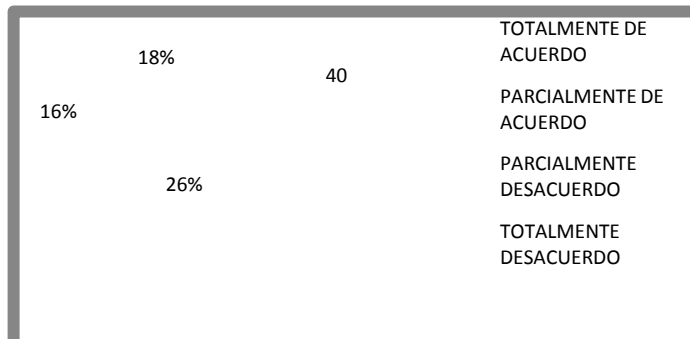
Fuente: elaborado por los autores.

Esta grafica muestra que solo el 40% de los empleados se les permite tener autonomía en la toma de decisiones, así mismo vemos que el 60% restante no está totalmente autorizado para tomar decisiones en su puesto de trabajo, lo cual

quiere decir que existe una enmarcada implementación de normas internas y conductos a seguir.

**3.2.3 Remuneración:** Corresponde a la percepción de los Empleados sobre la Remuneración recibida por el trabajo bien hecho. Esta Dimensión puede generar un Clima apropiado en la Organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el Empleado a hacer bien su trabajo e incentivarlo a mejorar.

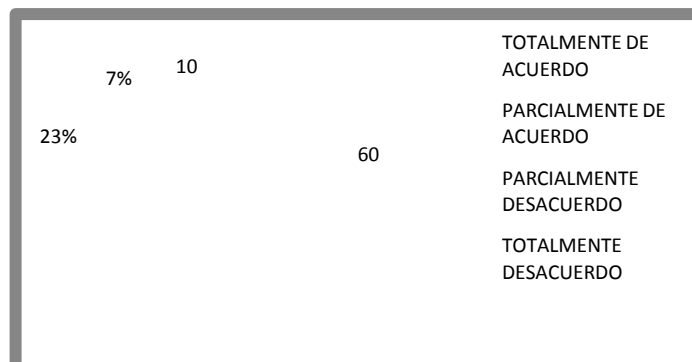
**Grafico N°8 Creo que el puesto que desempeño está bien pagado.**



Fuente: elaborado por los autores.

En esta grafica se puede evidenciar que solo el 40% de los empleados está conforme con el pago de su trabajo, un 25% está relativamente conforme y el resto que se podría nombrar un 34% no lo está.

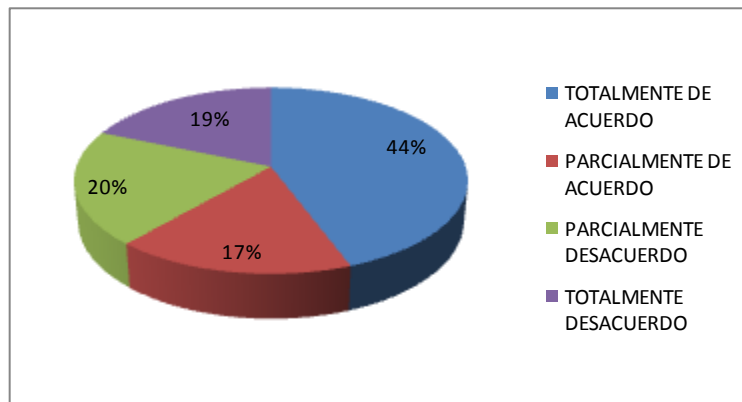
### Grafico N°9 Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.



Fuente: elaborado por los autores.

Esta grafica muestra que la mayoría con un 60% conoce las prestaciones sociales a las cuales tiene derecho, sin embargo existe una parte, la minoría, que no las conoce.

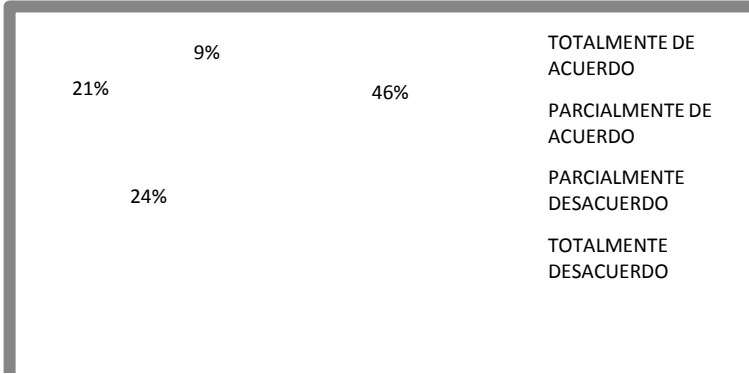
### Grafico N°10 Considero que las políticas salariales de la empresa son las adecuadas.



Fuente: elaborado por los autores.

En este grafico solo el 44% de los empleados considera que las políticas de la empresa son las adecuadas, un 17% están parcialmente de acuerdo y un claro 39% completaría la insatisfacción por parte de los encuestados.

**Grafico N°11 Considero que las prestaciones de la Empresa son las adecuadas.**



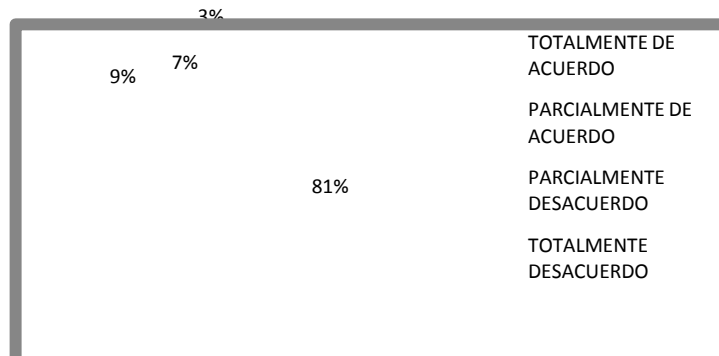
Fuente: elaborado por los autores.

Anteriormente vimos en la **Grafica N°9** que la mayoría conoce las prestaciones a las que tiene derecho, en esta grafica vemos que esa mayoría en este caso con el 46% considera que son las adecuadas, por otro lado el 24% esta parcialmente de acuerdo, el 30% muestra inconformismo.



