

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE
SUMINISTRO DE AGUA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA-BOLIVAR**

**ALVARO RAMOS OLIVEROS
ZAYDITH MILENA THORRENS RIPOLL**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2015

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE
SUMINISTRO DE AGUA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA-BOLIVAR**

**ALVARO RAMOS OLIVEROS
ZAYDITH MILENA THORRENS RIPOLL**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA
ASESOR**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2015

Nota de Aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D., T. y C., Noviembre de 2015.

A Yahvé, por hacer de mi vida un plan perfecto tuyo para glorificarte.

A mis padres y hermanos, por todas sus enseñanzas, y por brindarme la oportunidad de crecer física y espiritualmente de su mano, por ser los mejores guías y compañeros de mi camino.

A mis hijas, por inspirarme cada día a regalar una sonrisa distinta, a gritar con el alma desgarrada de felicidad; a ellas, porque son la perfección que pudo crear este ser imperfecto, que a través del dolor que una madre puede experimentar, me enseñaron el significado amplio y sincero de amor y felicidad.

A todos ustedes dedico esta obra, por enseñarme que con fe, amor y humildad el mundo es pequeño para lo que podemos alcanzar. Los Amo.

Zaydith Milena Thorrens Ripoll

“Sueña lo que quieres, porque lo lograrás si tu voluntad es fuerte.”

- Anónimo.

A Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar. A mi sobrino Santiago quien ha sido motivo de felicidad.

Álvaro Ramos Oliveros

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmers

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. REFERENTE AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
1.5. OBJETIVOS	18
1.5.1. Objetivo General.	18
1.5.2. Objetivos Específicos.	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1. ANTECEDENTES	19
2.2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.2.1. El clima organizacional y el estudio por las escuelas.....	26
2.2.2. Métodos de diagnóstico del clima organizacional.	32
2.2.3. Importancia de la medición del clima organizacional.	42
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	43
3. MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. TIPO DE INVESTIGACION	46
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	46
3.3. RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	47
3.3.1. Fuentes	47
3.3.2. Delimitación.....	47
3.3.3. Instrumentos.....	49
3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.4.1. Definición del instrumento	53
3.4.2. Aplicación del instrumento.....	54
3.4.3. Interpretación y análisis de los resultados.....	55

4.	ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.1.	CRONOGRAMA	56
4.2.	PRESUPUESTO	56
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
6.	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	60
6.1.	VARIABLE RELACIONADA CON LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE LOS SITIOS DE TRABAJO.....	60
6.2.	VARIABLE RELACIONADA CON LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE SE TIENE A CARGO.....	64
6.3.	VARIABLE RELACIONADA CON EL ESFUERZO MENTAL PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	67
6.4.	VARIABLES RELACIONADAS CON LA JORNADA DE TRABAJO.....	70
7.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN	73
7.1.	VARIABLE ASOCIADA A RELACIONES INTERPERSONALES Y APOYO ENTRE EL EQUIPO DE TRABAJO.....	73
8.	LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN ESTILO DE LIDERAZGO	77
8.1.	VARIABLE ASOCIADA A LA RELACIÓN EMPLEADO – JEFE.....	77
9.	FACTORES DETERMINAN LA MOTIVACIÓN	82
9.1.	VARIABLES RELACIONADAS CON CAMBIOS EN LA EMPRESA Y SU COMUNICACIÓN.....	82
9.2.	VARIABLE RELACIONADA CON PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	86
9.3.	VARIABLE RELACIONADA CON LA SATISFACCIÓN, RECONOCIMIENTO Y SEGURIDAD.....	88
10.	CONCLUSIONES	93
11.	RECOMENDACIONES	96
12.	BIBLIOGRAFÍA	102
13.	ANEXOS	104
13.1.	ORGANIGRAMA	105
13.2.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES POR COMPETENCIAS	106

13.3. ENCUESTA.....108

LISTADO DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Dominios y dimensiones intralaborales.....	41
Tabla 2. Dimensiones evaluadas por modelos.	43
Tabla 3. Distribución de la muestra.....	53
Tabla 4. Ítems que integra cada dimensión del cuestionario de factores intralaboral.....	55
Tabla 5. Grado de satisfacción relacionada con las condiciones ambientales por cargo.	60
Tabla 6. Grado de satisfacción de la organización relacionada con las condiciones ambientales.....	62
Tabla 7. Grado de satisfacción relacionado con el trabajo asignado por cargo.	64
Tabla 8. Calificación variable trabajo asignado general por cargo.....	65
Tabla 9. Grado de satisfacción relacionado con el esfuerzo mental por cargo.....	67
Tabla 10. Grado de satisfacción de la organización relacionado con el esfuerzo mental general.....	68
Tabla 11. Grado de satisfacción relacionado con las jornadas laborales por cargo.	70
Tabla 12. Grado de satisfacción de la organización relacionado con las jornadas laborales general.	71
Tabla 13. Grado de satisfacción asociado a las relaciones interpersonales por cargo.	73
Tabla 14. Grado de satisfacción de la organización asociado con las relaciones interpersonales.....	75
Tabla 15. Grado de satisfacción asociado a la relación jefe - colaborador por cargo.	77
Tabla 16. Grado de satisfacción de la organización asociado con la relación jefe - colaborador general por cargo.	79
Tabla 17. Grado de satisfacción relacionado con la gestión de cambios por cargo.	83
Tabla 18. Grado de satisfacción de la organización relacionado con la gestión de cambios.....	84
Tabla 19. Grado de satisfacción relacionado con formación y capacitación por cargo.	86
Tabla 20. Grado de satisfacción de la organización relacionado con la formación y capacitación.....	87
Tabla 21. Calificación variable relacionada con satisfacción, reconocimiento y seguridad por cargo.....	88

Tabla 22. Grado de satisfacción de la organización relacionado con satisfacción, reconocimiento y seguridad.90

LISTADO DE GRÁFICAS.

	Pág.
Gráfica 1. Porcentaje de satisfacción de las condiciones ambientales por cargos.....	63
Gráfica 2. Porcentaje de satisfacción con relación al trabajo asignado por cargos.....	66
Gráfica 3. Porcentaje de satisfacción con relación al esfuerzo mental por cargos.....	69
Gráfica 4. Porcentaje de satisfacción con relación las jornadas laborales por cargos.....	72
Gráfica 5. Porcentaje de satisfacción asociado con las relaciones interpersonales por cargos.....	76
Gráfica 6. Porcentaje de satisfacción asociado con la relación jefe–colaborador por cargos.	80
Gráfica 7. Porcentaje de satisfacción relacionado con la gestión de cambio por cargos.	85
Gráfica 8. Porcentaje de satisfacción relacionado con la formación, capacitación por cargos.	87
Gráfica 9. Porcentaje de satisfacción relacionado con satisfacción, reconocimiento y seguridad por cargos.	91

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está relacionado con el clima organizacional de las empresas, un tema intrínseco en todas las organizaciones siendo parte fundamental de su estructura, modificador de la cultura y una variable de gestión institucional. La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto¹.

Muchos son los factores que influyen en la calidad de la vida laboral, siendo el entorno uno de los factores que las organizaciones pueden intervenir para mejorar la percepción entre sus colaboradores; entornos que ofrecen comodidad, seguridad, condiciones ambientales, percepción de interés hacia el trabajador tenderán a ofrecer resultados positivos y mayores grados de apropiación y respeto hacia la organización. Pero el entorno es solo uno de los diversos factores que influyen en el clima organizacional, existen otros factores ligados a las persona y que están directamente relacionado con el medio en el que se desenvuelven.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas,

¹ García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009.

enfatisa la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social².

El factor humano y su relación con el clima organizacional puede verse en dos vías, las cuales se encuentran íntimamente relacionadas; como el clima organizacional en su conjunto influye en el comportamiento de una persona o de un colectivo y viceversa como las motivaciones de una persona o de un colectivo influyen en el clima de una organización. Cual fuera el caso la organización se enfrenta al reto de evaluar los contextos y definir estrategias que establezcan equilibrio en la relación organización – trabajador.

La gestión del clima organizacional ha cobrado interés en los modelos de administración actual porque constituye un factor esencial en su planeación estratégica, siendo muchas veces llevada a nivel de objetivo estratégico con lineamientos claros y con metas definidas. Medir el clima organizacional posibilita a los directivos una visión futura de la organización, tener un elemento de diagnóstico del entorno que permitirá identificar necesidades, proporcione retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y tomar acciones planificadas para mejoramiento de los factores diagnosticados y alcanzar el logro de objetivos institucionales.

Una herramienta para la medición del clima organizacional son las encuestas aplicadas a los colaboradores de una organización. Estas mediciones podrán ser parciales o totales esto dependerá del foco de análisis planificado y de los objetivos que se hayan trazado. Algunos factores relevantes a la hora de medir el clima organizacional, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados son entre otros la adaptación al cambio, la estabilidad de la

² Méndez C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

organización, condiciones del entorno, la condición del trabajador o de un colectivo, responsabilidades, la equidad, compromisos de los directivos.

La investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional y su determinación dentro de una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena objeto de estudio, en adelante denominada, La Empresa. Para lograr el objetivo trazado será preciso identificar las variables representativas del clima organizacional, estructurar un instrumento de medición que permita reunir información de la percepción de los trabajadores, evaluar los resultados en función de las variables definidas y establecer conclusiones en relación con los resultados obtenidos.

El método en la presente investigación es el Deductivo puesto que se basará en principios generales para luego aplicarlo a casos particulares por lo tanto se utiliza una base teórica fundamentada en el marco teórico para luego ser aplicada a nuestra empresa objeto de estudio.

1. REFERENTE AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años el clima organizacional ha ganado importancia al interior de Organizaciones de diversa índole, las cuales han direccionado sus esfuerzos a mejorar continuamente el ambiente de trabajo, por ello han considerado este tema como factor clave en el desarrollo de las organizaciones y en el aumento de la productividad.

El clima organizacional involucra dos perspectivas, una de ellas relacionadas con las condiciones proporcionadas por la organización, es decir, las proporcionadas por los directivos en relación con los valores, los principios organizacionales, las condiciones del entorno, recursos, bienestar entre otros; y la otra las asociadas al empleado en relación con la cultura, comportamientos, valores, actitudes entre otras, estas dos perspectivas están directamente relacionadas y las acciones o efectos en una se ven reflejadas en la otra.

El entorno donde se desempeña una persona, la relación jefe – colaborador, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que en su conjunto forman parte del clima organizacional.

La percepción que se tenga de este conjunto de elementos por parte de un empleado o de un colectivo de ellos puede generar al interior de las organizaciones fortaleza o amenazas para el desempeño o la productividad de la misma.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo los resultados

podrán no ser sostenibles. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

La evaluación del clima organizacional proporciona información de cómo es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Los resultados de dicha evaluación podrán ser usados para la toma de decisiones y planificar acciones que logren impactar positivamente en el desempeño laboral y organizacional.

De acuerdo con la ley 142 de 1994 en su Artículo 2º, El Estado intervendrá en los servicios públicos, conforme a las reglas de competencia de que trata esta Ley, para los siguientes fines:

- Garantizar la calidad del bien objeto del servicio público y su disposición final para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.
- Ampliación permanente de la cobertura mediante sistemas que compensen la insuficiencia de la capacidad de pago de los usuarios.
- Atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico.
- Prestación continua e ininterrumpida, sin excepción alguna, salvo cuando existan razones de fuerza mayor o caso fortuito o de orden técnico o económico que así lo exijan.

- Prestación eficiente.
- Mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y su participación en la gestión y fiscalización de su prestación³.

De acuerdo con lo anterior las empresas de servicios públicos domiciliarios en particular la de servicios de acueducto y alcantarillado son entidades que deben garantizar la prestación de un servicio vital tendiente a mejorar la calidad de vida de los usuarios, satisfacer sus necesidades de manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando servicios de calidad. Siendo este tipo de empresas, organizaciones dinámicas por la operatividad de las actividades que ejecutan, se enfrentan a un sin número de factores que pueden influir en la productividad de la misma. Uno de ellos es el clima organizacional, el cual entra a jugar un papel determinante teniendo en cuenta que la percepción interna generará comportamientos que se verán reflejados en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es un factor determinante en la productividad empresarial, enfocaremos la presente investigación a realizar un estudio del clima organizacional en La Empresa, que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal, a establecer factores que puedan afectar su motivación o desempeño, a generar propuestas a nivel de planificación estratégica, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa.

³ Ley 142 de 1994, Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

1.2. FORMULACIÓN

¿Qué tipo de clima organizacional se desarrolla en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

1. Cuáles son las características de la estructura organizacional actual en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena?
2. Cómo el clima organizacional incide en la productividad y competitividad de la empresa?
3. Como el estilo de dirección influye en el clima organizacional en una empresa de suministro de agua.
4. Cuáles son las características que definen estilo de liderazgo en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena?
5. Qué factores determinan la motivación de los empleados en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional hace referencia al grupo de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan dentro de él. En las empresas es de vital importancia medir y conocer el clima organizacional,

puesto que esto impacta significativamente las actividades diarias. Infinidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, generando influencia en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la organización.

El clima organizacional en una institución es fundamental para el desarrollo tanto de sus trabajadores como de la misma, y se le debe prestar atención prioritaria ya que es este el que influencia las demás variables que interactúan en la organización y no al contrario.

El presente estudio se denomina Análisis del Clima Organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena. La investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en dicha institución mediante un instrumento de medición para determinar las variables representativas del clima organizacional de esta forma se recolectará información de la percepción que tienen los empleados y determinar las dimensiones que presentan mayor dificultad en el mismo.

