

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, DURANTE  
EL PRIMER SEMESTRE DE 2016.**

AIXA CECILIA VILLADIEGO MENDOZA

KARLA ISABEL ALZATE GIL



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2017

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN  
PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, DURANTE  
EL PRIMER SEMESTRE DE 2016.**

AIXA CECILIA VILLADIEGO MENDOZA

KARLA ISABEL ALZATE GIL

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

ÁLVARO BARCO GÓMEZ



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Cartagena de Indias D. T. y C., Marzo 2017

## **Dedicatoria**

*A Dios y a nuestras familias.*

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestros agradecimientos al personal de la Facultad de Ciencias Económicas por toda su colaboración.

A nuestro asesor Álvaro Barco Gómez por sus recomendaciones.

A nuestros compañeros de la universidad por su apoyo y colaboración.

A Group PL por facilitar la investigación.

## Tabla de contenido

	Pag.
Introducción .....	2
1. Descripción del problema .....	3
1.1. Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación .....	3
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos .....	6
2. Marco de referencia .....	7
2.1. Estado del arte.....	7
2.2. Marco conceptual.....	15
2.3. Marco teórico.....	18
2.4. Marco legal .....	34
3. Metodología.....	36
3.1. Delimitación .....	36
3.1.1. De espacio físico – geográfico.....	36
3.1.2. De tiempo .....	36
3.1.3. Social .....	36
3.2. Tipo de investigación.....	37
3.2.1. Fuentes de información.....	37
3.2.2. Población y muestra.....	37
3.2.3. Variables de la investigación .....	38
3.2.4. Instrumento.....	38
3.2.5. Aplicación del instrumento .....	41
3.2.6. Recursos .....	46
3.2.7. Cronograma de actividades.....	46
4. Información de la organización .....	47
4.1. Misión .....	47
4.2. Visión .....	47
4.3. Valores.....	48
4.4. Motivos para trabajar con Group PL .....	48
4.5. Políticas .....	48
5. Diagnóstico del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. ....	49
5.1. Dominio: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.....	49
5.1.1. Dimensión: Retroalimentación del desempeño.....	50
5.1.2. Dimensión: Relaciones sociales en el trabajo .....	51
5.1.3. Dimensión: Características del liderazgo.....	53
5.2. Dominio: Control sobre el trabajo .....	55
5.2.1. Dimensión: Control y autonomía sobre el trabajo .....	55
5.2.2. Dimensión: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos .....	56
5.2.3. Dimensión: Participación y manejo del cambio .....	57
5.2.4. Dimensión: Claridad de rol.....	58
5.2.5. Dimensión: Capacitación.....	59
5.3. Dominio: Demandas del trabajo .....	62
5.3.1. Dimensión: Consistencia del rol .....	63
5.3.2. Dimensión: Demandas ambientales y de esfuerzo físico.....	63
5.3.3. Dimensión: Demandas cuantitativas.....	64
5.3.4. Dimensión: Demandas de carga mental.....	65
5.3.5. Dimensión: Demandas de la jornada de trabajo.....	66
5.3.6. Dimensión: Exigencias de responsabilidad del cargo.....	67

5.3.7.	Dimensión: Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral .....	68
5.4.	Dominio: Recompensas .....	71
5.4.1.	Dimensión: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza .	71
5.4.2.	Dimensión: Reconocimiento y compensación .....	72
5.5.	Comparación entre dominios .....	74
5.6.	Nivel general de riesgo de la organización .....	75
6.	Otras variables relacionadas con el clima organizacional.....	77
6.1.	Variables en el nivel de riesgo muy alto .....	77
6.2.	Variables en el nivel de riesgo alto .....	78
6.3.	Variables en el nivel de riesgo medio .....	79
6.4.	Variables en el nivel de riesgo bajo .....	80
6.5.	Variables sin riesgo o riesgo despreciable .....	81
7.	Soluciones propuestas que conllevan al mejoramiento del clima organizacional.....	84
7.1.	Características del liderazgo .....	84
7.2.	Demandas de la jornada de trabajo .....	84
7.3.	Capacitación .....	85
7.4.	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos .....	85
7.5.	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.....	85
7.6.	Demandas ambientales y de esfuerzo físico .....	86
7.7.	Demandas cuantitativas .....	86
7.8.	Consistencia del rol.....	86
7.9.	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.....	86
7.10.	Reconocimiento y compensación .....	87
7.11.	Relaciones sociales en el trabajo.....	87
7.12.	Claridad de rol .....	87
7.13.	Control y autonomía sobre el trabajo.....	87
7.14.	Participación y manejo del cambio .....	88
7.15.	Demandas de la carga mental .....	88
7.16.	Retroalimentación del desempeño .....	88
	Conclusiones.....	90
	Referencias bibliográficas.....	93
	Bibliografía .....	103
	Anexos .....	110

## Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	38
Tabla 2. Dominios y dimensiones cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A .....	41
Tabla 3. Lineamientos para calcular puntajes brutos por dimensión, dominio y total forma A .....	42
Tabla 4. Factores de transformación para las dimensiones forma A .....	43
Tabla 5. Factores de transformación para los dominios forma A .....	43
Tabla 6. Factor de transformación para el total del cuestionario forma A.....	43
Tabla 7. Baremos para las dimensiones de la forma A.....	44
Tabla 8. Baremos para los dominios de la forma A.....	44
Tabla 9. Baremos para el puntaje total del cuestionario forma A.....	44
Tabla 10. Recursos económicos .....	46
Tabla 11. Cronograma de actividades .....	46
Tabla 12. Porcentaje más altos de las dimensiones dentro de los niveles más críticos y su sumatoria .....	83

## Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo .....	49
Gráfica 2. Retroalimentación del desempeño .....	50
Gráfica 3. Relaciones sociales en el trabajo .....	52
Gráfica 4. Características del liderazgo .....	53
Gráfica 5. Comparación niveles de riesgo dimensiones del Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo ...	54
Gráfica 6. Control sobre el trabajo .....	55
Gráfica 7. Control y autonomía sobre el trabajo.....	56
Gráfica 8. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos .....	57
Gráfica 9. Participación y manejo del cambio .....	58
Gráfica 10. Claridad de rol .....	59
Gráfica 11. Capacitación .....	60
Gráfica 12. Comparación niveles de riesgo de dimensiones del Control sobre el trabajo .....	61
Gráfica 13. Demandas del trabajo .....	62
Gráfica 14. Consistencia del rol.....	63
Gráfica 15. Demandas ambientales y de esfuerzo físico .....	64
Gráfica 16. Demandas cuantitativas .....	65
Gráfica 17. Demandas de carga mental .....	66
Gráfica 18. Demandas de la jornada de trabajo .....	67
Gráfica 19. Exigencias de responsabilidad del cargo .....	68
Gráfica 20. Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.....	69
Gráfica 21. Comparación niveles de riesgo de las dimensiones de Demandas del trabajo.....	70
Gráfica 22. Recompensas .....	71
Gráfica 23. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.....	72
Gráfica 24. Reconocimiento y compensación .....	73
Gráfica 25. Comparación niveles de riesgo de las dimensiones de Recompensas .....	74
Gráfica 26. Comparación entre dominios .....	75
Gráfica 27. Nivel general de riesgo de la organización .....	76
Gráfica 28. Variables en el nivel de riesgo muy alto .....	77
Gráfica 29. Variables en el nivel de riesgo alto .....	78
Gráfica 30. Variables en el nivel de riesgo medio .....	79
Gráfica 31. Variables en el nivel de riesgo bajo .....	80
Gráfica 32. Variables sin riesgo o riesgo despreciable .....	81
Gráfica 33. Dimensiones dentro de los niveles de riesgo más críticos .....	82

## Resumen

Esta investigación está encaminada a conocer la relación que existe entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales entre los trabajadores con el clima organizacional. Se utilizó el *cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A* de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* de la Universidad Pontificia Javeriana, con la cual se identificaron otras variables con gran incidencia en el clima de la empresa. La investigación arrojó que el *desempeño laboral* no tiene una gran incidencia en el clima, en comparación con otras variables, pero que sí se deben abordar soluciones para aminorar su riesgo. A diferencia de las *relaciones interpersonales* que sí influyen en gran medida en el clima y las cuales no se encuentran afianzadas entre los colaboradores. Con los resultados de la investigación, se pudo determinar que para la aplicación de las recomendaciones es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano.

## Introducción

El clima organizacional es un factor fundamental porque se relaciona significativamente con variables como el desempeño laboral y las relaciones interpersonales de una empresa.