**3.2.4 Riesgo y Toma de Decisiones:** Corresponde a la percepción que los Empleados de la Empresa tienen respecto a determinadas Metas o Riesgos que pueden correr durante el Desempeño de su labor. En la medida que la Organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los Objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un Clima competitivo, necesario en toda Organización.

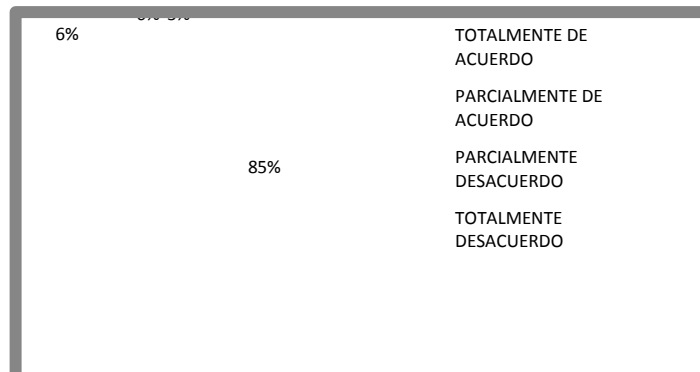
**Grafico N°12 Considero que tengo las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo.**



Fuente: elaborado por los autores.

En este grafico podemos ver que existe una mayoría con el 81% que confía en sus cualidades y desempeño dentro del cargo, un 9% no lo considera del todo y un 10% no cree que cuente con capacidades necesarias.

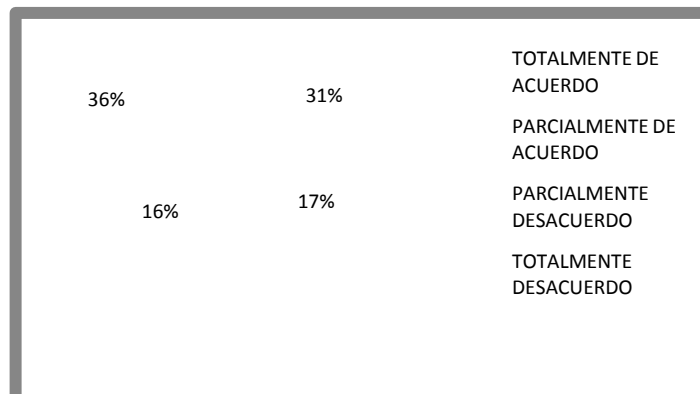
**Grafico N°13 Creo superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo.**



Fuente: elaborado por los autores.

Existe una enmarcada calificación del 91% de los empleados que tienen el deseo de superación dentro de la empresa, otro 6% y un 3% que no lo cree así.

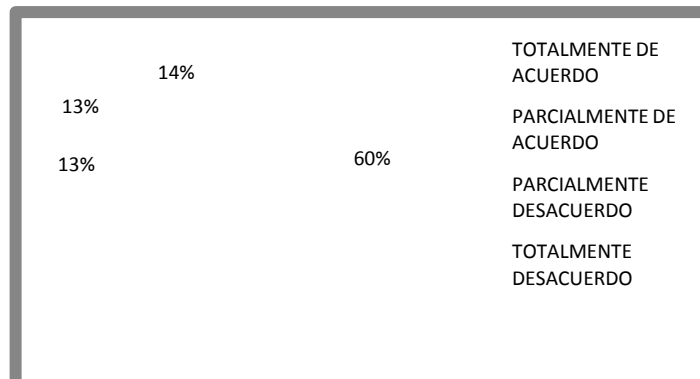
**Grafico N°14 Creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal.**



Fuente: elaborado por los autores.

En esta grafica la mayoría con el 52% cree que su cargo no representa riesgo en su seguridad personal, parcialmente un 16% existe, pero un alto porcentaje del 36% considera su integridad personal está en riesgo.

**Grafico N°15 Al tomar una decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral.**

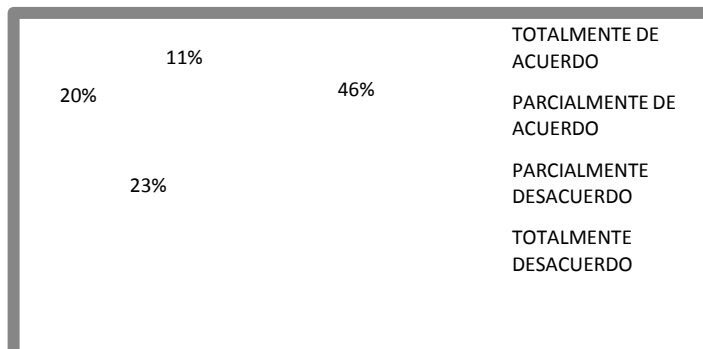


Fuente: elaborado por los autores.

En este grafico un 73% considera que una mala decisión pone en riesgo su desempeño laboral, el restante con el 27% tiene la confianza que en cada decisión que tome no está en riesgo su Desempeño Laboral.

**3.2.5 Apoyo:** Los sentimientos que experimentan los Empleados del Club sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los Directivos y de otros Empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

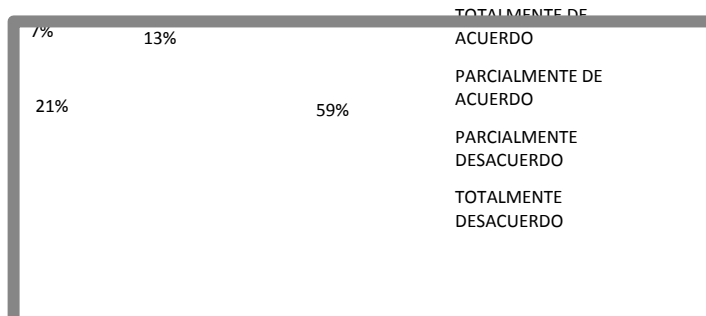
**Gráfico N°16 Existe Apoyo de otras áreas de la Empresa para cumplir con mi trabajo.**



Fuente: elaborado por los autores.