Para la empresa, resulta de gran utilidad la realización de la investigación, toda vez que puede conocer el grado de satisfacción de sus empleados y cómo éste puede influir en su comportamiento, de tal manera que se podría conocer el clima de la organización y los factores como la motivación la comunicación y el liderazgo que inciden en el desarrollo efectivo de las actividades, propias de las labores los trabajadores, adicionalmente, se prepararan propuestas a nivel de planificación estratégica, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, factores que impactan la productividad.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General.

Analizar el Clima Organizacional de la empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las características de la estructura organizacional actual en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena
- Determinar cómo el clima organizacional incide en la productividad y competitividad de la empresa.
- Identificar los estilos de dirección y la relación que guardan con el clima organizacional en una empresa de suministro de agua.
- Establecer cuáles son las características que definen estilo de liderazgo en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena.
- Describir qué factores determinan la motivación de los empleados en una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

Para la presente investigación se tiene como referencia, los siguientes estudios realizados:

- *“Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda.”.*⁴

Heday Martínez, Liliana Romero, Alex Ustate.

Tiene por objetivo realizar un diagnóstico social participativo, evaluar y diseñar un conjunto de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional. Se determinó la metodología a través de encuestas que recopilen los factores determinantes del clima organizacional aplicado a los 65 empleados pertenecientes a la clínica en sus áreas administrativa y asistencial, como también entrevistas y observación directa.

Se tomó conciencia que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en éstas últimas. Con respecto al trabajo en equipo no propicia resultados satisfactorios y los problemas que suceden en el área no afectan el libre desarrollo de las actividades, la distribución de las tareas es considerada inadecuada por la multiplicidad de ellas y se requiere de más personal para alcanzar los objetivos propuestos. Se puede concluir que tanto en el área administrativa como asistencial los empleados no se encuentran a gusto con el trabajo que desempeñan y les

⁴ Heday Martínez, Liliana Romero, Alex Ustate. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda. 2005. Tesis disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos50/gestion-cultura-organizacional/gestion-culturaorganizacional4.shtml>

parece que su salario no tiene una relación con la complejidad en las labores que desarrollan.

- *“Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad”*.⁵

Bienvenida Gulfo, Katia Villadiego.

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias, por medio de una medición diagnóstica, con el propósito de proponer estrategias que permitieran el mejoramiento del clima laboral de la entidad.

Los resultados de la investigación en las distintas categorías revelan que las relaciones interpersonales de los empleados son cordiales y respetuosas siendo más estrechas entre compañeros de una misma área. No se encuentra presente el trabajo en equipo sino más bien una especie de trabajo en grupo al interior de cada área, se observa que los participantes suelen generar problemas internos por la dificultad de la cooperación con otras dependencias, las relaciones de los empleados y sus jefes de líneas son cordiales y respetuosas.

En las condiciones laborales se aprecia un bajo nivel de satisfacción por las deficiencias en las condiciones de seguridad y ergonómicas, las condiciones salariales resulta inequitativa, teniendo en cuenta la carga laboral y el salario devengado, en cuanto a capacitaciones se evidenció que el personal que inicia a laborar no recibe inducción para desempeñar el cargo, los parámetros

⁵ BIENVENIDA GULFO, Katia Villadiego. Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Trabajo de grado para optar título de: ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2009.

para ascender no son claros. Finalmente se recomendó gestionar el trabajo en equipo entre distintas áreas, mejorar la infraestructura física y al mismo tiempo dotar a los empleados con los elementos indispensables para el desarrollo de sus funciones, una nivelación salarial, desarrollo de planes de inducción y re-inducción y por ultimo incrementar la comunicación formal y disminuir la informal.

- “Análisis y diagnóstico del clima organizacional Polyban Internacional S.A.”⁶

José Freddy Cuesta Jiménez.

El objetivo principal de la investigación es Diagnosticar el clima organizacional de los empleados de Polyban Internacional S.A con el propósito de detectar los niveles de satisfacción y compromiso que poseen dichos empleados hacia las políticas internas de la organización.

Además buscaban abrir una ventana para poder aplicar los conocimientos investigativos en el área de recursos humanos de Polyban internacional S.A. Los resultados permitieron observar cuales eran las dimensiones que se necesitaban mejorar o fortalecer, y en concordancia a dichos resultados, se plantearon las estrategias para fortalecer el clima organizacional existente de la empresa.

En conclusión, se pudo observar de acuerdo a los resultados que arrojó la evaluación que el clima organizacional de Polyban Internacional S.A. es el adecuado teniendo en cuenta el criterio de los empleados. Estos expresaron en su gran mayoría satisfacción frente a las políticas administrativas, los resultados dejan entrever que hay dimensiones que se necesitan fortalecer para asegurar el mantenimiento de clima imperante en la actualidad. Se

⁶ JOSE FREDDY CUESTA JIMENEZ. Análisis y diagnóstico del clima organizacional Polyban Internacional S.A. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2010.

recomendó evaluar nuevamente en un periodo moderado el clima organizacional, ya que es parte de las fortalezas del plan estratégico de la empresa.

- “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”⁷

Segredo Pérez

El trabajo busca reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permita mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales.

En los últimos años el clima organizacional ha ganado importancia al interior de instituciones de diversa índole, las cuales han direccionado sus esfuerzos a mejorar continuamente el ambiente de trabajo, por ello han considerado este tema como factor clave en el desarrollo de las organizaciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento afecta de manera directa en los empleados su grado de apropiación de la organización.

El autor del estudio realizó un análisis del contenido de trabajos sobre el tema realizados por otros autores, que le permitió realizar una reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba. La evaluación realizada por el autor permitió establecer como el clima

⁷ Revista Cubana de Salud Pública, Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

organizacional se convierte en un factor que afecta directamente la supervivencia de las organizaciones, su crecimiento o por el contrario su desaparición, debido a que el clima organizacional está directamente asociado a la productividad.

Los estudios de clima organizacional generan información valiosa para establecer planes de acción al interior de las organizaciones y a gestionar el cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. Las mediciones de clima organizacional recaba información sobre comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización. Al ser una análisis conceptual de los estudios realizados por varios autores es de utilidad para el trabajo que se adelantará pues permite enmarcar la investigación desde las diferentes perspectivas de los componentes del climas organizacional.

- *“La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional”⁸*

Irene Guillen Mondragón, Alma Aduna Mondragón

Las autoras en la investigación realizada centraron su objetivo en mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en la mediana empresa del sector industrial de la Ciudad de México.

En el escenario de globalización de la economía se han creado diferentes tendencias administrativas que promueven el acogimiento de modelos empresariales para el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo es

⁸ Irene Guillen Mondragón, Alma Aduna Mondragón. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Universidad ICESI, Mexico 2010.
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/253/html

frecuente observar que en países desarrollados se de importancia y relevancia al análisis de la cultura, del clima organizacional y del estilo de dirección como elementos claves para la mejora del desempeño organizacional. Esta moda ha impregnado a la mediana empresa debido a la presencia de empresas globales en los países en vía de desarrollo.

La aplicación de los modelos de mejoramiento basados en el análisis del clima y la cultura organizacional están relacionados con la visión de los directivos frente a las necesidades, realidades y prioridades organizacionales que pueden ser muy variables dependiendo del contexto en las que se desarrolla la mediana empresa.

Para realizar el estudio del clima y de la cultura organizacional recurrieron al análisis comparativo de organizaciones y al análisis de las estructuras organizacionales con el fin de conocer el grado de correlación entre las variables culturales y las del clima organizacional y su relación con el estilo de dirección o de gestión en la definición del clima laboral.

Desde el punto de vista teórico se puede señalar que la cultura y el clima organizacional están intrínsecamente vinculados. La cultura constituye la base fundamental en la que se define y explicita el clima organizacional; este último, factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o fracaso de la productividad individual y organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003; Davis y Newstrom, 2002).

Los resultados obtenidos en este estudio, permitieron conocer de qué forma la cultura y los estilos de gestión permiten mejorar la productividad en las en las medianas empresas. Para el trabajo que se adelanta, el contexto de la investigación ayuda a definir características de los estilos de gestión y como

estos tiene o no relación con el estilo de gestión de la empresa que se está evaluando.

- *“Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior”⁹*

Claudia Molina Gaitán, Fernando Montejo Ángel, Jaime Ferro Vásquez

Esta investigación se desarrolló involucrando a estudiantes, docentes y personal administrativo de los programas presenciales, no se involucró programas semipresenciales o a distancia. Como método de medición del clima organizacional de la institución se utilizó el IMCOIES formas A, B y C.

Paralelamente, bajo un paradigma cualitativo se recolectó información utilizando la técnica de los Grupos Focales no directivos. Como resultados del trabajo desarrollado se generaron recomendaciones en cuanto a consolidar el proceso de selección de estudiantes que contribuya con la calidad académica, fortalecimiento de programas de inducción, apoyo académico y psicológico para el estudiante, en cuanto a la interacción de administrativos y docentes con estudiantes, se hace necesario mejorar esta interacción para continuar con los programas de capacitación y mejoramiento del servicio hacia el cliente externo e interno.

Todo lo anterior permite establecer que en general estos estudios o investigaciones buscaban evaluar el clima organizacional desde diversas variables y como pueden influir en dicho clima.

⁹ Claudia Molina Gaitán, Fernando Montejo Ángel, Jaime Ferro Vásquez. Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. Fundación Universitaria del Área Andina, Revista Andina No. 8. http://digitk.areandina.edu.co/repositorio/bitstream/123456789/141/2/1._Evaluacion_del_Clima_organizacional_educativo.....pdf

2.2. MARCO TEÓRICO

El origen del concepto de clima organizacional y su uso en las organizaciones nos lleva a retroceder más de 80 años hasta 1926 cuando Tolman buscaba una explicación para la “conducta propositiva”, a través del estudio de los mapas cognitivos que los individuos tienen del medioambiente. Pero no fue sino hasta los trabajos experimentales de Kurt Lewin (1935) sobre los estilos de liderazgo, que se introdujo el concepto de “clima” para referir el vínculo entre la persona y el ambiente.

En la actualidad, el clima organizacional es un tema que ha despertado mucho interés en los contextos organizacionales, reconociendo la importancia de su estudio y de su conocimiento toda vez involucra las interacciones empleado-organización y empleado-empleado. El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (1999). Es decir, donde se ve a las “organizaciones como un sistema que permite relaciones complementarias e interdependientes” en el que los actores que conforman dichas organizaciones se ven afectados de manera circular; ha generado toda un cambio conceptual en la organización, pasando del interés tradicional y específico por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, a otro más amplio y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales”. De ésta manera, muestra como incide la organización en los empleados y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

2.2.1. El clima organizacional y el estudio por las escuelas.

El clima organizacional está conceptualizado en dos grandes escuelas de pensamiento, la Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

La escuela de Gestalt basó su concepto de clima organizacional en la percepción del individuo. Según esta escuela, los individuos comprenden su entorno basándose en criterios percibidos e inferidos y su comportamiento está en función de la forma en que ellos ven ese entorno. La percepción del medio o entorno de trabajo es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Por otro lado, la escuela Funcionalista, establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del medio que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, así un empleado interactúa con su medio laboral y participa en la determinación del clima de este.

Estas dos escuelas, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional adoptan en elemento común, el equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

En adición a lo anterior se han establecido tres enfoques, teniendo en cuenta la diversidad de conceptos en relación con el clima organizacional.

Entre tanto, el enfoque estructuralista, define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Forehand y Gilmer (1964), señala en éste enfoque que el clima organizacional es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima organizacional sería un atributo de la empresa y de cómo ésta interactúa con sus miembros. El foco de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. Bajo la premisa de este enfoque, lo que

habría que modificar o ajustar para lograr cambios en el clima organizacional es la propia organización del trabajo y no a los individuos.

Las organizaciones, cuyo análisis de su clima organizacional sea realizado por este enfoque, estarían direccionadas a ejecutar acciones que muestren efectos concretos y observables por todos.

Por otro lado, el enfoque subjetivo, define el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización. Halpin y Crofts (1963). Este concepto centra su atención en los procesos psicológicos, básicamente en la percepción y entienden que el clima laboral es un atributo de los individuos. Bajo esta premisa, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los empleados desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la empresa. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

Las organizaciones, cuyo análisis de su clima organizacional sea realizado por este enfoque, estarían direccionados a realizarse cuestionamientos como, ¿qué hacemos para cambiar las percepciones de la gente?, ¿cómo hacemos gestión de la subjetividad individual?, ente otras.

Por su parte, el enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. Litwin y Stringer (1968). Bajo este enfoque el clima organizacional correspondería a un fenómeno creado a través de la interacción, en

cuyo origen participan tanto elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

Las organizaciones cuyo análisis de su clima organizacional lo realicen por este enfoque deberá considerar que la percepción ni la estructura son dos hechos fácticos aislados, por el contrario, ambos son las dos caras de una moneda construida socialmente, y por tanto, las acciones que se tomen deberán ser evaluadas como causa efecto una de la otra.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De tal manera que, teniendo en cuenta el enfoque con que se analice el clima organizacional, serán las implicaciones y la forma de afrontar cambios o ajustes para la mejora de dicho clima.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación, que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. Tagiuri (1968).
- El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Pace (1968).
- El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall (1972).
- Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones. James y Jones (1974).
- El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. Dessler (1979).
- El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de

recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Brunet (1987).

- El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Reichers y Schneider (1990).
- El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. Chiavenato (1990).
- El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral. Álvarez (1992).
- El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización. Silva (1996).
- El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta. Gonçalvez (1997).

- El clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)”. Martínez (2001).
- El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005).

De acuerdo con la serie de definiciones antes mencionadas, para el desarrollo de esta investigación se trabajará bajo el concepto del enfoque de síntesis, concibiendo al clima organizacional como un sistema donde convergen tanto factores estructurales como subjetivos. Por ello para esta investigación se considera el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales (objetivas) y subjetivas, presentes en el medio ambiente interno de la organización, y que, de acuerdo a como estas sean percibidas determina el comportamiento de los individuos en ella.