Se ha observado que en esta relación, hay factores internos y externos que influyen en la dinámica empresarial y que pueden ser beneficiosos o perjudiciales, tales como el económico, social, tecnológico, familiar, motivacional, entre otros. Por ello, es primordial para las empresas identificar y conocer a profundidad dichos factores y saber cómo afectan el clima.

En PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S., se observó que debido a la crisis económica que ha tenido el petróleo, se han manifestado tensiones en el clima organizacional como consecuencia de despidos y disminución salarial. Por tal motivo, se realizó este análisis para describir la situación presentada teniendo en cuenta, principalmente, las variables de desempeño laboral y relaciones interpersonales, pero, también se identificaron otras variables que afectan en gran medida el clima organizacional. Con base a los resultados se recomiendan soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima.

Para el presente análisis se tuvo en cuenta la investigación de carácter descriptivo con enfoque mixto y se desarrolló en diferentes etapas: en la primera se aplicó a los trabajadores el *cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A* de la *batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* de la Universidad Pontificia Javeriana. En la segunda etapa, se tabularon los datos arrojados por la encuesta, se analizaron, se interpretaron y se pudo realizar el diagnóstico del clima organizacional con respecto a las variables de la investigación y otras identificadas durante el proceso, lo cual permitió que en la tercera etapa se recomendaran soluciones que conlleven al mejoramiento del clima organizacional.

## 1. Descripción del problema

### 1.1. Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima?

Actualmente, la globalización es un factor que influye significativamente en todos los aspectos y procesos organizacionales de las empresas, generando grandes cambios que pueden afectarlas o beneficiarlas. Estos cambios se presentan a nivel tecnológico, económico, industrial, de construcción, entre otros, sin dejar de lado su factor más importante que es el talento humano. Esta situación lleva a las organizaciones a que estén a la vanguardia y supervivencia, por lo cual, deben implementar la reingeniería en sus procesos. Todas estas condiciones inciden directamente en los empleados y generan una situación de incertidumbre, debido a que se pueden presentar recortes presupuestales que afectan los salarios y cargos, estos últimos porque descienden de su jerarquía actual o simplemente prescinden de ellos, dejando a las personas cesantes.

Estas circunstancias afectan el clima organizacional, lo que a su vez, se refleja en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Los objetivos, metas e intereses ya no son grupales y en beneficio de la organización y todos sus clientes internos, sino que se presentan los intereses particulares buscando la supervivencia laboral, olvidando las metas y objetivos comunes inherentes a la empresa.

Debido a los cambios que se han presentado a nivel mundial y que afectan a todas las empresas; éstas se ven obligadas a cambiar todas las estrategias y procesos para poder optimizar

recursos y perdurar en el ámbito empresarial. Así mismo, se empiezan a cuestionar si es viable la implementación de procesos de reingeniería para ser competitivos no sólo a nivel local sino también internacional.

Esta situación conlleva a que los empleados se encuentren desmotivados e insatisfechos, por lo cual se genera un clima organizacional desfavorable que afecta su desempeño laboral y relaciones interpersonales.

Se debe tener en cuenta que el clima organizacional es un factor que tiene una relación muy significativa en muchos procesos y que genera cambios vitales para la organización; por lo cual, no se debe aislar al momento de replantear estrategias para el beneficio de la empresa; sino, analizar y estudiar procesos, procedimientos y metodologías que puedan beneficiar al cliente interno, y que a su vez, se pueda proyectar a los diferentes grupos de interés.

Promover e implementar el clima organizacional adecuado, basándose en la política corporativa, se puede incorporar en la cultura organizacional, lo cual contribuye en alcanzar los objetivos e intereses comunes, lo que a su vez, genera motivación en los empleados cuando logran satisfacer sus intereses particulares no sólo a nivel laboral, sino también familiar, económico y social, mejorando así, su nivel y calidad de vida.

PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. en la ciudad de Bogotá, no ha sido ajena a esta situación cambiante, lo cual ha afectado su clima organizacional. Debido a la crisis y cambios que se han presentado en el sector petrolero, existe una gran incertidumbre al interior de la empresa con respecto a la estabilidad laboral, ya sea por la permanencia en los cargos o por los salarios. En la organización han prescindido de cargos y han disminuido los salarios, y a su vez, han aumentado las responsabilidades y funciones del personal que aún se encuentra laborando, pero a quienes tampoco les aseguran la permanencia. Deben trabajar bajo presión, extender su horario laboral sin

pagos extras y no cometer errores. Así mismo, para asegurar su permanencia en el trabajo, los colaboradores tienden a velar por sus intereses particulares y no por los intereses grupales ni los de la organización, lo que conlleva al deterioro de las relaciones interpersonales, no sólo entre pares, sino entre jefes y colaboradores. Factores como la desmotivación y falta de sentido de pertenencia se han presentado en el personal y toda esta situación genera gran estrés e influye en el desempeño laboral generando tensión en el ambiente empresarial.