En esta gráfica notamos una mayoría con el 69% considera que cuenta con Apoyo de las demás áreas de la empresa, pero un 31% no cree que existe ese Apoyo.

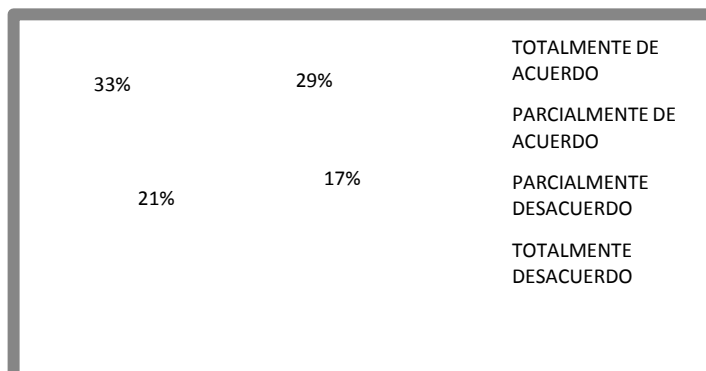
**Grafico N°17 El respeto y trato por parte de mi Jefe inmediato es el adecuado**



Fuente: elaborado por los autores.

Es claro que más de la mitad de los encuestados con el 80% aproximadamente manifiesta que está de acuerdo con el trato dado por su Jefe Inmediato, la minoría con el 20% no lo cree de esta manera.

**Grafico N°18 Creo que mi Jefe me limita en mi desarrollo laboral.**

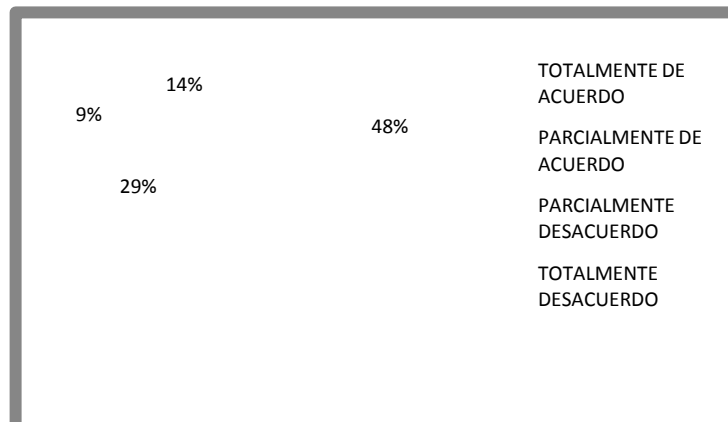


Fuente: elaborado por los autores.

Este es un interrogante negativo, pero su respuesta se puede ponderar teniendo en cuenta que la mayoría con 54% coinciden que no encuentra limitación por parte de su Jefe Inmediato para su desarrollo laboral, claro esta que la otra parte

que no está muy alejada de este porcentaje con el 46% dice que esta de acuerdo con este interrogante.

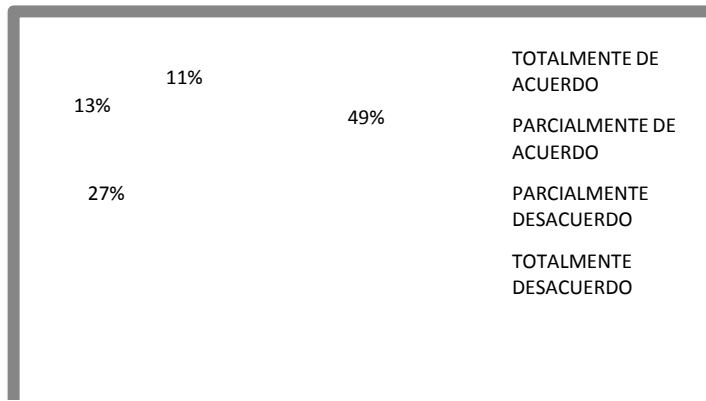
**Grafica N°19 Mi Jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades.**



Fuente: elaborado por los autores.

En este punto con una calificación que supera la mitad con un 77%, se demuestra el Apoyo que los Jefes Inmediatos tienen hacia los empleados, mientras que un 23% considera que no existe tal cosa por parte de sus superiores.

**Grafica N°20 Siento que mi Jefe inmediato está debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo**

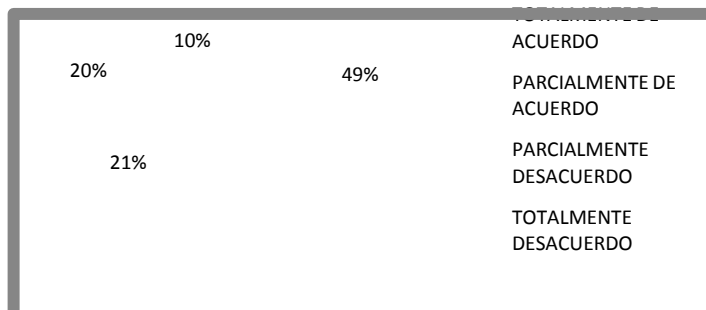


Fuente: elaborado por los autores.

En esta grafica podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados con un 75%, considera al menos que sus jefes tienen la capacidad de dirigirlos y representar su cargo, el otro 25% no cree en las capacidades de sus superiores y creando una atmosfera de inseguridad.

**3.2.6 Tolerancia al Conflicto:** Se representara la confianza que los Empleados pone en el Clima de la Organización o como puede asimilar sin riesgos las divergencias de opiniones. El énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante: el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la Organización.

**Grafico Nº21 Siento que puedo obtener los mismos beneficios dentro de otra Empresa.**

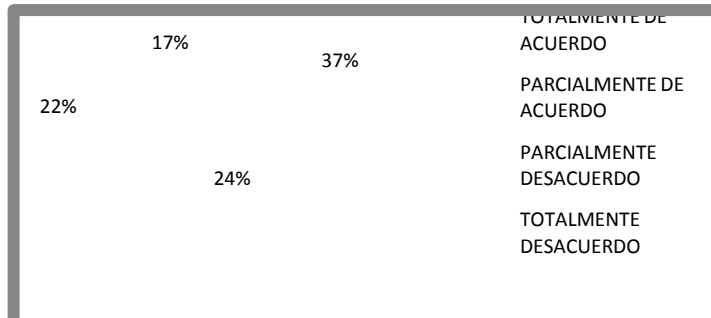


Fuente: elaborado por los autores.