2.2.2. Métodos de diagnóstico del clima organizacional.

Con relación a los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos por diversos autores puede decirse que la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y análisis de aspectos internos que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Según Brunet (1987) el instrumento de medida más adecuado para la medición del clima organizacional, es la encuesta a través de formulario escrito. La mayor parte de los cuestionarios tienden a tener elementos comunes como: el grado de autonomía, la estructura de la organización, obligaciones impuestas a los miembros de la organización, remuneración económica, el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización.

Según García y Bedoya (1997) existen tres formas de medir el clima organizacional dentro de una empresa; la primera es a través de la observación del comportamiento y desempeño de sus trabajadores; la segunda, es a través de entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera, es realizar una encuesta a todos los trabajadores mediante cuestionarios diseñados para ello.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos de la organización que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. De acuerdo con lo anterior, la medición del clima organizacional tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional; de tal modo, que se puedan establecer aspectos que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados. Con estos resultados, el propósito es diseñar acciones que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. La medición del clima organizacional a partir del concepto antes expuesto estaría asociada a la medición con un enfoque subjetivo.

Expertos han desarrollado instrumentos para la medición del clima organizacional, entre los cuales podemos nombrar:

CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER.

Estos autores desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.

Las dimensiones que utilizaron son:

- Estructura.
- Responsabilidad individual.
- Remuneración.
- Riesgos y toma de decisiones.
- Apoyo.
- Tolerancia al conflicto.

El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

EL CUESTIONARIO DE LIKERT.

En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones así:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 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.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada. (Velásquez, 2003., p. 23).

MODELO DE MEDICIÓN DE JOHN SUDARSKY – TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TECLA).

De acuerdo con Méndez (2006), John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes (Colombia), elaboró un instrumento de diagnóstico del clima organizacional al cual se denominó TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland, aunque, también tuvo en cuenta en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional. Sudarsky plantea ocho dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de noventa preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

MODELO DE FERNANDO TORO.

La elaboración de este modelo para la medición del clima organizacional, tuvo en cuenta el concepto que considera al clima organizacional como la apreciación o percepción que los empleados se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que los empleados actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por ellas propiamente dicha, sino que se fundamenta a partir del concepto que se forman de ellas; estos conceptos son influenciados por las actuaciones de jefes, colaboradores, y compañeros.

El instrumento para la medición del clima organizacional, fue elaborado y validado en Colombia, su versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide ocho factores de son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

MODELO DE CARLOS MÉNDEZ – INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS (IMCOC).

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desarrollo desde 1980 un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país.

El IMCOC tiene como objetivo ofrecer a las organizaciones un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización, además, detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional y proporcionar información para la toma de decisiones. El IMCOC permite definir variables tales como:

- **Objetivos:** referido al conocimiento que el trabajador tiene sobre los fines, metas hacia los cuales se orienta la empresa. Las preguntas asociadas a esta variable suministran información sobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre los objetivos organizacionales y de la forma cómo interactúan para el cumplimiento de los mismos.
- **Cooperación:** permite conocer la posibilidad de interacción entre los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** la encuesta permite conocer la percepción que tienen el trabajador de su jefe, es decir permite evaluar la relación con un superior y la forma como se percibe el liderazgo en la ejecución del trabajo.

- Relaciones interpersonales: las preguntas están formuladas con el fin de conocer la forma como se establecen las relaciones con los compañeros de trabajo y la percepción que el empleado tiene sobre la positividad de establecer relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.
- Motivación: las preguntas en relación con esta variable, están formuladas con el fin de identificar factores motivacionales y actitudes que influyen en el clima organizacional.
- Toma de decisiones: las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.
- Control: las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa.

**MODELO DESARROLLADO POR PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA –
BATERÍA DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES DE
RIESGOS PSICOSOCIAL.**

La construcción de la batería de estos instrumentos partió de la definición de factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008, cuyo texto es el siguiente:

“Los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas. Dicha definición permite distinguir tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales e individuales.¹⁰

Condiciones intralaborales:

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

El modelo en el que se basa la batería retoma elementos de los modelos de demanda, control, apoyo social del Karasek, Theorell (1990) y Jonhson, del modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996 y 2008) y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial de Villalobos (2005).

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

- Demandas del trabajo: se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo¹¹.

¹⁰ Ministerio de la Protección Social. Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Colombia. Universidad Javeriana. 2010.

¹¹ Término homologable al de .demanda. del modelo demanda-control de Karasek.

- Control sobre el trabajo: posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo¹².
- Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.

El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión¹³.

- Recompensa: este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo¹⁴.

¹² Término homologable al de .control. del modelo demanda-control de Karasek.

¹³ Término homologable al de .recompensa. del modelo desequilibrio-esfuerzo-recompensa de Siegrist.

¹⁴ Las recompensas: financiera, de estima y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo; provienen del modelo de desequilibrio esfuerzo. recompensa de Siegrist.

Los anteriores dominios del ámbito intralaboral están compuestos por las dimensiones que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Dominios y dimensiones intralaborales.

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Demandas cuantitativas Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral.
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial, Universidad Javeriana. 2010.

2.2.3. Importancia de la medición del clima organizacional.

La importancia de evaluar y analizar el clima organizacional radica en que permite identificar situaciones, eventos, actuaciones generadores de conflicto o de insatisfacción que contribuyen negativamente al desarrollo organizacional.

Adicionalmente, su importancia radica en el hecho que se pueden tomar correcciones y acciones de mejora dirigidas a intervenir elementos específicos generadores de conflictos, cabe resaltar que del análisis de los resultados de las mediciones de clima organizacional se pueden establecer acciones preventivas que controlen o mitiguen los impactos de los generadores de conflicto.

Son muchos los beneficios que se obtienen con la realización de un estudio de este tipo. La medición y análisis del clima organizacional brinda información sobre oportunidades y amenazas para la organización, sirviendo de herramienta para la toma de decisiones a nivel de procesos como por ejemplo los de Gestión del Talento Humano y para decisiones de tipo estratégico.

Conocer los eventos generadores de conflictos o de insatisfacciones orienta a la organización a la inversión de recursos de forma más efectiva, al desarrollar planes, programas o proyectos que atienden directamente una problemática identificada, de tal manera que el impacto obtenido se logra con una inversión eficiente y eficaz.

Tabla 2. Dimensiones evaluadas por modelos.

Variables	Litwin y Stringer	Likert	Sudarsky (TECLA)	Toro	Méndez (IMCOC)	Javeriana
Responsabilidad	X		X			X
Remuneración	X		X	X		X
Riesgo y toma de decisiones	X	X			X	X
Relaciones interpersonales				X	X	X
Estilos de Dirección / Liderazgo		X		X	X	X
Motivación		X		X	X	X
Apoyo	X		X			
Objetivos		X			X	X
Estructura	X				X	X
Cooperación		X				X
Comunicación		X				X
Influencia			X	X		
Seguridad/ Estabilidad						X
Valores colectivos				X		
Control				X		X
Disponibilidad de recursos						

Fuente: Los autores del proyecto.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Estructura: Forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc.) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

Estructura organizacional: La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Clima organizacional: conjunto de características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella. Dessler, (1991).

Ambiente laboral: Apreciación que se tiene respecto a las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, estas pueden condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y los elementos materiales adecuados que ofrece la organización, que se constituyen como facilitadores en la ejecución del trabajo diario.

Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Relaciones interpersonales: Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos: Situación de la toma de decisiones, en la que se conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o un resultado deseado.

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. (Velásquez, 2003).

Ausentismo: inasistencia de un trabajador en relación de dependencia de por lo menos una jornada de trabajo durante un período determinado. Entre las principales causas de inasistencia se incluye: enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo, problemas familiares o personales, faltas sin aviso. Y se excluyen como tales vacaciones y feriados.

Liderazgo: Proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

Motivación: Impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Toma de decisiones: las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presentara la metodología que se aplicará, mediante la cual se llevará a cabo la investigación. Se detallarán elementos como tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de investigación o técnica para recolección de los datos, validez y confiabilidad del instrumento, procedimiento de la investigación y presentación de resultados.

“Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación”. (Arias, Fidias; 1999).

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó la metodología descriptiva. La investigación descriptiva consiste, en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptiva: se va a medir el clima organizacional en la empresa, con relación a las condiciones intralaborales de los empleados con contrato directo con la empresa.

3.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron dos fuentes de información, (fuente primaria), las investigaciones realizadas a partir de los antecedentes objeto de estudio y la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial (fuentes secundarias).

3.3.1. Fuentes

Primarias

- Información obtenida de los empleados de la empresa objeto de investigación.

Secundarias

- Investigaciones realizadas.
- Estudio de antecedentes.
- Información obtenida con los instrumento de medición.
- Organigramas.

3.3.2. Delimitación

Población.

La población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características, Ballestrini (1997). La población está conformada por 570 empleados que laboran con contrato directo con la empresa de suministro de agua.

Muestra.

La muestra según el mismo autor, es una parte representativa de una población, cuya característica debe reproducirse en ellas, lo más exactamente posible.

Justificación estadística de la muestra

A continuación se indica la fórmula utilizada en este estudio para obtener la muestra de la población.

$$Z_c = \text{Nivel de confianza} \quad n = \frac{Z_c^2 N \cdot p \cdot q}{(E)^2 \cdot N + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

p = Probabilidad de acierto

q = Probabilidad de fracaso

N = Población

E = Error de muestra

Para la población de 570 empleados tenemos:

$$Z_c = 96\%$$

$$p = 0.90$$

$$q = 0.10$$

$$N = 570$$

$$E = 8,1\%$$

$$n = \frac{(2,05)^2 \times 570 \times 0,91 \times 0,09}{(0,081)^2 \times 570 + (2,05)^2 \times 0,91 \times 0,09}$$

$$n = \frac{215.588}{0,9120 + 0,3782}$$

$$n = \frac{215.588}{1,290}$$

$$n = 48$$

Aplicando el cuestionario a 48 empleados, se obtiene información confiable.

3.3.3. Instrumentos

Definición del instrumento de medición.

El instrumento a utilizar para la recolección de la información es la encuesta diseñada por la Universidad Javeriana, denominada “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial”.

Justificación de la selección del instrumento.

Se seleccionó la “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial” para la realización de la medición del clima organizacional, teniendo en cuenta los ámbitos a evaluar, los cuales corresponden a las siguientes variables:

- Responsabilidad.
- Remuneración.
- Riesgo y toma de decisiones.
- Relaciones interpersonales.
- Estilos de dirección / liderazgo.
- Motivación.
- Apoyo.
- Objetivos.
- Estructura
- Cooperación.
- Comunicación.
- Seguridad / estabilidad.
- Control.

Definición de variables.

Para efecto de esta investigación y construcción del instrumento, se definió clima organizacional con los siguientes términos: el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella. Dessler, (1991).

El instrumento está diseñado a manera de encuesta cuyas preguntas evalúan las siguientes variables:

Condiciones intralaborales:

- Condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza el trabajo.
- Cantidad de trabajo que se tiene a cargo.
- Esfuerzo mental que le exige el trabajo.
- Responsabilidades y actividades dentro del trabajo.
- Jornada de trabajo.
- Decisiones y el control que le permite el trabajo.
- Cambio que ocurra en el trabajo.
- Información que la empresa brinda sobre el trabajo.
- Formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer el trabajo.
- Relación con el jefe.
- Relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas en el trabajo.
- Información que se recibe sobre su rendimiento en el trabajo.
- Satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece el trabajo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Proceso de construcción de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial¹⁵

El equipo técnico encargado del diseño de los instrumentos de la batería estuvo integrado por psicólogos con formación y experiencia en evaluación de factores psicosociales y en diseño y validación de pruebas psicotécnicas; también formaron parte profesionales en estadística. El proyecto fue dirigido por el Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales de la Universidad Javeriana.

El proceso de construcción implicó el desarrollo de una extensa revisión de la literatura científica y técnica (cerca de 110 documentos) sobre factores psicosociales y métodos e instrumentos para su evaluación. La actividad permitió plantear el modelo conceptual y las metodologías de medición que subyacen a la estructura de la batería. Esta etapa comprendió la definición de términos y la búsqueda y consulta bibliográfica en bases de datos¹ y en publicaciones electrónicas en la web, así como en documentos publicados por la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial y Panamericana de la Salud, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (NIOSH), el Fondo de Riesgos Profesionales de Colombia, entre otros.

El diseño de los instrumentos de la batería inició con la identificación y definición de las variables en evaluación. Para estos fines se consideró la literatura consultada, las herramientas de evaluación de factores psicosociales diseñadas y

¹⁵ Batería de la Protección Social. Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Colombia. Universidad Javeriana. 2010.

validadas en Colombia y en otros países y la legislación nacional vigente sobre factores psicosociales (Resolución 2646 de 2008).

Una vez construida la primera versión de los instrumentos, se sometieron al proceso de validación de contenido por el método de jueces y de construcción mediante entrevistas cognitivas. Estos procedimientos permitieron ajustar los instrumentos a una prueba piloto.

Luego de la prueba piloto, se hicieron las mejoras necesarias en los instrumentos y se procedió con el estudio de validación y normalización de los cuestionarios en una muestra de trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia (universo de 6´796.459 trabajadores en octubre de 2009). El tamaño mínimo requerido de muestra fue de 1717 trabajadores ($P=0,50$, confiabilidad de 95%, una tasa de respuesta de 75% y un ajuste de 3 de la muestra por el efecto del diseño de encuestas tipo cluster); sin embargo, la muestra final se amplió a 2360 trabajadores seleccionados aleatoriamente, de los cuales 1576 respondieron la Forma A y 784 la Forma B del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral. Se aplicó también el cuestionario de factores psicosociales extralaborales a 2360 empleados.