Con la investigación se analiza la situación actual del clima organizacional y se proponen soluciones que mejoren las circunstancias y que los empleados puedan sentir una estabilidad laboral y económica y genere cierta motivación y satisfacción para desempeñar su labor y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. El análisis va encaminado al mejoramiento del clima organizacional.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional para conocer su situación actual y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.
- Identificar otras variables que se encuentren relacionadas con el clima organizacional
- Proponer soluciones que conlleven al mejoramiento del clima organizacional

## 2. Marco de referencia

### 2.1. Estado del arte

Se evidenciaron las siguientes investigaciones relacionadas con el clima organizacional, las cuales serán referentes para este análisis:

- Alemán, R. & León J. (2014). Propuesta de un sistema de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Glormed Colombia S.A. (trabajo de grado). Realizan un diagnóstico basado en la percepción de los trabajadores y plantean recomendaciones en las que involucran al personal a contribuir en el clima organizacional.
- Ardinez, O. & Gutiérrez J. (2014). Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico–científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014 (trabajo de grado). Este estudio revela la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción y motivación de los trabajadores, donde se evidencia que la satisfacción es inherente al clima, pero la motivación es un factor intrínseco que depende de los empleados.
- Arrieta, A & Julio, L. (2011). Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez (trabajo de grado). El presente trabajo analiza los factores del clima organizacional que inciden en la percepción de los colaboradores tales como sentido de pertenencia, crecimiento personal, motivación.
- Barreto, A. & Sierra, L. (2010). Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez

(trabajo de grado). Este trabajo analiza las variables de clima organizacional ubicándolas en tres factores: organizacional, interpersonal y físico.

- Berdugo, L. & Mendoza G. (2016). Análisis del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena (trabajo de grado). Este trabajo realiza un diagnóstico del clima organizacional teniendo en cuenta variables que afectan el comportamiento de los empleados y plantea planes de acción basados en los resultados.
- Bilbao, A. (1999). La globalización y las relaciones laborales (publicación). Analiza el despliegue de un nuevo modelo de organización de las relaciones económicas desde la década de los ochenta, en el contexto de la globalización de la economía, y sus consecuencias para las relaciones laborales. El nuevo ámbito de las relaciones económicas, en el que tanto el empleo como la demanda dejan de ser los factores decisivos del desarrollo, ha supuesto cambios en la organización de las relaciones de trabajo.
- Bilbao, Andrés (1999). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso (publicación): Expone el origen de las relaciones industriales y su evolución y la influencia que han tenido el mercado y la productividad en éstas.
- Buelvas, E. & Rodríguez, S. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Fundación Indufrial (trabajo de grado). En esta investigación se realiza un diagnóstico del clima organizacional, la percepción de los empleados con respecto a éste para determinar qué aspectos deben mejorarse.
- Cantillo, R., Manrique, J. & Paternina J. (2014). Clima organizacional en la Fundación Centro Colombiano de Epilepsia y Enfermedades Neurológicas de la ciudad Cartagena de Indias entre junio y diciembre de 2011 para identificar los aspectos del clima que

afectan el buen desempeño de la organización (trabajo de grado). El estudio arrojó que el clima dentro de la organización es bueno pero presenta ciertos aspectos a mejorar que involucran a los líderes de la misma, para lo cual los autores recomiendan mejorar la inteligencia emocional.

- Castilla, K. & Padilla, Jhon. (2011). Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona (trabajo de grado). En este trabajo, los autores estudian el clima organizacional, teniendo en cuenta factores como la motivación y calidad laboral desde la perspectiva de los empleados.
- Castro, M. y Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization (publicación). Exploran la relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo para determinar si las percepciones de los empleados sobre el ambiente de trabajo influyen en su nivel de satisfacción en el trabajo.
- García, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual (publicación). Realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. Expone las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales.