Este grafico muestra que el 70% de los encuestados consideran que en otra Empresa pueden encontrar los mismos beneficios o tal vez mejores que los del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE, el otro 30% considera que se siente a gusto, parte de esta minoría dice que no ha trabajado en otro lugar.



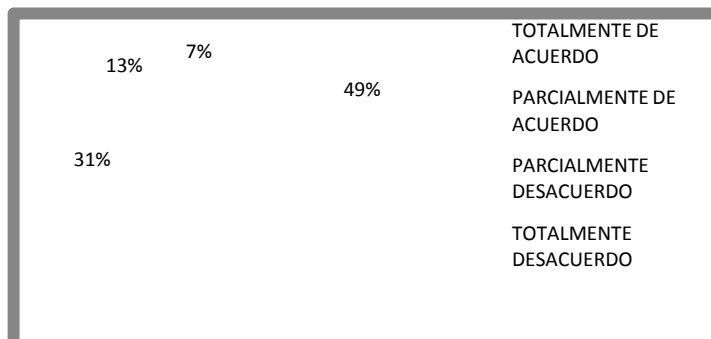
### Grafica N°22 Considero que existe honestidad entre mis compañeros



Fuente: elaborado por los autores.

De acuerdo al grafico podemos afirmar que un 61% de los empleados piensan que existe honestidad entre los compañeros que forman parte del grupo de trabajo, contribuyendo a un buen ambiente laboral, por otra parte el 39% dice que se presenta deshonestidad.

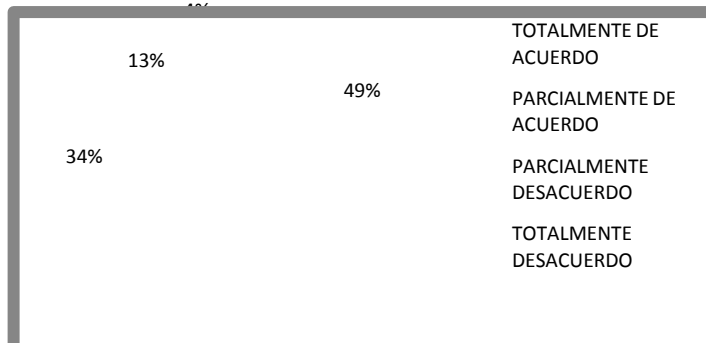
### Grafica N°23 En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda



Fuente: elaborado por los autores.

En este grafico se muestra un 80% de los empleados que manifiestan tener un ambiente sano y de mutua ayuda entre sus compañeros.

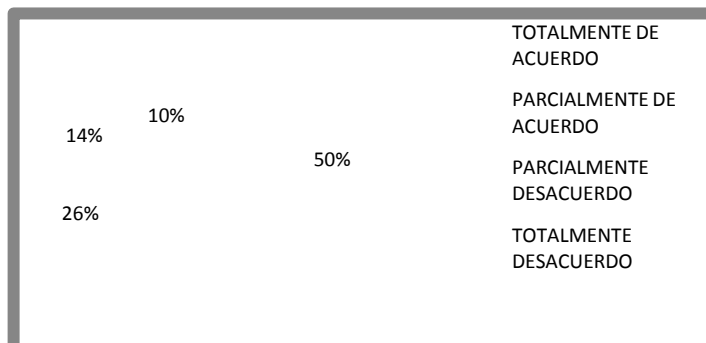
**Grafica N°24 El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado.**



Fuente: elaborado por los autores.

Este grafico evidencia que existe compañerismo mostrando un 83% donde los encuestados dicen recibir el trato adecuado por parte de sus compañeros, el trato debemos verlo desde el punto de vista laboral, ya que muchas veces las relaciones personales se involucran en la relación laboral.

**Grafica N°25 considero que existe confianza para un buen ambiente de trabajo.**



Fuente: elaborado por los autores.

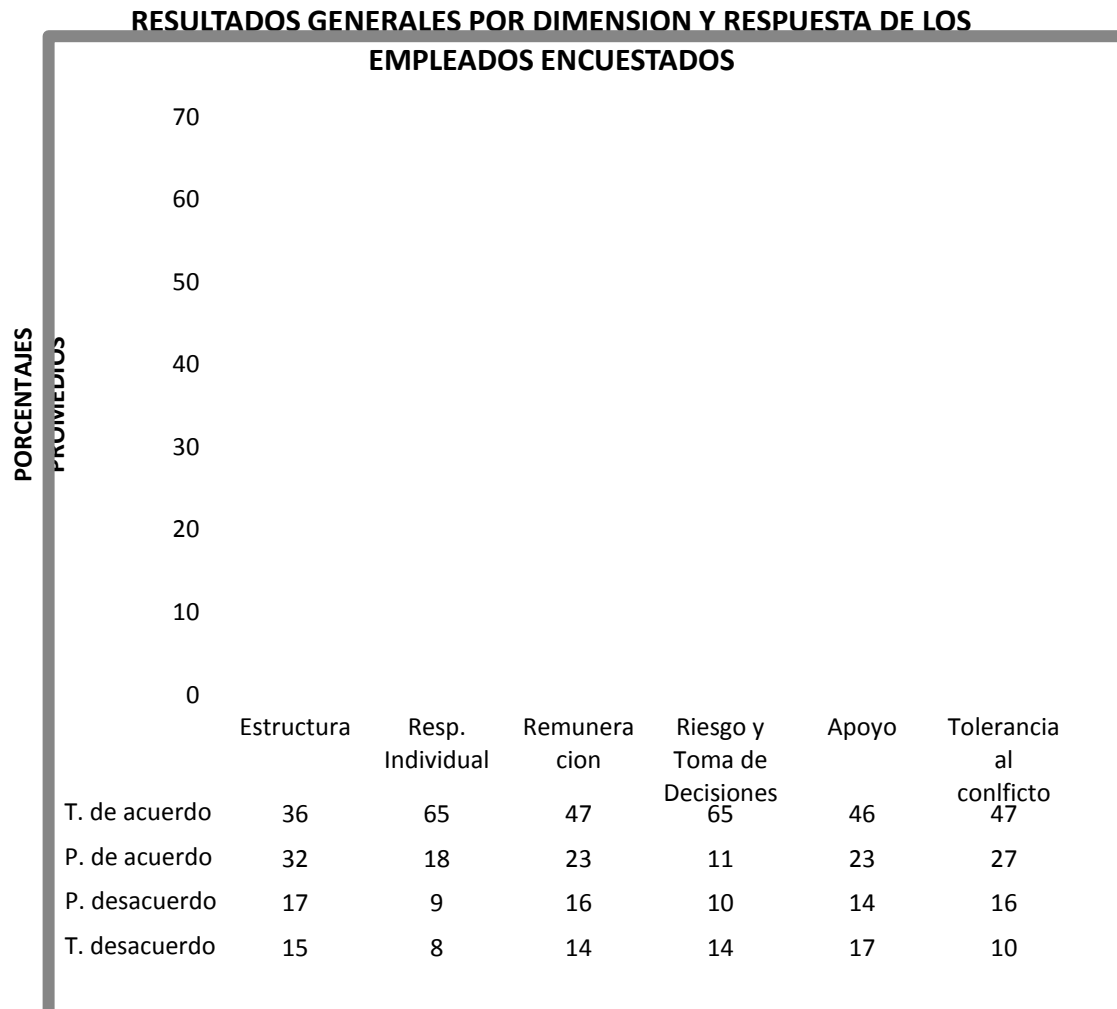
Este grafico muestra que el 76% de los empleados considera que existe confianza entre ellos, comparando esta grafica y la anterior, vemos una disminución del 7%,