Posteriormente al proceso de validación y normalización, la batería queda conformada por instrumentos con los que se recopila la información sobre condiciones intralaborales y extralaborales (demográficas y ocupacionales).

El Ministerio de la Protección Social, en cabeza de la Dirección de Riesgos Profesionales, publicó el diseño de una batería de instrumentos que sirve para identificar el factor de riesgo psicosocial de los trabajadores en Colombia.¹⁶

¹⁶<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minprotecci%C3%B3npublicainstrumentosparaevaluarfactoresderiesgopsicosocial.aspx>

El aplicativo es de uso libre y ha sido diseñado para facilitar la tarea de calificación de los cuestionarios de la batería de factores psicosociales. El uso del aplicativo simplifica la labor de captura y cálculo automático de las puntuaciones transformadas y sus equivalentes en nivel de riesgo para los instrumentos incluidos.¹⁷

3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Definición del instrumento

Definido el instrumento de medición se procede a la definición de la muestra. Con base en el tamaño de la población y la estructura organizacional se realizará la distribución de las encuestas por tipos de cargos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de la muestra.

Cargos	Cantidad	% de la población	% de la muestra
Gerenciales	16	2.8	2
Jefaturas	33	5.8	3
Coordinación	38	6.7	3
Administrativos	242	42.5	20
Operativos	241	42.3	20

Fuente: Los autores del Proyecto.

Definición de la muestra.

Población: 570 empleados directos.

Muestra: 48 empleados.

¹⁷ <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Noticias/Noticia.aspx?IdNoticia=154>

3.4.2. Aplicación del instrumento.

- El equipo investigador aplica el cuestionario.
- Los datos obtenidos son tabulados para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

3.4.3. Interpretación y análisis de los resultados.

Tabla 4. Ítems que integra cada dimensión del cuestionario de factores intralaboral.

DOMINIOS	DIMENSIONES	ÍTEM CUESTIONARIO
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
	Demandas cuantitativas.	13, 14, 15, 23, 43, 47
	Influencia del trabajo sobre el entorno intralaboral.	26, 27, 28, 29
	Demandas de carga mental.	16, 17, 18, 20, 21
	Exigencias de responsabilidad del cargo.	
	Demandas de la jornada de trabajo.	22, 24, 25
	Control y autonomía sobre el trabajo.	
Dirección y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos.	Relaciones sociales en el trabajo.	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43
	Retroalimentación en el desempeño.	
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo.	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56
	Relación con los colaboradores.	
Control sobre el trabajo y recompensas	Capacitación.	61, 62, 63
	Participación y manejo del cambio.	57, 58, 59, 60
	Claridad de rol.	
	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.	64, 71, 72, 73, 74
	Reconocimiento y compensación.	65, 66, 67, 68, 69, 70

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial.

4. ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DURACION (MESES/SEMANAS)																											
	1				2				3				4				5				6				7			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1. Elaboración y presentación de la propuesta.	■	■	■	■																								
2. Elaboración y presentación del anteproyecto.					■	■	■	■	■	■	■	■																
3. Planificación y realización de trabajo de campo (aplicación de encuesta)													■	■	■	■	■	■	■	■								
4. Procesamiento datos.																					■	■	■	■				
5. Análisis de resultados.																					■	■	■	■				
6. Entrega de informe final.																									■	■	■	■

4.2. PRESUPUESTO

ITEM	VALOR
Servicios de impresiones	300.000,00
Transportes	200.000,00
Equipos de Computo	1.000.000,00
Papelería	50.000,00
Total	1.550.000,00

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Evaluada la organización, se concluye que está estructurada por departamentos, pertenecientes cada uno de ellos a Gerencias independientes y autónomas entre sí, las cuales reportan a su vez a la Gerencia General.

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización, de tal manera que contribuyan de la mejor forma al logro de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta que la empresa de suministro de agua, dentro de su objeto social incluye el suministro de un producto (suministro de agua potable) y la prestación de un servicio (recolección y transporte de aguas residuales y la gestión comercial de los sistemas de acueducto y alcantarillado), la departamentización se realizó con un enfoque por producto y un enfoque funcional respectivamente.

Al evaluar los departamentos estructurados con el enfoque funcional se identificaron las siguientes características:

- Identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para el logro de los objetivos de la organización.
- Agrupación de personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, lo que permite la identificación de necesidades de recursos físicos y humanos para potenciar la productividad.
- Aumento de la competitividad pues permite la formación de personal especializado dentro de la organización. Permite que las personas que

realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.

- Disminución de reprocesos por cuanto se tiene identificado claramente las funciones, responsabilidad y autoridad dentro del departamento.
- Constituye una forma flexible de organización; pues se puede identificar más rápidamente donde existen deficiencias en la operación.
- Conocer las condiciones particulares de cada área de la organización y permite la atención oportuna de situaciones que afecten el logro de los objetivos organizacionales, por parte de los Directivos.
- Se corre el riesgo de que la organización se fragmente, es decir, se trabaje como islas independientes y no con el modelo de gestión por procesos.
- Una característica que puede resultar negativa para el logro de los objetivos organizacionales resulta cuando las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto que ofrece la organización.

Las características que se observaron de los departamentos estructurados por productos fueron las siguientes:

- Se centra la atención y el control en el producto, facilitando el seguimiento permanente para el cumplimiento de los requisitos y de especificaciones.
- Se identifican las desviaciones de manera oportuna y facilita la coordinación entre los departamentos involucrados para la solución y atención de tales desviaciones.

- Cada departamento tiene definida las funciones, responsabilidades y autoridad dentro del ciclo de producción desde la captación hasta la distribución del producto (agua tratada y potabilizada).

En el organigrama y en el formato utilizado para la descripción del cargo y perfil de competencia, incluidos en los anexos del presente documento, se puede evidenciar como la empresa de suministro de agua, se encuentra estructurada y como documenta la asignación de responsabilidades y funciones para el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Organigrama y perfil de cargos de la empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena.

6. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

Las variables del clima organizacional tomadas en cuenta para el análisis de su incidencia en la productividad y competitividad de la organización son: las condiciones ambientales de los sitios de trabajo, cantidad de trabajo asignado, esfuerzo mental y jornadas de trabajo.

6.1.VARIABLE RELACIONADA CON LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE LOS SITIOS DE TRABAJO.

En cuanto a esta variable, las personas evaluadas consideran adecuadas las condiciones ambientales de los lugares donde se realiza el trabajo así:

Tabla 5. Grado de satisfacción relacionada con las condiciones ambientales por cargo.

Cargo	Condiciones ambientales adecuadas en un:
Gerentes	96%
Jefes	83%
Coordinadores	64%
Administrativos	75%
Operativos	60%

Fuente: Los autores del proyecto.

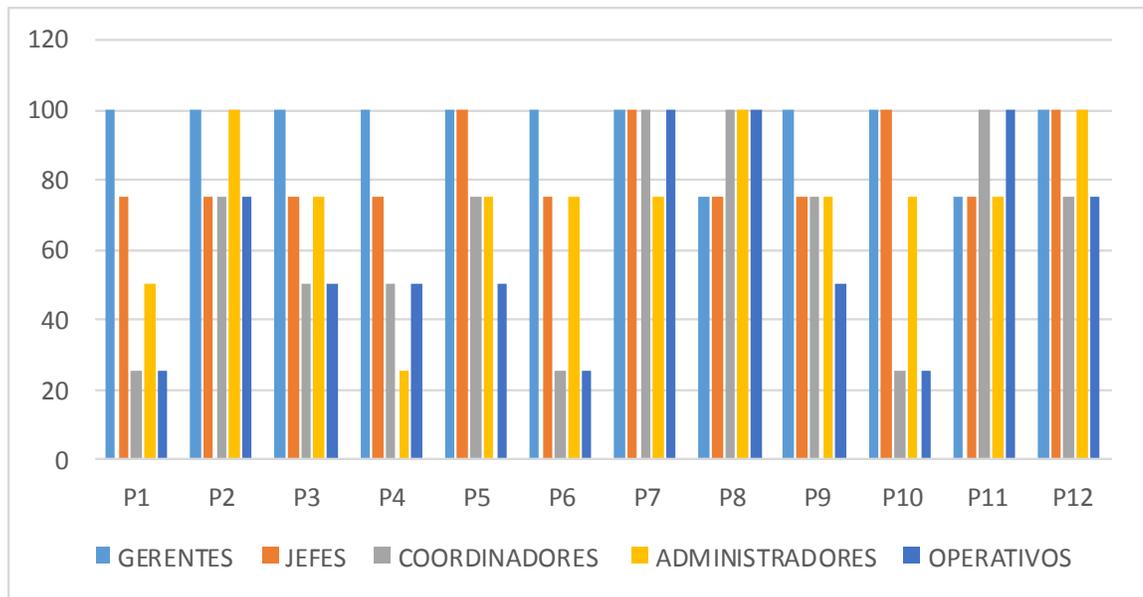
Los resultados arrojados de las personas encuestadas indican que las condiciones ambientales de los puestos de trabajo son satisfactorias en un 69%, siendo los cargos administrativos, operativos y de coordinación los que presentan mayor grado de insatisfacción. Ver Tabla No. 6.

Tabla 6. Grado de satisfacción de la organización relacionada con las condiciones ambientales.

		Gerentes	Calificación parcial (% Distribución de la muestra 2.8%)	Jefes	Calificación parcial (% Distribución de la muestra 5.8%)	Coordinación	Calificación parcial (% Distribución de la muestra 6.7%)	Administrativos	Calificación parcial (% Distribución de la muestra 42.5%)	Operativos	Calificación parcial (% Distribución de la muestra 42.3%)	Calificación total	Max. Calificación
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	4	0,112	3	0,17	1	0,067	2	0,85	1	0,423	1,63	4
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	4	0,112	3	0,17	3	0,201	4	1,7	3	1,269	3,46	4
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	4	0,112	3	0,17	2	0,134	3	1,275	2	0,846	2,54	4
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	4	0,112	3	0,17	2	0,134	1	0,425	2	0,846	1,69	4
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	4	0,112	4	0,23	3	0,201	3	1,275	2	0,846	2,67	4
6	El espacio donde trabajo es cómodo	4	0,112	3	0,17	1	0,067	3	1,275	1	0,423	2,05	4
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	4	0,112	4	0,23	4	0,268	3	1,275	4	1,692	3,58	4
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	3	0,084	3	0,17	4	0,268	4	1,7	4	1,692	3,92	4
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	4	0,112	3	0,17	3	0,201	3	1,275	2	0,846	2,61	4
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	4	0,112	4	0,23	1	0,067	3	1,275	1	0,423	2,11	4
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	3	0,084	3	0,17	4	0,268	3	1,275	4	1,692	3,49	4
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	4	0,112	4	0,23	3	0,201	4	1,7	3	1,269	3,51	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES											33,25	48	
RESULTADO											69%		

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 1. Porcentaje de satisfacción de las condiciones ambientales por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

De acuerdo con lo indicado en la gráfica No. 1 los cargos operativos presentan un menor grado de satisfacción en relación con las condiciones ambientales de sus sitios de trabajo o donde desarrollan las actividades. Lo anterior es de esperarse teniendo en cuenta que las operaciones de la empresa involucran trabajos en los que influyen factores externos fuera del control de la empresa. Se evidenció en el trabajo de investigación que se hace un trabajo desde el Departamento SISO para garantizar condiciones de seguridad del trabajador. Para los Coordinadores se presenta una situación similar, sin embargo, para estos existe un porcentaje del tiempo que desarrollan actividades dentro de espacios de oficinas donde las condiciones ambientales se encuentran controladas. Los grados de satisfacción más altos están asociados a los cargos administrativos.

6.2. VARIABLE RELACIONADA CON LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE SE TIENE A CARGO.

Las personas encuestadas consideran que tienen una carga de trabajo alta teniendo en cuenta la dedicación adicional a las horas de trabajo reglamentarias.

Tabla 7. Grado de satisfacción relacionado con el trabajo asignado por cargo.

Cargo	% de encuestados que consideran que tienen una mayor carga laboral:
Gerentes	66%
Jefes	58%
Coordinadores	50%
Administrativos	58%
Operativos	58%

Fuente: Los autores del proyecto.

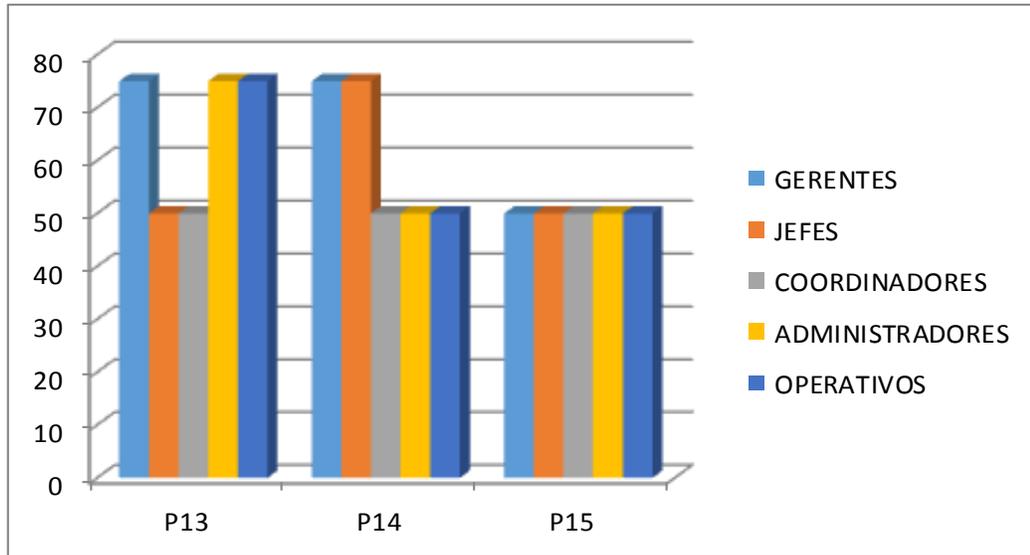
Los resultados arrojados de las personas encuestadas indican que un 58% de ellas dedican más tiempo a las jornadas laborales para cumplir con la carga de trabajo asignada. Ver Tabla No. 8.