- Hernández, L. & Carbal A. (2013). Análisis del clima organizacional en la EPS Coosalud sucursal Bolívar en la ciudad de Cartagena (trabajo de grado). La investigación determina los orígenes del comportamiento en los empleados y se basa en cuatro variables: estructura, recompensa, calor humano y apoyo e identidad organizacional.
- Jurado, J. & López, Y. (2009). Análisis de clima organizacional en el Banco Davivienda Sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafé (trabajo de grado). En este estudio se realizó un análisis del clima organizacional, el cual les permitió detectar áreas críticas y plantear estrategias para el mejoramiento o mantenimiento del clima.
- López, C. & Meza, J. (2010). Análisis del clima organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande (trabajo de grado). En el análisis de esta investigación se determinaron seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Éstas permiten señalar las áreas críticas a las cuales se les realizan las acciones de mejoramiento.
- López, Carmen (2002). Las relaciones laborales en Colombia: Opciones estratégicas de los actores (tesis). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Pone a prueba el marco teórico y metodológico propuesto por el equipo de sociólogos del M.I.T (Massachusetts Institute of Technology), llamado teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores. Considera a la empresa como la unidad de análisis básica y toma como objeto material una estrategia empresarial, en este caso la Gestión de la Calidad Total-JAT, que incide directamente en la organización del trabajo y en las

relaciones de trabajo, y en consecuencia en las relaciones laborales. Plantea que la repercusión de la estrategia de la Gestión de la Calidad Total-JAT en la transformación de las relaciones laborales en los centros de trabajo depende de la forma de relaciones laborales históricamente configurada en las empresas y de las estrategias elaboradas individual y colectivamente por los trabajadores, además, de su interacción con el entorno económico, social y político.

- López, Julio (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg (publicación). Plantea los factores personales y ambientales como enfoques de la motivación laboral. Analiza que un contexto donde se trabaje en equipo va encaminado al logro de objetivos comunes.
- Mellado, Claudia (2004). Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales (tesis). Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, España. Destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de las pequeñas empresas industriales y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior. Analiza los factores comunicacionales que influyen y se relacionan de forma significativa entre jefes y colaboradores, y entre los colaboradores.
- Ramos, A. & Thorrens, M. (2015). Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar (trabajo de grado). Este estudio se enfoca en el análisis del clima organizacional, sus variables y la percepción de los empleados. Se evidencia que es un factor determinante en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.

- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena (publicación). Evidencia la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, donde manifiestan que el clima predice el comportamiento funcionario y las condiciones personales y que la satisfacción predice el rendimiento y la productividad.
- Salcedo, S. & Lozano, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014 (trabajo de grado). El estudio se basó en las percepciones que los trabajadores tienen de clima organizacional y se analizaron los factores que lo determinan aplicando el modelo teórico de Litwin y Stinger. Así mismo, comprendieron el impacto del clima organizacional en las personas.
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME (publicación). Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción.
- Sandoval, María (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional (publicación). Busca definir el concepto de clima organizacional para conocer el funcionamiento interno de la organización. Analiza como el clima repercute en el comportamiento de los trabajadores y en la productividad de la empresa.
- Schneider, B., Ehrhart, M. y Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture (publicación). El clima organizacional lo definen como el significado que las personas

atribuyen a la interrelación de experiencias que tienen en el trabajo. La cultura organizacional la definen como las suposiciones básicas sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones. También relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral con el comportamiento organizacional.

- Segredo, Alina (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización (publicación). Busca demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. Expone 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, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional (publicación). Algunas de las definiciones estudiadas resaltan las propiedades organizacionales y otras enfatizan las representaciones cognitivas e interpretaciones perceptuales o consideran la interacción entre la persona y la situación. Propone una definición comprehensiva de clima, en que éste se considera externo al individuo, distinto de la realidad organizacional en la que existe y de las percepciones individuales, aunque generado por los miembros de la organización.
- Uría, Diana (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato (trabajo de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Analiza los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores y propone alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar

un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

- Zhang, Jianwei (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study (publicación). Determina que factores como el nivel educativo, el cargo y el horario laboral tienen un importante impacto en el clima organizacional y éste a su vez repercute en la efectividad, eficacia, satisfacción laboral, compromiso de los trabajadores e identidad colectiva.