la cual marca diferencia entre el trato y la confianza, razones expuestas en el comentario de la grafica anterior. El otro 24% no confía en sus compañeros de trabajo.

### **3.2 ANALISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

Tomado un enfoque general de la investigación realizada podemos establecer una efectiva participación por parte de los empleados del Club Naval de Oficiales. Este análisis se realizó tomando en cuenta las respuestas donde todos los encuestados manifestaron estar Totalmente de Acuerdo en los puntos descritos dentro de cada una de las dimensiones. Hemos considerado esta respuesta por lo que su naturaleza es de carácter positivo y es la que presento mayor participación ante las demás alternativas de respuesta planteadas en el cuestionario. Por medio de esto, se establecen las calificaciones, con una valoración cuantitativa descrita previamente en la estructura de la encuesta y a su vez un análisis de cada uno de las áreas. La tabla que se presenta a continuación muestra lo anteriormente descrito.

**Cuadro N°26 Resultados Generales por dimensión y respuesta de los empleados del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.**



### **3.3.1 Estructura:**

El 36% de los encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo que el CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de calidad, además por la formación y capacitación constante del personal para el desempeño de sus funciones proporcionando los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades. Por lo que se le da una calificación BAJA.

### **3.3.2 Responsabilidad Individual:**

El 65% del total de los encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo en que se encuentran satisfechos con el puesto que desempeñan, que el cargo es acorde a sus conocimientos y que les permite tener la autonomía en la toma de decisiones. Por lo que le damos una calificación ALTA.

### **3.3.3 Remuneración:**

Del total de los encuestados solo el 47% está totalmente de acuerdo que el puesto que desempeñan está bien remunerado, que tienen conocimiento de las prestaciones a las que tienen derecho y que consideran que las políticas salariales y prestaciones sociales de la empresa son las adecuadas. Por lo que damos una calificación BAJA

### **3.3.4 Riesgo y Toma de Decisiones:**

El 65% de encuestados están totalmente de acuerdo que tienen las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo, que pueden superarse aspirando a un mejor cargo, teniendo claro que su desempeño laboral se vería afectado con la toma de una mala decisión. Por lo que damos una calificación ALTA.

### **3.3.5 Apoyo:**

De la muestra total el 46%, que es menos de la mitad de los encuestados considera que esta totalmente de acuerdo que encuentran Apoyo de otras áreas de la Empresa para el cumplimiento de su trabajo, que su jefe muestra respeto y buen trato, teniendo en cuenta las opiniones que los empleados manifiestan para

la mejora continua de las actividades y un grupo de este porcentaje considera que su jefe lo limita en su desarrollo laboral. Por lo que le damos una calificación BAJA.

### **3.3.6 Tolerancia al conflicto:**

Solo el 47% del total de los encuestados está Totalmente de Acuerdo que pueden obtener fácilmente los mismos beneficios dentro de otra empresa, que existe honestidad entre los compañeros, confianza y buen trato, así como un ambiente sano y de mutua ayuda que contribuye a tener un buen ambiente laboral. Por lo que damos una calificación BAJA

El Clima Organizacional del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE afecta en su mayoría de manera negativa el desempeño laboral de los empleados, demostrado en los porcentajes graficados anteriormente, donde los empleados manifestaron que estaban totalmente de acuerdo al responder las preguntas señaladas basadas en el modelo de Litwin y Stringer; otorgándole así en gran parte calificación BAJA y en una minoría ALTA de acuerdo a la escala planteada en los parámetros de medición de la encuesta.

#### **4. AREAS CRITICAS SOBRE LAS CUALES EMPRENDER ACCIONES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**

Una vez realizados los análisis se pudo identificar áreas sobre las cuales se debe emprender acciones que contribuyan al mejoramiento y sostenimiento del Clima Organizacional del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE Cartagena.

Estas áreas tienen igual grado de importancia según los diferentes estudios de Clima Organizacional y repercuten de igual manera en el desempeño laboral de los Empleados.

En el CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE, hemos detectado que existen ciertos puntos sobre los cuales se debe tener especial cuidado. A continuación se detallará cuales son los puntos y áreas detectadas sobre las cuales se deben emprender acciones ya que se pueden considerar como críticas.

**En la Estructura**, la Empresa no esta llevando a cabo la debida capacitación a los empleados para su desempeño laboral, además el desconocimiento de los empleados sobre la Misión, Visión y Políticas de Calidad, teniendo en cuenta que actualmente no cuenta con Políticas de Calidad.