Tabla 8. Calificación variable trabajo asignado general por cargo.

		GERENTES		JEFES		COORDINADORES		ADMINISTRATIVOS		OPERATIVOS		Calificación total		Max. Calificación				
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	Calificación total	Max. Calificación			
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional	3	2,8	0,084	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	2,88	4
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,09	4
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,00	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES													6,97	12				
RESULTADO													58%					

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 2. Porcentaje de satisfacción con relación al trabajo asignado por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

Se evidencia que para los cargos cuyas responsabilidades y autoridad son mayores, la cantidad de tiempo que se dedica a la atención de asuntos laborales es mayor. De acuerdo con la evaluación realizada la dedicación de tiempo adicional está asociada más al tipo de negocio y operación del mismo que a una inadecuada planificación de las cargas de trabajo asignadas. Siendo una empresa que administra una infraestructura con alta vulnerabilidad externa y la atención de la comunidad en general requiere disponibilidad para atender de manera oportuna los distintos requerimientos.

6.3. VARIABLE RELACIONADA CON EL ESFUERZO MENTAL PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

Esta variable esta acentuada en los cargos de carácter directivo (gerentes y jefes) teniendo en cuenta que la planificación, dirección y control de la operación de la empresa está en estos cargos.

Tabla 9. Grado de satisfacción relacionado con el esfuerzo mental por cargo.

Cargo	% de encuestados que consideran que su trabajo exige esfuerzo mental:
Gerentes	66%
Jefes	66%
Coordinadores	41%
Administrativos	41%
Operativos	37%

Fuente: Los autores del proyecto.

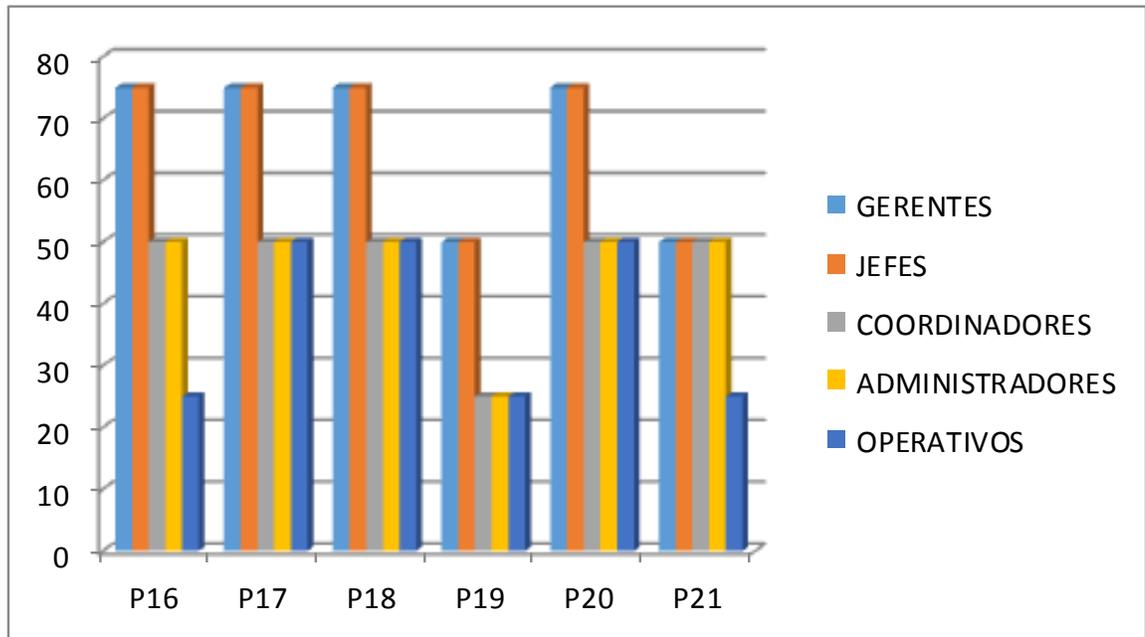
Evaluada esta variable en forma general para la empresa se observa que el 44% de las personas encuestadas considera que su trabajo exige una atención permanente, asociada al grado de responsabilidad en la dirección y control del negocio. Ver Tabla No. 10.

Tabla 10. Grado de satisfacción de la organización relacionado con el esfuerzo mental general.

		GERENTES			JEFES			COORDINADORES			ADMINISTRATIVOS			OPERATIVOS			Calificación total	Max. Calificación
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	Calificación total	Max. Calificación	
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	1	42,3	0,423	1,67	4
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,09	4
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,09	4
19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	1	6,7	0,067	1	42,5	0,425	1	42,3	0,423	1,09	4
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,09	4
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	1	42,3	0,423	1,58	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES																10,60	24	
RESULTADO																44%		

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 3. Porcentaje de satisfacción con relación al esfuerzo mental por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

Al igual que para el caso de la carga de trabajo, se evidencia que para los cargos cuyas responsabilidades y autoridad son mayores, el esfuerzo mental es mayor. Siendo los gerentes y los jefes los llamados a responder por la operación de un servicio público de carácter vital genera cargas adicionales generadas por las presiones de los distintos grupos de interés.

6.4. VARIABLES RELACIONADAS CON LA JORNADA DE TRABAJO.

Las personas evaluadas consideran que la carga y jornadas de trabajo afectan actividades extralaborales y aun las familiares. Esta situación es más acentuada en cargos directivos; para el caso de los gerentes, jefes y coordinadores más del 50% de los encuestados consideran que las jornadas de trabajo influyen negativamente en su ámbito familiar.

Tabla 11. Grado de satisfacción relacionado con las jornadas laborales por cargo.

Cargo	% de empleados que su jornada laboral afecta sus actividades extralaborales.
Gerentes	53%
Jefes	50%
Coordinadores	50%
Administrativos	31%
Operativos	28%

Fuente: Los autores del proyecto.

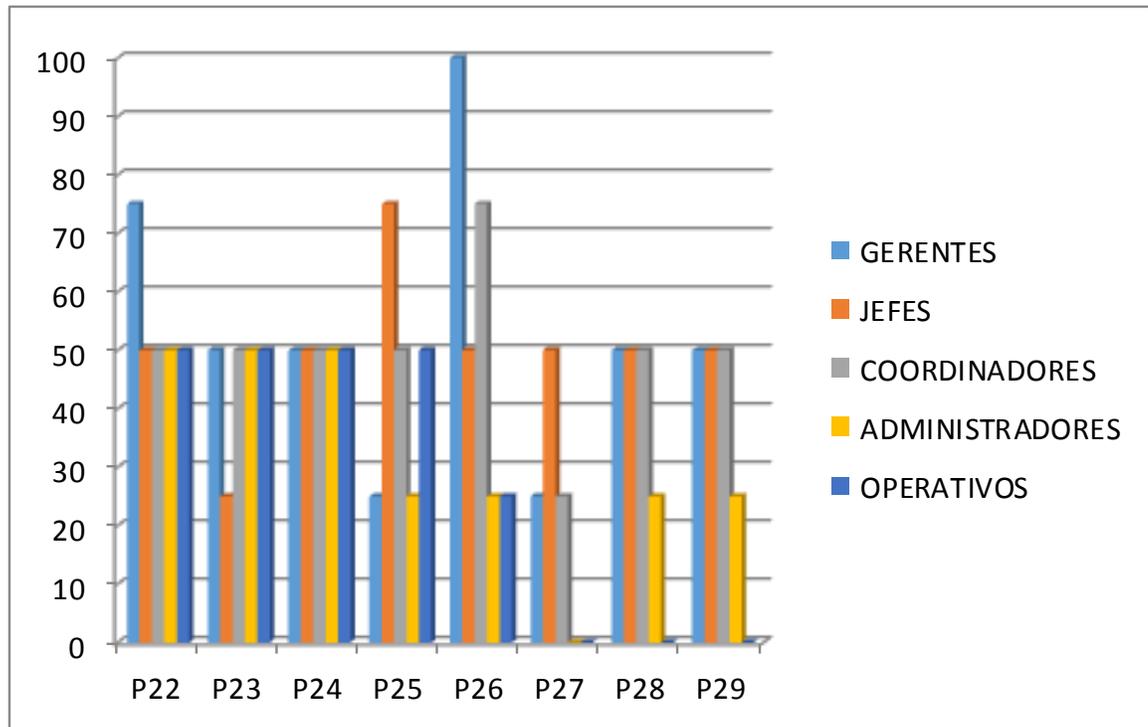
Los resultados al evaluar esta variable al total de la muestra dan como resultado que un 33% de empleados ven afectadas sus actividades extralaborales por la jornada y la carga laboral en la empresa. Ver Tabla No. 12.

Tabla 12. Grado de satisfacción de la organización relacionado con las jornadas laborales general.

		GERENTES		JEFES		COORDINADORES		ADMINISTRADORES		OPERATIVOS		Calificación total	Max. Calificación					
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial							
22	Trabajo en horario de noche	3	2,8	0,084	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,03	4
23	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar	2	2,8	0,056	1	5,80	0,06	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	1,94	4
24	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,00	4
25	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes	1	2,8	0,028	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	1	42,5	0,425	2	42,3	0,846	1,61	4
26	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo	4	2,8	0,112	2	5,80	0,12	3	6,7	0,201	1	42,5	0,425	1	42,3	0,423	1,28	4
27	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo	1	2,8	0,028	2	5,80	0,12	1	6,7	0,067	0	42,5	0	0	42,3	0	0,21	4
28	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	1	42,5	0,425	0	42,3	0	0,73	4
29	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	1	42,5	0,425	0	42,3	0	0,73	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES												10,53	32					
RESULTADO												33%						

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 4. Porcentaje de satisfacción con relación las jornadas laborales por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

Se evidencia que para los cargos cuyas responsabilidades y autoridad son mayores, la cantidad de tiempo que se dedica a la atención de asuntos laborales es mayor. De acuerdo con la evaluación realizada la dedicación de tiempo adicional está asociada más al tipo de negocio y operación del mismo que a una mala planificación de las cargas de trabajo. Siendo una empresa que administra una infraestructura con alta vulnerabilidad externa y la atención de la comunidad en general requiere disponibilidad para atender de manera oportuna los distintos requerimientos.

7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización y de cómo se desarrollan las relaciones entre estos.

7.1. VARIABLE ASOCIADA A RELACIONES INTERPERSONALES Y APOYO ENTRE EL EQUIPO DE TRABAJO.

Tabla 13. Grado de satisfacción asociado a las relaciones interpersonales por cargo.

Cargo	Relaciones interpersonales y apoyo entre el equipo de trabajo adecuada en un:
Gerentes	84%
Jefes	76%
Coordinadores	78%
Administrativos	68%
Operativos	64%

Fuente: Los autores del proyecto.

Los resultados arrojados de las personas encuestadas indican que el 100% de las personas que trabajan a su alrededor se tratan de manera respetuosa y no existe maltrato hacia el compañero de trabajo. Para el caso del personal operativo se evidencia una disminución en el porcentaje de adecuación del trabajo en equipo,

situación contraria al resto del personal donde el trabajo en equipo se ve como una fortaleza.

Esto indica que a pesar de que un porcentaje mínimo de personas perciben poco adecuadas las relaciones interpersonales, existe un porcentaje alto que percibe las relaciones interpersonales como el grado en que los empleados se ayuda entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Se evidencia entonces que el clima organizacional en este aspecto es positivo. Sin embargo hay necesidad de implementar talleres de sensibilización para mejorar las relaciones interpersonales para aquellas personas que lo necesitan.

Los resultados arrojados de la personas encuestadas indican que el la solución de problemas, la unidad y el trabajo en equipo son adecuados en un 75%. Estos resultados indican que a pesar de que existan personas que perciban inadecuado el trabajo en equipo, existe un porcentaje significativo que está en la capacidad de cooperar con los demás, formar parte de un grupo que funcione en equipo para lograr unos objetivos propuestos, aportando todas sus capacidades.

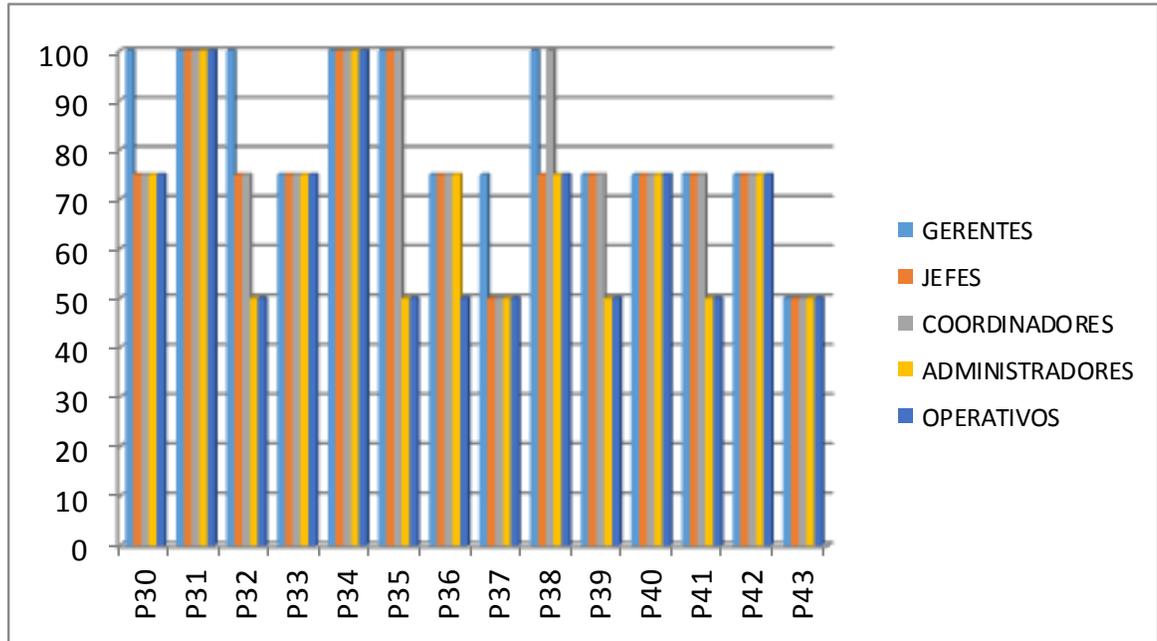
Los resultados de las evaluaciones se pueden ver Tabla No. 14.