## 2.2. Marco conceptual

Los siguientes conceptos serán referentes para la presente investigación:

- **Clima organizacional:** La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García, 2009a). Las percepciones, sentimientos y actitudes comunes que los miembros tienen de los elementos fundamentales de la organización, lo cual se refleja en las normas, valores y actitudes establecidos de la cultura organizacional e influye positiva o negativamente en el comportamiento de los individuos (Castro y Martins, 2010a).
- **Ambiente:** Conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época.  
Grupo o círculo social en que alguien se desarrolla o vive.  
Disposición favorable o desfavorable de un conjunto de personas hacia alguien o algo (Diccionario de la Lengua Española-DLE, 2014a).
- **Cultura organizacional:** Se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias” (Mañas, González y Peiró, 1999a). Conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma (Bordas, 2016a).

- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Ecured, 2017a).

Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño (Ministerio de la Protección Social, 2010a, p.25).

- **Relaciones interpersonales:** También serán entendidas como relaciones humanas. Son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás (Sánchez, s.f. a).

Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a: la posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social que se recibe de compañeros, el trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común), la cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración) (Ministerio de la Protección Social, 2010b, p.25).

- **Satisfacción laboral:** Estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos

requerimientos individuales a través de su trabajo (Andressen, Domsch y Cascorbi, 2007).

- Motivación: Proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005a).

Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (DLE, 2014b).

### 2.3. Marco teórico

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.” (García, 2009b, p.45).

Con respecto al clima organizacional Méndez (2006a) plantea:

(...) es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencia, así como de su ambiente o entorno interno (estos constituyen elementos de lo que Talcott Parsons identifica como componente de la acción social). La interacción de las personas en el marco de la “acción social” permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman (p.30).

“El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.” (Dessler citado en Méndez, 2006b, p.33).

“Es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.” (DuBrin citado en Zapata, 2008a, p.311).

García (2009) expone y analiza las definiciones de clima organizacional de diferentes autores:

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y

puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras (p.47-48).

Con el análisis de los aportes de clima organizacional de diferentes autores, García (2009c)

lo define como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p.48).

Litwin y Stringer (citados en Sandoval, 2004a, p.84) plantean el clima organizacional como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters (citado en Sandoval, 2004b, p.84) define el clima como “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Sandoval (2004c) infiere que el clima organizacional es “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (p.84).

Por su parte, Castro y Martins (2010b) expresan que las organizaciones que son capaces de crear entornos que los empleados perciben como benignos y donde pueden alcanzar su pleno potencial son una fuente clave de ventaja competitiva. Por lo tanto, el clima organizacional puede considerarse una variable clave en las organizaciones exitosas y lo definen como las percepciones, sentimientos y actitudes comunes que los miembros tienen de los elementos fundamentales de la organización, lo cual se refleja en las normas, valores y actitudes establecidos de la cultura organizacional e influye positiva o negativamente en el comportamiento de los individuos.

Hay ciertas características que permiten describir el constructo de clima organizacional:

- Es considerado, generalmente, como un constructo molar que puede cambiar con el tiempo.
- Es percibido y compartido entre los miembros de la organización.
- Consiste en la impresión global de la organización que los miembros forman de la interacción entre sí y con las políticas, estructuras y procesos organizacionales.
- Las percepciones de clima son descripciones de las condiciones y eventos del entorno.
- El constructo de clima es multidimensional.

- Se refiere al “sentimiento de una organización”.
- El clima puede influir en el comportamiento de un individuo (Castro y Martins, 2010c).

Sandoval (2004d) expone las dimensiones de clima organizacional utilizadas por diferentes autores para identificar los elementos que afectan el ambiente laboral:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

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

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (p.85).

Según García y Bedoya (citados en Segredo, 2013, p.389):

Dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Existen otros conceptos de clima de diferentes autores como los relacionan Chiang, M.,

Martín, M. y Nuñez A. (2010a) y Mañas et al. (1999b):

- Forehad y Gilmer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
- Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
- Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.

- James y Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
- Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse.
- Payne, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.
- James et al. (1978): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
- Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
- Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.
- James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresados en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
- Schneider y Reichers (1983): Una percepción moral, basada en percepciones más particulares.
- Glick (1985): (“Clima Organizacional”). Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de acciones individuales.
- De Witte y De Cock (1986): El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que centra en las políticas prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
- Rousseau (1988): Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
- Reichers y Schneider (1990): Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Chiang et al. (2010b) afirman que:

(...) Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral. (...) es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un

grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional. (...) La importancia de este concepto [clima organizacional] radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos (...). No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional (p.13-14).