Esto permite que los empleados realicen sus actividades de manera ineficiente, así mismo lleva consigo insatisfacción con la empresa ya que ella es quien debe brindar las condiciones al menos las necesarias para su desempeño, presenta además falta de pertenencia para su empresa, desarrollando cada actividad por el

mero cumplimiento de su contrato. Este aspecto es clave en el desempeño de un empleado y aun más si realiza su labor sin la debida capacitación optando por el auto aprendizaje o empirismo.

**Remuneración:** El inconformismo por la Remuneración afecta directamente el Clima Organizacional y por ende el desempeño laboral de los Empleados, permitiendo que no cumplan a cabalidad las actividades que se desprenden de su Cargo y generando baja productividad. Además no están a favor de las Políticas Salariales vigentes y las prestaciones ofrecidas por la Empresa. Es importante anotar que solo el 46,4%, es decir menos de la mitad de los empleados del Club Naval están totalmente de acuerdo con las políticas salariales de la Empresa, por lo que presentan inconformismo con la remuneración recibida por su labor desempeñada en el cargo asignado.

**Apoyo:** De igual forma no se cuenta con la debida colaboración de otras áreas, lo cual genera un daño en el engranaje Empresarial, perdiendo la Visión por la cual se quiere caminar y a su vez cada una de las áreas o dptos de la Empresa jale cada uno por su lado interesando únicamente por el beneficio propio, es decir, no le importaría como se desenvuelven las demás, la falta de comunicación y el desestimo de opiniones por parte de los Jefes Inmediatos hacia los subordinados crea autoritarismo ya que se deja a un lado los aportes presentados por los niveles bajos de la Estructura Organizacional para la mejora continua de las actividades. Podemos considerar un texto Bíblico que describe la importancia de la unidad en cualquier ámbito de la vida, para este caso empresarial seria: “una empresa dividida contra si misma no prevalece” Mateo 12:25.

Haciendo relación a la Toma de Decisiones, existen cargos donde los funcionarios tienen autonomía para tomar cierto tipo de decisiones, no se da un



empoderamiento total ya que se tienen en cuenta las atribuciones y funciones que cada persona tiene en su cargo.

**Tolerancia al conflicto:** de manera paralela aparecen los anti valores, los cuales dañan de manera silenciosa el ambiente dentro de los grupos de trabajo y por ende toda la empresa. Existe un porcentaje del 48% el cual considera que pueden obtener los mismos beneficios en otra Empresa lo que denota inconformidad en los recibidos por el Club Naval de Oficiales, lo cual pronostica una posible disertación de los empleados ante cualquier oportunidad que se presente.

Complementando el análisis realizado, se puede observar que existen áreas en condiciones críticas que colocan en riesgo el desempeño laboral de los funcionarios, ya que de acuerdo a la calificación otorgada para la tabulación de la encuesta, cuatro de las seis áreas evaluadas no alcanzan en promedio el 50% por lo que se consideran en riesgo o críticas.

## **5. ESTRATEGIAS QUE AYUDAN AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**

Todo estudio de Clima Organizacional que se realice en una Empresa u Organización debe propender identificar las áreas críticas o los puntos que interfieren en el buen ambiente laboral, dificultando así el desempeño de los trabajadores; una vez identificadas estas áreas es deber de quien este realizando el estudio proponer estrategias que contribuyan en el mejoramiento o mantenimiento de este Clima en la Empresa.

Para el caso del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE, una vez consultada y analizada la opinión o percepción particular de los Empleados referente a la estructura y procesos implementados en la Organización hemos definido las siguientes estrategias:

Al consultar en la encuesta la dimensión referente a la Estructura entre los empleados, se pudo apreciar la falencia por parte de la empresa para dar a conocer los Principios Organizacionales y la carencia de unas Políticas de Calidad establecidas en las áreas: Clientes, Servicios, Desempeño y el Capital Humano. Para comprender la importancia de estos factores administrativos es necesario saber que la Misión es la razón de ser de la Empresa, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en la Organización y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la Misión tendrán una directriz hacia donde orientar sus Objetivos, las Metas Empresariales y personales. Por otra parte la Visión se constituye como la proyección de la empresa, la ubicación de esta en escenarios futuros, la cual debe motivar a los empleados del Club para convertirlo en realidad.

Esto se puede lograr a partir de reuniones donde se retome estos puntos y los empleados tengan participación y el total conocimiento de ellos por parte del área de Recursos Humanos y se de al empleado un acta de compromiso donde se deje por sentado el conocimiento de estos factores para su posterior labor en el Club y así evitar futuros inconvenientes.

Por otra parte se le propone al Club crear sus políticas de Calidad, a fin de identificar claramente cuáles serán los esfuerzos de la organización en todos los niveles que conforman. Estas Políticas permitirán a la Empresa prepararse para futuras acciones y comenzar a realizar los trámites necesarios para obtener importantes certificaciones como las Normas ISO, esto le proporcionara un grado de confiabilidad ante sus Clientes (Socios), Proveedores y en el sector económico al cual pertenece.

Abordando el punto de la Remuneracion, se pudo apreciar que la mayoría de los empleados consideran que el salario que reciben no compensa las funciones y cargas derivadas del cargo, no teniendo nada que ver con las políticas salariales que posee el Club Naval de Oficiales; por lo que se propone al departamento de Recursos Humanos o en su defecto una comisión encargada de esto, realizar un estudio entre los empleados, específicamente para clasificar y ubicar de acuerdo a sus funciones, perfil del cargo y antigüedad. La Política Salarial debe proporcionar una remuneración equitativa y constante que permita una compensación en el costo de vida anual, de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas. Además esto contribuirá a que el empleado del Club Naval de Oficiales este más motivado y presto a cumplir sus funciones, generando así un mejor Clima Organizacional en la Empresa, mejoras en el desempeño laboral y aumento en la productividad.