Tabla 14. Grado de satisfacción de la organización asociado con las relaciones interpersonales.

		GERENTES		JEFES		COORDINADORES		ADMINISTRADORES		OPERATIVOS		Calificación total	Max. Calificación					
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial							
30	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,03	4
31	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	4	42,5	1,7	4	42,3	1,692	4,00	4
32	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,18	4
33	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,00	4
34	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	4	42,5	1,7	4	42,3	1,692	4,00	4
35	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,31	4
36	Hay integración en mi grupo de trabajo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	2	42,3	0,846	2,58	4
37	Mi grupo de trabajo es muy unido	3	2,8	0,084	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,03	4
38	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	4	6,7	0,268	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,10	4
39	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
40	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabaj	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,00	4
41	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
42	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,00	4
43	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,00	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES												38,56	56					
RESULTADO												69%						

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 5. Porcentaje de satisfacción asociado con las relaciones interpersonales por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

Existe un porcentaje alto entre los empleados en esta variable, lo que indica que hay sentimientos de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo, se percibe un ambiente de confianza, apoyo, compañerismo y de relaciones respetuosas, los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados. Sin embargo es necesario que el personal de recursos humanos se encargue de implementar estrategias de mejoramiento con las personas que no perciben esto en su ambiente de trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

8. LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN ESTILO DE LIDERAZGO

Uno de los factores que han sido identificados como como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo. El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Para el análisis de esta variable se hace una evaluación de la relación jefe – empleado.

8.1. VARIABLE ASOCIADA A LA RELACIÓN EMPLEADO – JEFE.

Tabla 15. Grado de satisfacción asociado a la relación jefe - colaborador por cargo.

Cargo	Relación jefe – colaborador adecuada en un:
Gerentes	67%
Jefes	69%
Coordinadores	65%
Administrativos	60%
Operativos	58%

Fuente: Los autores del proyecto.

Revisados los resultados de la evaluación se observa una homogeneidad en la relación jefe - colaborador en los distintos niveles de la estructura organizacional. Estos indican que, a pesar de que existan personas que perciban inadecuado apoyo por parte del jefe, existe un porcentaje significativo que tiene una percepción satisfactoria del grado de atención, interés personal y apoyo hacia el empleado.

Evaluados los ítems de manera individual se puede observar que la relación jefe – colaborador mejora en la medida que se tienen claros los canales de comunicación y la asignación de responsabilidades.

La evaluación de esta variable a nivel general en la empresa dio como resultado que la relación jefe – colaborador es adecuada en un 60%. Ver Tabla No. 16.

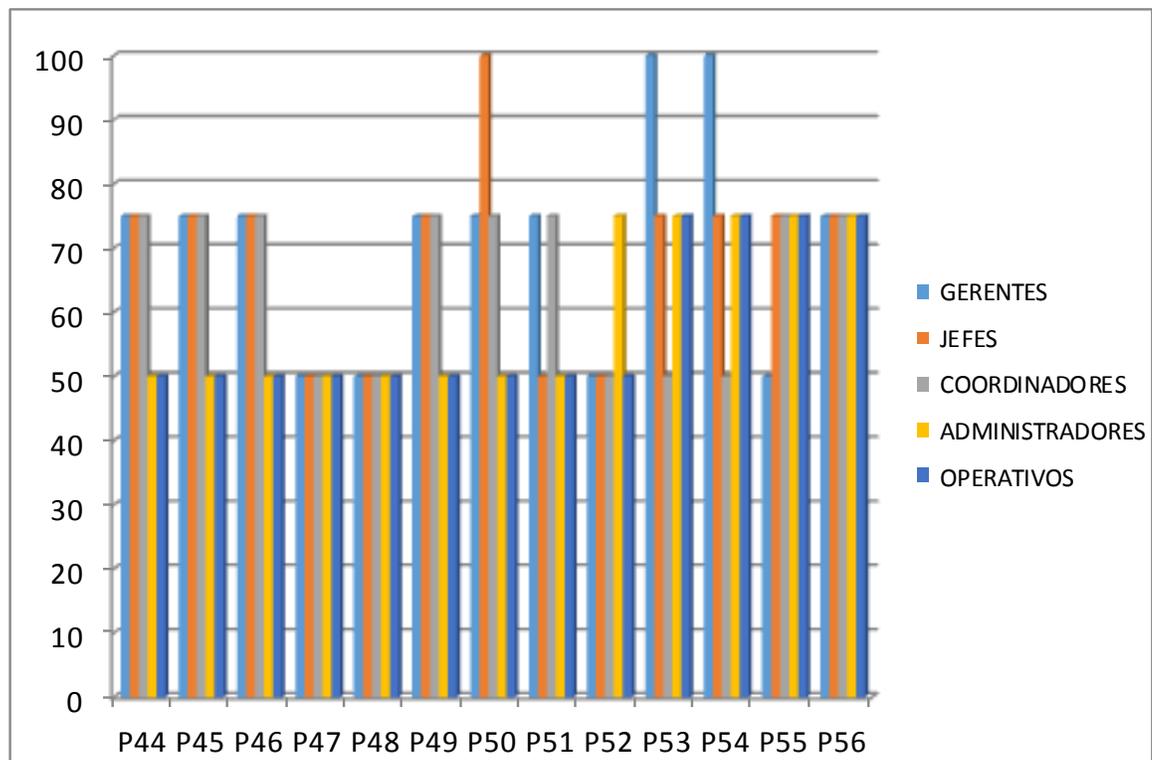
Tabla 16. Grado de satisfacción de la organización asociado con la relación jefe - colaborador general por cargo.

		GERENTES			JEFES			COORDINADORES			ADMINISTRADORES			OPERATIVOS			Calificación total	Max. Calificación
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	Calificación total	Max. Calificación	
44	Mi jefe me da instrucciones claras	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
45	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
46	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
47	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,00	4
48	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,00	4
49	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
50	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo	3	2,8	0,084	4	5,80	0,23	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,21	4
51	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo	3	2,8	0,084	2	5,80	0,12	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,10	4
52	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo	2	2,8	0,056	2	5,80	0,12	2	6,7	0,134	3	42,5	1,275	2	42,3	0,846	2,43	4
53	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	2,96	4
54	Siento que puedo confiar en mi jefe	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	2,96	4
55	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo	2	2,8	0,056	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	2,98	4
56	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,00	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES																31,27	52	
RESULTADO																60%		

Fuente: Los autores del proyecto.

Se evidencia entonces que el clima organizacional en este aspecto es positivo. Sin embargo hay necesidad de implementar acciones para mejorar las relaciones en los grupos que sea necesario.

Gráfica 6. Porcentaje de satisfacción asociado con la relación jefe - colaborador por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

De acuerdo con lo establecido en la gráfica, existe una mejor comunicación y entendimiento en los asuntos laborales en los cargos administrativos. De acuerdo con la investigación realizada existen situaciones que limitan el despliegue de las comunicaciones y hacia el personal base, identificando obstáculos en los coordinadores de departamento. Es alto el porcentaje de satisfacción en todos los

cargos en los temas relacionados con la relación directa con el jefe inmediato, esto pudiera estar asociado con la baja rotación laboral y la antigüedad en los puestos de trabajo.

De acuerdo con la evaluación, se pudo establecer que existe un liderazgo participativo, teniendo en cuenta que las decisiones tomadas para el logro de objetivos y metas involucra diversos niveles de la organización, tal es el caso de las decisiones estratégicas, las cuales son integradas por Gerentes y Jefes, las decisiones tácticas por Jefes y Coordinadores y las operativas por Jefes, Coordinadores y Asistentes y/o Operadores.

9. FACTORES DETERMINAN LA MOTIVACIÓN

El clima organizacional se trata de una combinación de factores objetivos y subjetivos que hacen que consideremos una empresa objetivamente como un buen o mal lugar para trabajar. Para el análisis de este factor se hará una evaluación de cambios en la empresa y su comunicación, capacitación y formación, y la satisfacción, reconocimiento y seguridad.

9.1. VARIABLES RELACIONADAS CON CAMBIOS EN LA EMPRESA Y SU COMUNICACIÓN.

La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema organizacional. Los cambios que se generan al interior de la organización, muchas veces no son socializados en los niveles pertinentes, creando un ambiente de discriminación, que afecta directamente la percepción de apropiación del empleado. Los responsables de los procesos de gestión humana y los líderes de procesos son los llamados a garantizar una adecuada gestión del cambio en la organización y lograr una comunicación efectiva de los mismos.

Tabla 17. Grado de satisfacción relacionado con la gestión de cambios por cargo.

Cargo	% de empleados que consideran la gestión de los cambios adecuada.
Gerentes	80%
Jefes	65%
Coordinadores	60%
Administrativos	45%
Operativos	45%

Fuente: Los autores del proyecto.

En general los resultados de la evaluación para la empresa arrojan un 47% de efectividad y comunicación de los mismos. Ver Tabla No. 18.

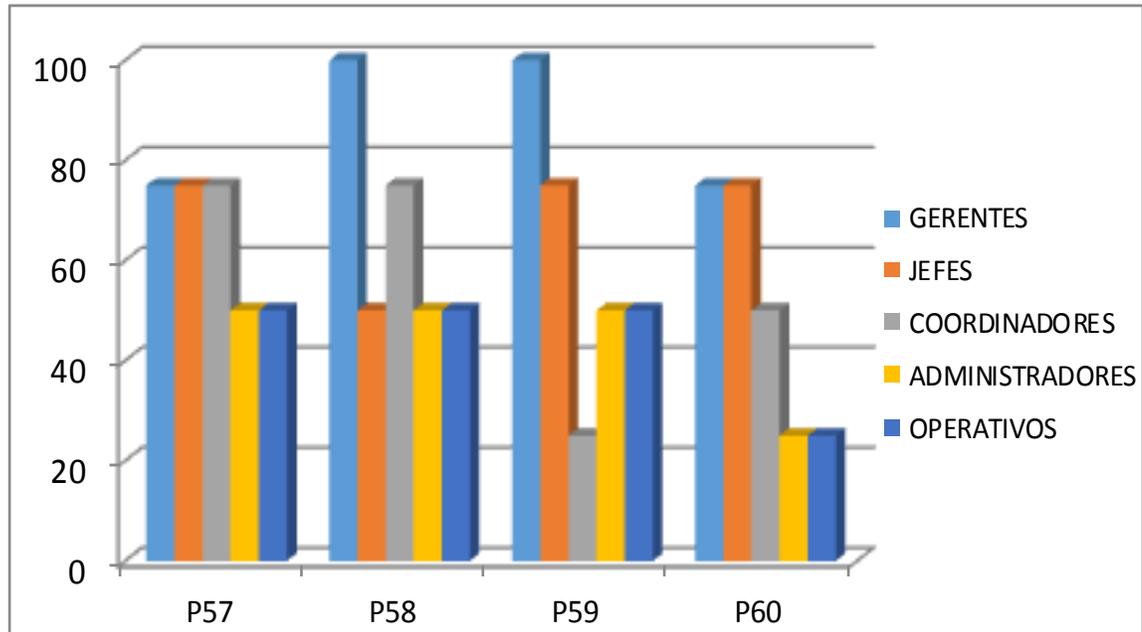
Evaluada esta variable se pudo observar que los cambios y la comunicación de los mismos va disminuyendo en la medida que se baja en la pirámide organizacional; se pudo evidenciar que la comunicación se mantiene fluida a nivel de gerentes, jefes y coordinadores; sin embargo, el despliegue de la información a niveles más operativos no está siendo adecuada. La información no está siendo desplegada por los responsables de los procesos al interior de su grupo de trabajo.

Tabla 18. Grado de satisfacción de la organización relacionado con la gestión de cambios.

		GERENTES		JEFES		COORDINADORES		ADMINISTRADORES		OPERATIVOS		Calificación total	Max. Calificación					
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial							
57	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,16	4
58	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	4	2,8	0,112	2	5,80	0,12	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,13	4
59	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	1	6,7	0,067	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,05	4
60	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	1	42,5	0,425	1	42,3	0,423	1,24	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES												7,57	16					
RESULTADO												47%						

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 7. Porcentaje de satisfacción relacionado con la gestión de cambios por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

El porcentaje de satisfacción es bajo en los cargos operativos y en algunas áreas administrativas. Se evidenció que existen muchos mecanismos de comunicación (página web, intranet, correo electrónico, revistas, volantes, carteleras entre otras) por medio de los cuales se informa sobre los cambios organizacionales, sin embargo, la variedad de los medios de comunicación disminuyen en la medida que se acerca a la base de la estructura organizacional, por la misma estructura de la operación de la organización.