Subirats y Col. (citados en Chiang et al., 2010c) han mostrado que el clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción (p.17).

Para Chiavenato (citado en Méndez, 2006c, p.33):

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

Méndez (2006d) también plantea la siguiente definición de clima:

(...) Naylor (1979), quien concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

En cuanto a la relación del clima organizacional con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, Méndez (2006e) afirma:

(...) En este propósito, Schneider y Reichhers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeña. Se entiende que en la construcción del clima intervienen elementos básicos como:

1. Las personas interactúan en el mismo “sistema social” que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
2. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el “sistema social”; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta forma, a partir de la construcción individual se identifican componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de organización.
3. Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

Dentro de esta visión aparecen los planteamientos de Poole y Mcphee (1983, 1985): (...) quienes entienden el clima como resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos. En este orden de ideas, el análisis del clima presenta las siguientes etapas:

1. Identifica componentes de la estructura del clima (percepciones, creencias, valores y comportamientos) y sus relaciones.
2. Identifica las propiedades estructurales y características de los individuos de la organización.

Méndez (1985) considera el clima organizacional como el:

Ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.35).

En cuanto a la cultura organizacional se presentan los siguientes conceptos:

“La cultura organizacional se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias” (Mañas et al., 1999c, p.37)

Bordas (2016b) manifiesta que la cultura organizacional es un “conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma.”

El modelo de organización se presenta:

(...) como un sistema cultural complejo, en tanto que conjunto de creencias, significados, experiencias y presupuestos compartidos, negociados y consensuados por los miembros de la misma (entre los que se incluyen valores, ideología, normas e incluso mitos, símbolos y ritos organizacionales)(...) La cultura convierte la organización en un sistema sociocognitivo y socioafectivo, en el cual la socialización desempeña un papel decisivo a la hora de proporcionar a los individuos un marco de referencia estable para orientarse en su entorno laboral y para adaptarse al mismo, desempeñando los roles prescritos en función del puesto asignado (Blanch, Espuny, Gala y Martín, 2003a, p.68).

Zapata (2008b) reconoce que:

(...) la empresa es también una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianeidad de las empresas tienen la complejidad propia de los fenómenos sociales. Conforme se avanzó en esta línea se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir, una cultura única y particular (p.26).

En cuanto a las relaciones interpersonales, Zapata (2008c) expresa que:

(...) se constituyen en el punto de partida para el análisis concreto de los grupos primarios en la organización, debido a que son agrupaciones que buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones personales y por ende de la cultura organizacional para alcanzar la identidad en la organización (p.305).

Hofstede (citado en Zapata, 2008d) dice que:

Una sociedad con larga distancia jerárquica y de poder, acepta una amplia autoridad y poder dentro de las organizaciones. De esta manera, los funcionarios con conductas formales muestran respeto para con las personas que tienen algún grado de autoridad, es decir, se tiende a ampliar las desigualdades de poder en la organización, generando en algunas personas temor al relacionarse con personas

que tienen autoridad superior. En contraste, en una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder se tiende a reducir las desigualdades como sea posible, observándose que los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos (p.308).

Sánchez (s.f. b) manifiesta:

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

Si una compañía, que desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre si e inclusive existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

(...) Las relaciones humanas son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás.

María Amanda Mendoza de Félix define las relaciones humanas como: "La educación del individuo que le permite desarrollar la capacidad de relacionarse con las demás".

Según Lester R. Bittel, relaciones humanas son: "Todas las angustias y satisfacciones que ocurren entre las personas cuando comparten experiencias comunes, sobre todo en el trabajo".

(...) Las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empowerment, capacitación y desarrollo, etc., que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas, aquellas que logran este reconocimiento, definitivamente serán más competitivas que aquellas que no lo hacen y es allí donde el departamento de recursos humanos entra en juego para garantizar que estas condiciones se den.

Zapata (2008e) analiza:

(...) las relaciones interpersonales con alta evasión a la incertidumbre se manifiestan en el egoísmo, la inseguridad, la desconfianza en los miembros de la organización afectando directamente el clima y la cultura organizacional. O por el contrario, en las relaciones con baja evasión de la incertidumbre, se observa la solidaridad, la seguridad y la confianza en los miembros de la organización (p.311).