El ánimo que se recibe de los Directivos realmente fomenta la proactividad en el cargo, pero esta se mejora cuando el Empleado percibe que toda la Organización lo respalda. Para el buen funcionamiento de una empresa es importante contar con el Apoyo interno, este debe presentar una integración entre los diferentes departamentos o áreas, fomentando que el valor del trabajo en equipo y un ambiente sano, lleva a la satisfacción del deber cumplido. La Empresa debe buscar las razones que deterioran la participación adecuada entre los componentes que se encargan de los diferentes procesos dentro de ella y eliminar de manera oportuna cualquier motivo de desintegración Organizacional. Esta cohesión se lograría bajo la dirección de un comité conformado por la Gerencia Subgerencia y el Jefe de Personal con la colaboración de los Jefes de cada área exponiendo la situación e inmediatamente proponer actividades extra laborales de participación dinámica e implementación de los Valores, Normas de Convivencia y Ética que debe tener cada empleado en la integración entre sus dependencias y de sus funciones, sin desviar los Objetivos, permitiendo el desarrollo de ideas o aportes realizados para el excelente funcionamiento de sus labores en el Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande. Esta integración aumenta el grado de confianza entre los Empleados y los Jefes Inmediatos.

El éxito de una Empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir como perciben el Clima Organizacional de la misma. Es aquí donde el sentido de pertenencia juega un papel decisivo en el desempeño de los empleados. Por lo que se debe crear una Cultura de pertenencia por la Organización donde laboran actualmente a través de mejores condiciones, tales como: mayores y mejores incentivos, mayor participación en sus ideas y demás puntos donde existen falencias. Cabe resaltar que un gran porcentaje de Empleados ven la posibilidad de obtener los mismos o mayores beneficios en otra Empresa lo que muestra cierta inconformidad. Los costos en los que incurren una empresa para cumplir con sus empleados deben ir directamente relacionados con

la productividad y es necesario considerar la posibilidad de crear mejores condiciones si esto lo amerita, es decir, si la producción por lo menos es la deseada debe compensar con lo representado en los beneficios dados por la Empresa. Es claro que el Capital Humano es lo más importante y como tal hay que cuidarlo.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente trabajo de investigación sobre el Análisis del Clima Organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande mediante la aplicación una encuesta con el modelo planteado por Litwin y Stringer, nos permitió evidenciar que las Dimensiones: Estructura, Remuneración, Apoyo y Tolerancia al Conflicto; cuatro (66%) de las seis que fueron analizadas, se encuentran en condiciones críticas respecto a su Clima Organizacional y Desempeño Laboral, puesto que en la mayoría de los casos se obtuvieron respuestas donde los empleados muestran inconformidad, así mismo los promedios totales fueron inferiores al 50%, lo que demuestra que no existen condiciones adecuadas y se debe desarrollar nuevas Políticas que propendan el cambio positivo, las Dimensiones de Responsabilidad Individual y Riesgo y Toma de Decisiones, mostraron las mejores calificaciones, pero ello no quiere decir que se descuide por lo que se deben emprender alternativas que lleven a la concepción de la excelencia en todas las Dimensiones estudiadas. El Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande tiene definido hacia donde se dirige, es decir, especifica su Misión, Visión y Objetivos, sin embargo, debe transmitir oportunamente a todo el personal para la consecución de estos y ofrecer un servicio de calidad. Para ello son importantes las capacitaciones oportunas y adecuadas.

De acuerdo a las Dimensiones estudiadas se encontró que la Estructura Organizacional y su propósito son buenos, sin embargo, a algunos Empleados se

les asignan otras actividades que no son de su área de trabajo, además no existen incentivos que motiven el desarrollo eficiente y eficaz de los empleados.

Además no existen las herramientas y condiciones necesarias para consecución de las funciones que los empleados de Operativos, los Meseros o cámaras, Aseo, Patio o Mantenimiento, viendose afectado negativamente su desempeño y su integridad personal.

Resaltamos las aptitudes y actitudes que tienen los empleados del Club Naval, ya que confían en sus capacidades y en las herramientas intrínsecas para la realización de las actividades asignadas.

## **7. RECOMENDACIONES**

Hoy en día las Empresas establecen dentro de sus políticas el análisis de Clima Organizacional, buscando con ello que el trabajador se desarrolle dentro de un ambiente laboral adecuado para alcanzar uno de los Objetivos que toda empresa busca, que es la productividad y alcanzar así buena competitividad y calidad; en estos 71 años de fundado del CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE , nunca se había realizado esta investigación y analizando la importancia de ello, se recomienda llevar a cabo la aplicación de esta encuesta por lo menos dos veces al año, esto con el fin de ir revisando los avances que se hayan logrado realizar en cada uno de las dimensiones evaluadas.

La importancia de llevar a cabo estas evaluaciones semestralmente, permitirá detectar a tiempo las áreas de oportunidad que se tengan en cada aspecto, así como las necesidades de los grupos de trabajo, debiéndose tomar acciones correctivas de inmediato para garantizar que las Metas y Objetivos propuestos se cumplan.

Tomando en cuenta las características citadas en las conclusiones, procedemos a dar algunas recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande.

Los Empleados del Club Naval no pueden presentar sus observaciones o aportes para mejorar el funcionamiento dentro de la Empresa, el tipo de liderazgo que impera en la Empresa es Autoritario-Explotador, los Directivos se enfocan más en la producción que en los Empleados. Por lo que se recomienda tener en cuenta la participación de estos y su valor dentro de la Organización. Al aplicar este modelo de liderazgo el Clima laboral es dinámico, provocando satisfacción entre los empleados.

Con base en las Disciplinas de la Salud Ocupacional y concretamente la Seguridad Industrial, que en la actualidad son responsabilidades del Departamento de Mantenimiento; este Departamento debe proponer y ofrecer las herramientas necesarias para que los empleados realicen las actividades laborales y así no presentar riesgos en su desempeño e integridad personal, optando por mejores mecanismos e infraestructura que permita el traslado óptimo de los equipos de cocina y bar de un piso a otro dentro de las instalaciones de la Organización y en eventos por fuera de ésta. Este es un ejemplo concreto de unas actividades laborales con riesgo; pudiendo existir otras que ameriten su revisión y mejoría para la Prevención de Riesgos Laborales.

Otorgar mejores estímulos o incentivos para el buen desempeño y se sientan motivados. Para ello proponemos incentivos que resalten la puntualidad, antigüedad en la Empresa, considerar un mayor incentivo por su desempeño durante el año o periodos establecidos y cero accidentes, claro está, para esto debe contar con las condiciones necesarias y obligadas a su actividad laboral.