9.2. VARIABLE RELACIONADA CON PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

Tabla 19. Grado de satisfacción relacionado con formación y capacitación por cargo.

Cargo	% de empleados que consideran los programas de formación y capacitación adecuados
Gerentes	100%
Jefes	75%
Coordinadores	33%
Administrativos	58%
Operativos	33%

Fuente: Los autores del proyecto.

Evaluados las calificaciones de esta variable observamos que existe una diferencia marcada en la percepción que se tiene en los coordinadores y la parte operativa referente a la pertinencia de los planes de formación y de su acceso al mismo. De acuerdo con las investigaciones realizadas se pudo establecer que los cargos con menor porcentaje de aceptación son netamente operativos, lo que dificulta la programación de actividades formativas.

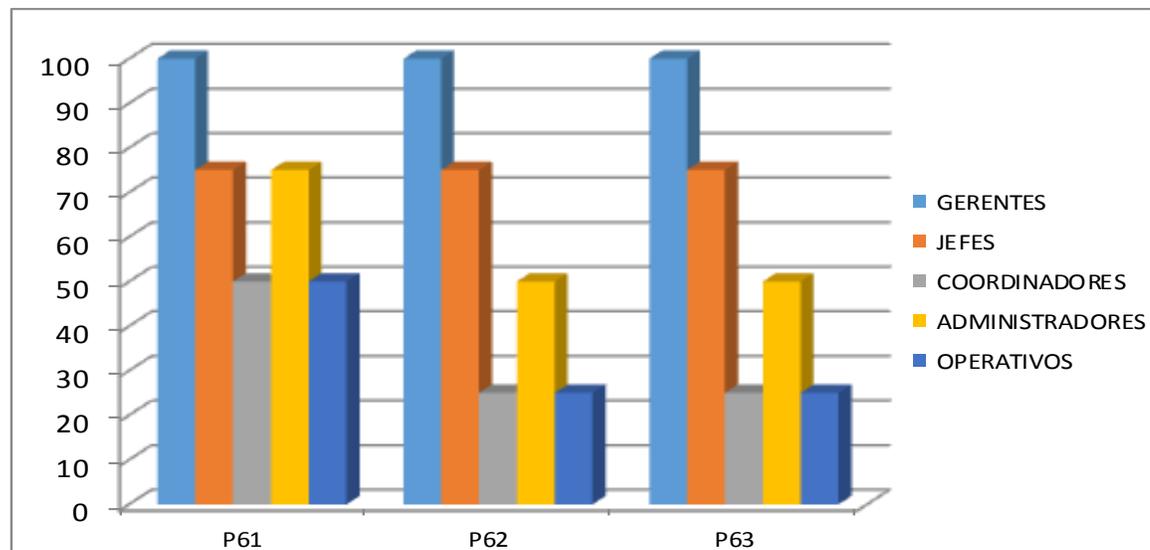
La evaluación de esta variable a nivel general en la empresa dio como resultado que un 48% de los encuestados considera que los programas de formación son adecuados. Ver Tabla No. 20.

Tabla 20. Grado de satisfacción de la organización relacionado con la formación y capacitación.

		GERENTES		JEFES		COORDINADORES		ADMINISTRADORES		OPERATIVOS		Calificación total	Max. Calificación					
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial									
61	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	3	42,5	1,275	2	42,3	0,846	2,54	4
62	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	1	6,7	0,067	2	42,5	0,85	1	42,3	0,423	1,63	4
63	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	1	6,7	0,067	2	42,5	0,85	1	42,3	0,423	1,63	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES																5,79	12	
RESULTADO																48%		

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 8. Porcentaje de satisfacción relacionado con la formación y capacitación por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

De acuerdo con la evaluación realizada se pudo observar que para los cargos de gerentes y jefes, se consideran que los programas formativos son pertinentes y la efectividad de los mismos se evidencia en los resultados de objetivos de trazados para dicha formación. Caso contrario se observó para los cargos operativos donde se considera que las formaciones programadas son insuficientes y no están alineadas con las necesidades organizacionales.

9.3. VARIABLE RELACIONADA CON LA SATISFACCIÓN, RECONOCIMIENTO Y SEGURIDAD.

Tabla 21. Calificación variable relacionada con satisfacción, reconocimiento y seguridad por cargo.

Cargo	satisfacción, reconocimiento y seguridad
Gerentes	93%
Jefes	85%
Coordinadores	75%
Administrativos	68%
Operativos	59%

Fuente: Los autores del proyecto.

La evaluación de esta variable a nivel general en la empresa dio como resultado que la satisfacción, el reconocimiento y la seguridad de los empleados es adecuada en un 62%. Ver Tabla No. 22.

Los resultados de la variable están asociados con la insatisfacción de los empleados que ocupan cargos operativos y administrativos relacionados con la

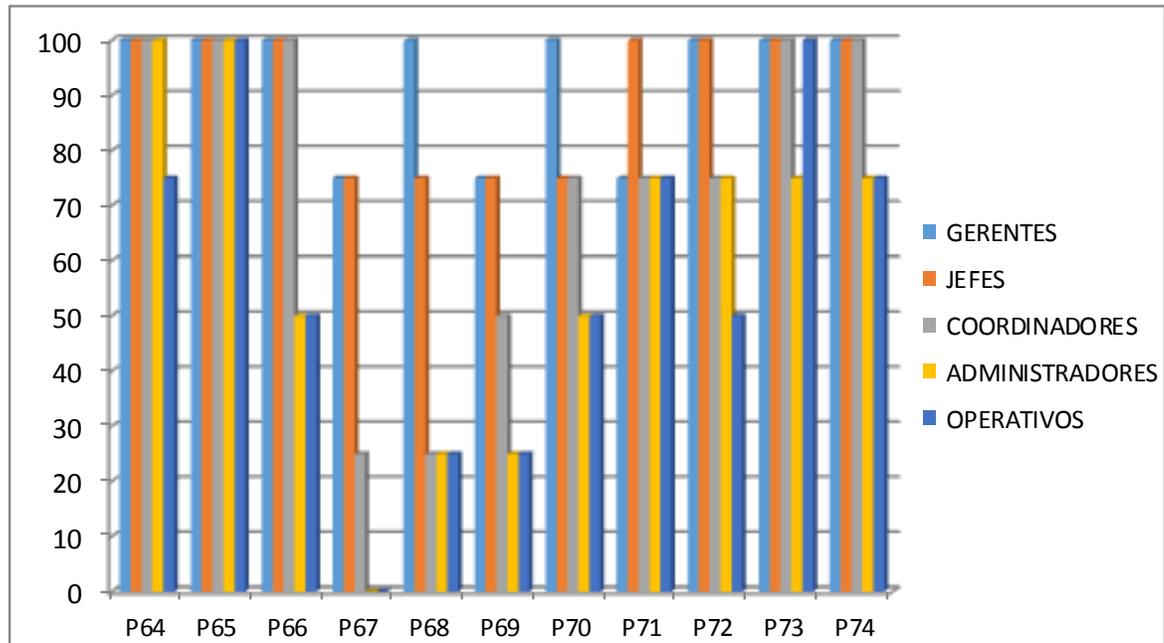
retribución económica por la labor ejecutada. Para empleados con cargos de coordinadores el resultado está asociado a la falta de posibilidad de hacer carrera y lograr ascensos dentro del área que se desempeñan.

Tabla 22. Grado de satisfacción de la organización relacionado con satisfacción, reconocimiento y seguridad.

		GERENTES			JEFES			COORDINADORES			ADMINISTRADORES			OPERATIVOS				
		% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	% Distribución de la muestra	Calificación parcial	Calificación total	Max. Calificación	
64	En la empresa confían en mi trabajo	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	4	42,5	1,7	3	42,3	1,269	3,58	4
65	En la empresa me pagan a tiempo mi salario	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	4	42,5	1,7	4	42,3	1,692	4,00	4
66	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,31	4
67	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	1	6,7	0,067	0	42,5	0	0	42,3	0	0,33	4
68	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	1	6,7	0,067	1	42,5	0,425	1	42,3	0,423	1,20	4
69	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa	3	2,8	0,084	3	5,80	0,17	2	6,7	0,134	1	42,5	0,425	1	42,3	0,423	1,24	4
70	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores	4	2,8	0,112	3	5,80	0,17	3	6,7	0,201	2	42,5	0,85	2	42,3	0,846	2,18	4
71	Mi trabajo en la empresa es estable	3	2,8	0,084	4	5,80	0,23	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,06	4
72	El trabajo que hago me hace sentir bien	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	3	6,7	0,201	3	42,5	1,275	2	42,3	0,846	2,67	4
73	Siento orgullo de trabajar en esta empresa	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	3	42,5	1,275	4	42,3	1,692	3,58	4
74	Hablo bien de la empresa con otras personas	4	2,8	0,112	4	5,80	0,23	4	6,7	0,268	3	42,5	1,275	3	42,3	1,269	3,16	4
SUBTOTAL CALIFICACIONES																27,30	44	
RESULTADO																62%		

Fuente: Los autores del proyecto.

Gráfica 9. Porcentaje de satisfacción relacionado con satisfacción, reconocimiento y seguridad por cargos.



Fuente: Los autores del proyecto.

Los resultados arrojados de las personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra con un 70% de acuerdo con que el salario es acorde a la función que desempeñan, en que el salario permite cubrir las necesidades básicas, sienten que la empresa ha manejado adecuadamente programas de aumentos salariales, incentivos y bonificaciones.

Estos resultados indican que a pesar de que existan personas que perciban inadecuada retribución en su trabajo existe un porcentaje significativo que tiene la percepción de que hay equidad sobre la adecuación de la recompensa o retribución recibida por el trabajo bien hecho.

El 90% de las personas encuestadas se sienten orgullosas de trabajar en la empresa; el 75% de las mismas consideran que su trabajo es estable, adicionalmente consideran que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.

Estos resultados indican que a pesar de que existan personas con un sentido de pertenencia inadecuado existe un porcentaje significativo que manifiesta su orgullo derivado de la vinculación a la empresa, sentido de compromiso y de responsabilidad en relación con sus objetivos y programas organizacionales.

Se observó un porcentaje alto entre sus empleados que perciben estabilidad laboral, lo que indica que las personas de la organización perciben en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Sin embargo un porcentaje bajo de personas considera que la permanencia en la empresa no depende del buen desempeño, no se sienten seguros y estables trabajando en la empresa. En este aspecto es necesario que la empresa implemente estrategias de mejoramiento para evitar que los empleados se desmotiven por la labor que realizan y de esta manera se pueda afectar el servicio.

Por otra parte el 60% de los encuestados consideran que no hay posibilidad de progresar en la empresa, lo anterior teniendo en cuenta la estructura organizacional y la estabilidad laboral.

10. CONCLUSIONES

A partir de la definición realizada por Dessler, (1991) quien se refería al clima organizacional como “el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella” se puede decir que el personal se percibe un clima organizacional satisfactorio en un porcentaje significativo.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo

La evaluación se realizó de dos formas. La primera con el enfoque de riesgos mediante el análisis de las dimensiones y dominios de la prueba y la segunda con el análisis de las variables (grupo de preguntas asociadas a un tema específico).

De acuerdo con los resultados de la prueba se puede evidenciar que el clima organizacional tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta, y tiene un impacto directo en la productividad y la calidad de la prestación del servicio.

A partir de los beneficios que plantea Brunnet en 1991 en cuanto a la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización, se puede decir que esta investigación permitió a la empresa de suministro de agua evaluar fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, de igual forma les permite iniciar y sostener un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, particularmente a los resultados cuyas evaluaciones dieron riesgos altos o muy altos.

La estructura organizacional permitió realizar la evaluación por tipos de cargos, esta estructura facilita la identificación y asignación de responsabilidades y la planificación de planes, programas o proyectos para la atención de los puntos críticos (riesgos altos y muy altos) con lo cual se logren resultados más efectivos tendientes a mejorar el clima organizacional.

En general se puede decir que en la empresa de suministro de aguas hay un clima organizacional favorable, lo que permite un compromiso estable de los colaboradores con su organización, permitiendo así un incremento de la productividad.

A través de la recolección y análisis de información se pudo establecer que las variables que más afectan el clima organizacional en cuanto a los riesgos que estos implican están relacionados con las demandas de trabajo (influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, las exigencias de responsabilidad del cargo y las demandas de carga mental) y control sobre el trabajo (Claridad del rol, capacitación y participación y manejo del cambio). Para estos factores que afectan negativamente el clima organizacional se realizaron las recomendaciones en cuanto a la aplicación de planes de calidad de vida y Desarrollar competencias e incrementar el desempeño personal respectivamente.

Se logró identificar aspectos relacionados con administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personas, los cuales afectan el clima organizacional de la empresa. Con la identificación de estas variables se concluyen que no aplican de la misma manera en la organización debido a la estructura jerarquizada, por lo que los planes de acción para la mejora del clima deben ser focalizados. Por ejemplo, para el caso de las relaciones sociales en el trabajo el riesgo es alto para operativos y administrativos y bajos para gerentes y jefes. Por el contrario para el caso de demanda de carga mental el riesgo es alto para gerentes y jefes y bajos para operativos y administrativos.

Se encontró en la variable de reconocimiento y compensación un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la retribución económica por el trabajo realizado; esto es más marcado en los cargos operativos y de coordinación. Sin embargo, el 100% de los encuestados responden que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y consideran que tienen una percepción positiva de la estabilidad laboral.

Actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, por ello es importante contar con una infraestructura agradable y una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas. Resultan en un buen clima laboral el reconocimiento oportuno por el trabajo realizado, la oportunidad de crecer dentro de la organización, tener una supervisión de apoyo, orientación, donde se demuestre el interés de conocer el equipo de trabajo, sus inquietudes y necesidades, además de que se les escuche y puedan aportar sugerencias tendientes al mejoramiento de la organización.

11. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados de la medición del clima organizacional y los enfoques mediante los cuales se evaluó dicho clima (riesgos y variables) se recomienda la implementación de los siguientes programas.

Con el fin de que las recomendaciones generadas a partir del estudio realizado tuvieran un impacto significativo en la organización, se realizó un análisis de la planeación estratégica, estableciendo a que perspectiva y objetivo estratégico apuntarían dichas recomendaciones. Se concluye que la mejor opción es la perspectiva de aprendizaje y el objetivo estratégico asociado a alcanzar altos niveles de desempeño y bienestar laboral, bajo una cultura de sostenibilidad.

Se proponen las siguientes estrategias para la mejora del clima organizacional, tomando como base los resultados de las evaluaciones por riesgos y variables desarrolladas anteriormente.

1. Optimizar la estructura organizacional acorde a necesidades y requerimientos de la empresa.

Esta iniciativa estratégica se materializa a través de un proyecto mediante el cual se busque alinear los procesos, competencias y funciones. Como resultado de la alineación se obtendría una clara definición de las funciones, responsabilidades y competencias por cargo, para el adecuado desarrollo de las actividades de los procesos. Como complemento de dicha definición, la organización debe realizar una socialización y adelantar una concientización a sus colaboradores sobre la pertinencia e importancia de cada uno en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Este proyecto impactaría de manera positiva el clima

organizacional ya que genera un ambiente de equidad laboral al estar definido claramente el alcance de cada cargo dentro de la organización. Si queremos que un equipo de trabajo funcione y esté motivado, tiene que existir una buena estructura de funciones, evitando duplicar tareas, brindando información clara a los trabajadores sobre el aporte de su trabajo al producto o servicio final de la organización, dándole valor al trabajo realizado y comprometiéndose como una parte necesaria de la empresa.

2. Desarrollar competencias e incrementar el desempeño personal.

Para la materialización de esta iniciativa estratégica se proponen desarrollar los siguientes proyectos:

- Diseño y desarrollo de un Plan Estratégico de Formación.
- Gestión del Desempeño.

Diseño y desarrollo de un plan estratégico de formación. Tendría como objetivo ayudar en la materialización de las competencias definidas en la optimización de la estructura organizacional. Se recomienda tener en cuenta que la formación no solo deberá ser orientada al hacer, para mejorar el clima organizacional es fundamental optimizar espacios en donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. El crecimiento profesional debe ligarse cada vez más al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal (desarrollo del ser).

Gestión del desempeño. El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de

las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007).

La administración del talento humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados de manera directa o indirectamente con el trabajo.

Se recomienda considerar a los colaboradores como parte esencial de la estrategia organizacional, vinculando el desempeño individual con la estrategia global por medio de la definición de planes de carrera dentro de la empresa.

3. Fortalecer la gestión de cultura y el ambiente laboral, buscando que la empresa, sea el mejor lugar para trabajar.

Para la materialización de esta iniciativa estratégica se proponen desarrollar los siguientes proyectos:

- Programa Calidad de Vida
- Programa reconversión de la mano de obra , para la continuidad del desempeño laboral

Programa de calidad de vida. Se recomienda la aplicación de un programa de mejore la calidad de vida intralaboral y extralaboral. La aplicación de este programa deberá incluir el núcleo familiar de los colaboradores, es decir, que se generen subprogramas que involucren al empleado, al conyugue y los hijos. Se pueden aplicar subprogramas como:

- Pausas Vitales.
- Escuelas y eventos deportivos para los colaboradores.
- Eventos de integración.
- Vacaciones culturales para hijos de colaboradores.
- Eventos recreativos y escuelas deportivas para los hijos de los colaboradores.
- Acompañamiento psicosocial familiar.
- Plan de carrera para hijos
- Programas de emprendimiento para las esposas, y madres de los colaboradores (microempresarios en casa).
- Planificación financiera.

Este programa de calidad de vida resulta pertinente para la mejora del clima organizacional debido a que se logra una apropiación y sentido de pertenencia por la empresa no solo del trabajador sino desde su núcleo familiar.

Programa reconversión de la mano de obra para la continuidad del desempeño laboral. Teniendo en cuenta que la población adulta de edades cercanas al periodo de jubilación es significativa dentro de la organización, se recomienda la realización de programas que aumenten la productividad de esta población. Se deberá tener en cuenta entre otras las siguientes actividades:

- Realizar diagnóstico para identificación de empleados que por su condición física y las exigencias inherentes a su actividad laboral se convierten en riesgos para su desempeño.
- Identificar la oferta de puestos de trabajo para la reubicación
- Realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de cada empleado.
- Realizar evaluación de competencias actuales.

- Definir brechas entre la competencia actual y la competencia esperada.
- Diseñar e implementar un programa de formación de acuerdo con las posibilidades de reubicación.
- Reasignación de funciones
- Evaluación y seguimiento

En adición a la reconversión laboral, se debe complementar con talleres de planeación financiera y programas de jubilación activa para que sigan siendo productivos en el ámbito extralaboral.

4. Fortalecer la Gestión de Derechos Humanos y laborales acorde a referentes internacionales

Para la materialización de esta iniciativa estratégica se proponen desarrollar el siguiente programa:

Programa para la Protección y respeto de los Derechos Humanos y Laborales. La aplicación de un programa de este tipo le aportará a la empresa credibilidad y confianza, no solo a nivel interno sino a nivel de todos los grupos de interés.

Para la aplicación del programa se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Planteamiento y definición de la Política por de respeto de los Derechos Humanos y Laborales
- Diagnóstico, identificación de riesgos e impactos de derechos humanos
- Elaboración del plan táctico de derechos humanos
- Definición del programa, divulgación y capacitación en derechos humanos

- Definición del método de evaluación y medición del cumplimiento del programa.

12. BIBLIOGRAFÍA

Arias, Galicia Fernando. Administración de los recursos humanos. México. Editorial: Trillas. 1991.

Brunet Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, D. F.: Editorial Trillas; 1987.

Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial: Trillas. 1999.

Fondo de Riesgos Laborales de la República de Colombia, Ministerio del Trabajo, Portal web. Fecha Consulta: 20150711.

<http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/Noticias/Noticia.aspx?IdNoticia=154>

García Solarte Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009.

Gonçalves Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad; 2001.

Maestra Mayra Elena García Govea. Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas; 2000.

Méndez Alvarez Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario; 2006.

Ministerio de Salud y de la Protección Social, Portal web. Fecha Consulta: 20150711.

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minprotecci%C3%B3npublicainstrumentospa-raevaluarfactoresderiesgopsicosocial.aspx>

Rodríguez Darío. Diagnóstico de clima organizacional. Santiago: ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile. 1992.

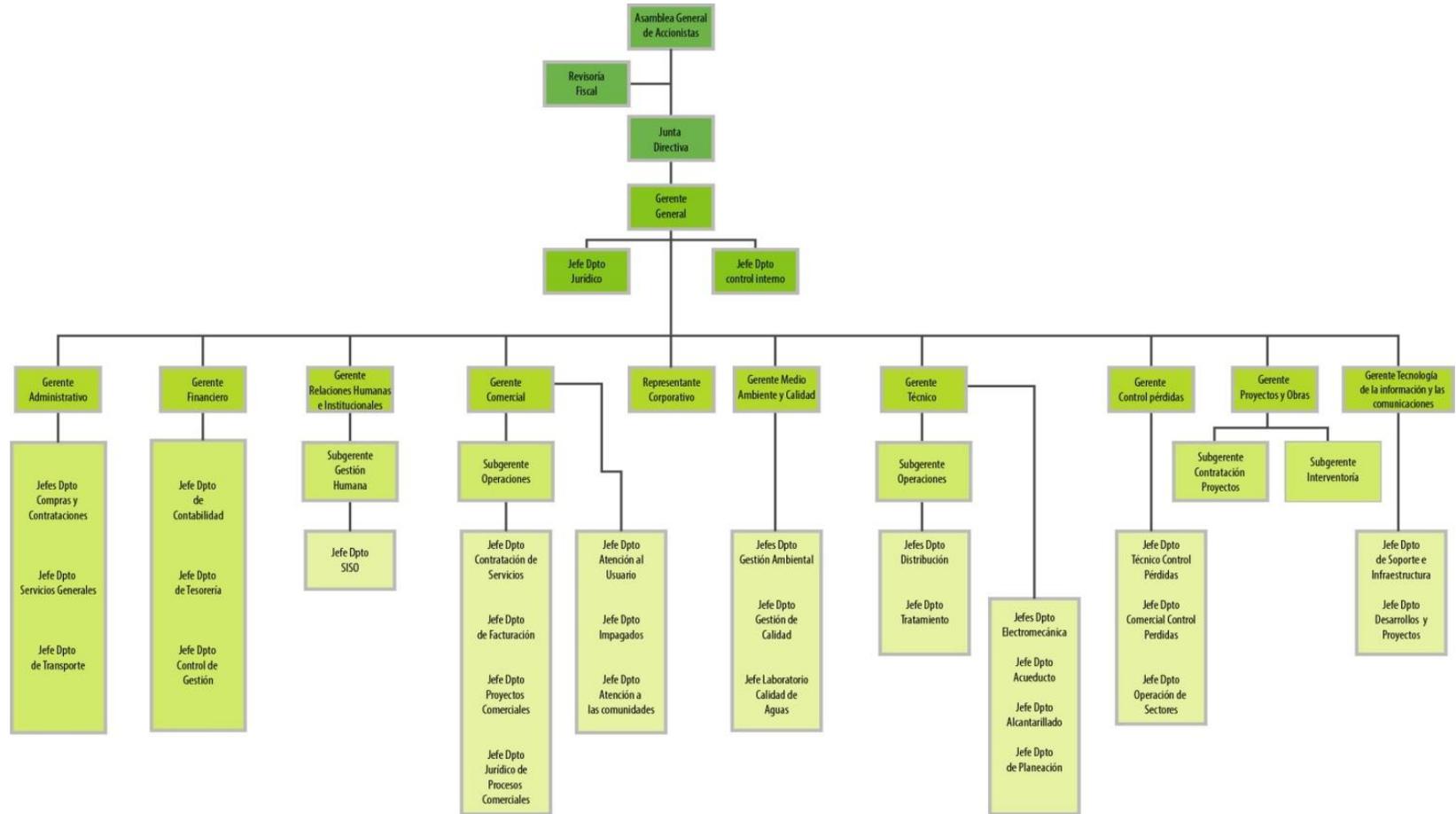
Silva Vásquez Manuel. El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención. Barcelona: PPU. 1992.

Soto Eduardo. Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning; 2007.

Zapata Dominguez Alvaro. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle; 2000.

13. ANEXOS

13.1. ORGANIGRAMA



13.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES POR COMPETENCIAS

CARGO GENÉRICO: CARGO: GERENCIA: ÁREA FUNCIONAL: REPORTA A: CARGOS QUE LE REPORTAN:
I. MISIÓN DEL CARGO
II. PROCESOS ASOCIADOS AL CARGO
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
IV. RESPONSABILIDAD
POR RESULTADOS:
POR DIRECCIÓN DE PERSONAL:
POR TRAMITES E INFORMES:
POR MANEJO DE LA INFORMACIÓN:
POR MANEJO DE EQUIPOS Y VALORES:
POR EL SISTEMA DE GESTION SISO
POR EL SISTEMA DE CALIDAD:
POR LA GESTIÓN MEDIO AMBIENTAL:
V. RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS Y EXTERNAS
VI. PERFIL DE COMPETENCIAS
Formación Específica

FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Competencia	NR
Orientación hacia el servicio	
Trabajo en equipo	
Capacidad de Aprendizaje y Adaptación al cambio	
Comunicación Efectiva	
Liderazgo	
Planeación y Control efectivo	
Iniciativa y creatividad	
Negociación y Resolución de Conflictos	
<p><i>NR: NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDA.</i> 1: Amplio 2: Suficiente 3: Básico 4:Poco 5: No aplica</p>	
VII. PERFIL OCUPACIONAL	
REQUERIMIENTO FISICO	RECURSOS UTILIZADOS
PELIGROS A LOS QUE ESTA EXPUESTO	EVALUACIONES MEDICAS MINIMAS NECESARIAS
NECESIDADES DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN SISO	EPP

REGISTRO DE CAMBIOS

N° de Versión	Fecha	RESUMEN DE CAMBIOS / COMENTARIOS

13.3. ENCUESTA

		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar de trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frio					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					

		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo					
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					
22	Trabajo en horario de noche					
23	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					
24	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
25	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
26	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
27	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
28	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
29	Por mi trabajo de tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					
30	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
31	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
32	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
33	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
34	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
35	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
36	Hay integración en mi grupo de trabajo					
37	Mi grupo de trabajo es muy unido					
38	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
39	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
40	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					

		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
41	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
42	En mi trabajo las personas os apoyan unos a otros					
43	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					
44	Mi jefe me da instrucciones claras					
45	Mi jefe me ayuda a organizar mejor mi trabajo					
46	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
47	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
48	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
49	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
50	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					
51	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
52	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
53	Mi jefe me ayuda a solucionar los problemas que se presenten en el trabajo					
54	Siento que puedo confiar en mi jefe					
55	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
56	Mi jefe me brinda apoyo cuando lo necesito					
57	Los cambios en mi trabajo han sido beneficioso					
58	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
59	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					

		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
60	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					
61	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
62	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
63	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					
64	En la empresa confían en mi trabajo					
65	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
66	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
67	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
68	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
69	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
70	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
71	Mi trabajo en la empresa es estable					
72	El trabajo que hago me hace sentir bien					
73	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
74	Hablo bien de la empresa con otras personas					