La Organización debe optar por mejores sistemas de información para dar a conocer las novedades o eventualidades ordinarias y extraordinarias, para así evitar rumores, siendo estos más creíbles que la información oficial.

Crear un buzón de sugerencias para los empleados. a través de esta herramienta los empleados del Club Naval podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Esto permitiría abrir espacios de diálogo entre los Jefes inmediatos, Directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.



## 8. BIBLIOGRAFIA

- AUZAQUE, Tordecilla Jairo y GARCIA, Barreto Claudia. Incidencia del Ingreso salarial del recurso humano calificado y no calificado en el Clima Organizacional de los Hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena. TESIS 2001. Programa de administración de Empresas. Universidad de Cartagena.
- BRAND, Oswaldo. Diccionario de economía. Volumen 8. Editorial Plaza y Janes. Bogota. 1984.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Mexico. 1990.
- Código Sustantivo del Trabajo. Cap. IV Art. 186 Inciso 1
- DAVIS Keith y NEWSTROM Jhon W. Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill. 8 ed. 1991.
- DOMINGUEZ, Fernando. Introducción a la Psicología del Trabajo. Edit. Mc Graw Hill 2.004
- LUTHNAS, Fred. Organizational Behavior. Edit Mc Graw Hill 11 Ed 2.007
- MARRUGO, Kelcy Erenia. Análisis del Clima Organizacional del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena entre los años 1999-2000. TESIS 2002. Programa de Administración de Empresas. Universidad de Cartagena.
- RIVERA, Sofía Genoveva. Nivel de Clima Organizacional que existe en Embotelladora Tampico S.A de C.V. TESIS 2001. Facultad de Comercio y Administración. Maestría en Desarrollo de Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Tamaulipas-México.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. 10 Edición. 2004.
- RODRIGUEZ, Mancilla Darío. Diagnóstico Organizacional. Edit. Alfa Omega: Universidad Católica de Chile 6 Ed. 2005.

- SANDOVAL, Caraveo María del Carmen. Concepto y Dimensiones del Clima Laboral. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Juárez. 2004
- TORO, Álvarez Fernando. Clima Organizacional, perfil de Empresas Colombianas. Edit. Cincel 2001.
- Intranet Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande de Cartagena. [www.clubnaval.com.co](http://www.clubnaval.com.co)

## ANEXOS

### A. RECURSOS ADMINISTRATIVOS

CONCEPTO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>PAPELERIA</b>			
Resmas de papel-tamaño carta	2	\$9.800	\$19.600
<b>DOCUMENTOS</b>			
Fotocopias	680	\$80	\$54.400
Libros	2	\$65.800	\$131.600
<b>TRANSPORTE</b>			
Urbano	30	\$2.600	\$84.000
<b>MATERIALES Y SUMINSITROS</b>			
Bolígrafos	4	\$1.200	\$4.800
Lápices	2	\$600	\$1.200
Empaste	1	\$22.000	\$22.000
Anillado	2	\$10.000	\$20.000
<b>EQUIPOS</b>			
Impresiones	500 hojas	\$500	\$250.000
Memorias USB	1 de 2 Gb	\$25.000	\$25.000
Internet	30 horas	\$1.600	\$48.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$660.600</b>
10% imprevisto			66.060
<b>TOTAL</b>			<b>\$726.660</b>

## **B. ENCUESTA DE SATISFACCION REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE.**

Con el desarrollo de esta encuesta se busca establecer la relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral de los empleados del **CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**, tomando como referencia para la aplicación de la encuesta el modelo planteado por Litwin y Stringer, con el propósito de identificar áreas críticas sobre las cuales se deben emprender acciones y proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y/o mantenimiento del clima laboral en la empresa.

Las Dimensiones a evaluar son las siguientes:

- Estructura
- Responsabilidad Individual
- Remuneración
- Riesgo y toma de decisiones
- Apoyo
- Tolerancia al conflicto

Se interpretará el Clima Organizacional del **CLUB NAVAL DE OFICIALES SANTA CRUZ DE CASTILLO GRANDE**, de acuerdo a los siguientes porcentajes:

- **Estructura:** La percepción de las políticas aplicadas por la organización, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- **Responsabilidad individual:** El sentimiento de autonomía de los funcionarios, será considerado con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.

- **Remuneración:** La percepción en la equidad de la remuneración y el trabajo bien hecho, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- **Riesgos y toma de decisiones:** El nivel de reto y riesgo y una situación de trabajo, será considerada con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y amistad experimentados por los empleados, serán considerados con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.
- **Tolerancia al conflicto:** El nivel de confianza de los empleados hacia la organización y sus compañeros, será considerado con calificación muy baja de 0 a 25%, baja de 26 a 50%, alta de 51 a 75% y muy alta de 76 a 100%.

El análisis de los datos se realizará considerando la muestra total, para cada una de las preguntas realizadas en la encuesta propuesta según el modelo de Litwin y Stringer,

## Estructura de la encuesta:

### MARQUE CON (X)

#### Estructura

1. La Empresa se preocupa por dar a conocer la misión, visión y políticas de calidad de la organización.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. La Empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. La Empresa desarrolla programas de capacitación para poder realizar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. La empresa me proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo mis actividades eficientemente.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

### Responsabilidad Individual

1. El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la Empresa.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. El puesto que actualmente desempeño me permite tener autonomía en la toma de decisiones.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

## Remuneración

1. Creo que el puesto que desempeño esta bien pagado.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. Considero que las políticas salariales de la Empresa son las adecuadas.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. Considero que las prestaciones de la Empresa son las adecuadas.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	



## Riesgo y Toma de Decisiones

1. Considero las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. Creo superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. Creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. Al tomar una mala decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

## Apoyo

1. Existe suficiente apoyo de otras áreas de la Empresa para cumplir con mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. El respeto y trato por parte de mi Jefe Inmediato es el adecuado.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. Creo que mi Jefe Inmediato me limita en mi desarrollo laboral.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. Mi Jefe Inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5. Siento que mi Jefe Inmediato está debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

### **Tolerancia al Conflicto**

1. Siento que puedo obtener los mismos beneficios dentro de otra Empresa.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. Considero que existe honestidad entre mis compañeros.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5. Considero que existe confianza para buen ambiente de trabajo.

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	