Bilbao (1999a) plantea que:

La relación laboral no está limitada al momento del “uso” de la fuerza de trabajo, al momento de la producción, sino que comprende varios aspectos: (1) Los mecanismos de entrada y salida del puesto de trabajo. (2) Los sistemas de retribución e incentivos. (3) Los mecanismos de asignación de tareas. (4) Las formas en las que se regula la movilidad interna. (5) Las modalidades de la organización del tiempo de trabajo. (6) Los programas de formación, reconocimiento de cualificaciones y eventualmente los mecanismos de desarrollo de la carrera laboral (p.130).

Bilbao (1999b) plantea que:

El aumento de la incertidumbre del entorno económico revaloriza los factores culturales e institucionales en el interior de la organización. En este contexto, Regini da la siguiente caracterización de las políticas empresariales de regulación del trabajo: [...] las reglas y las prácticas seguidas por la dirección de una determinada empresa en su manera de estructurar ya sea la relación laboral y el uso de la fuerza de trabajo, ya la interacción con los trabajadores y con sus respectivos colectivos (Regini, 1996). Sobresalen dos elementos: el de la estructuración del proceso de trabajo y el de la interacción entre la gerencia, los trabajadores y sus representantes (p.164).

Bilbao (1999c) plantea las siguientes opciones que conducen al consenso de la producción:

“a) como forma activa o pasiva de participación; b) como resultado de las relaciones directas con los trabajadores, y c) como resultado de la negociación con los representantes de los trabajadores.” (p.167).

Bilbao (1999d) expone que los trabajadores relacionan la satisfacción personal con el ingreso salarial, por lo cual se intensifican las relaciones con la empresa, pero se deterioran entre los mismos trabajadores, debido a la competitividad que se genera.

En cuanto a las relaciones humanas, Blanch, et al. (2003b) dan a conocer que:

(...) Elton Mayo (1933) y sus colaboradores descubren que la productividad obrera en la empresa que investigan no depende fundamentalmente de la modificación de las condiciones materiales y técnicas de producción (realizadas de acuerdo con esquemas tayloristas: horarios, incentivos salariales, descansos, iluminación, ruidos, decoración, etc.); sino del ambiente social del grupo de trabajo. El efecto Hawthorne remite al incremento de la productividad derivado del aumento de la motivación laboral, asociado, a su vez, al buen ambiente creado en el grupo social informal de trabajo (p.64).

Estos autores también presentan que:

El modelo Y (McGregor, 1960) se fundamenta en una concepción de la persona como sujeto agente y activo, dotado de necesidades, capacidades y motivaciones de orden superior (aspiraciones y expectativas de autorrealización, de toma de decisiones responsable, de autonomía, de autoimplicación y de participación en las tareas organizacionales, etc.). Y propone el diseño de ambientes de trabajo acordes con este modelo, capaces de responder tanto a las necesidades organizacionales como individuales (Blanch et al., 2003c, p.65).

El enfoque sociotécnico también se fundamenta en las relaciones donde:

Enfatiza el impacto sobre el comportamiento laboral (productividad, absentismo, conflictividad, etc.) de la interacción de las condiciones técnicas del trabajo con la organización de las relaciones sociolaborales. En el plano práctico trata de armonizar la eficacia y la eficiencia organizacionales con la satisfacción de las personas empleadas. Obviamente, en este modelo (Walker y Guest, 1952) como en los anteriores, se presupone que la armonía es el estado normal dentro de una organización (organismo vivo) y que cualquier conflicto no forma parte de la norma, sino de la disfunción patológica. Esta perspectiva refuerza las aportaciones de diversas disciplinas sobre el grupo de trabajo y sobre el clima laboral abriendo, de paso, la puerta a desarrollos posteriores sobre la calidad de vida laboral y a modelos de organización como sistema abierto, de carácter político y cultural, cuya eficacia y eficiencia dependen, en un grado importante, de sus recursos humanos (Blanch et al., 2003d, p.65).

Köhler y Martín (2007) definen:

Las relaciones laborales comprenden las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la empresa y la economía en general, la interacción entre actores individuales (empresario-empleado) y colectivos (asociaciones patronales, sindicales, con la intervención del estado) (p.56).

Gómez (2016a) opina de la Teoría Z o método japonés de Ouchi, el cual se basa:

(...) en que el trabajador satisface sus necesidades por motivaciones intrínsecas, si son felices en el trabajo, desarrollan su conocimiento. [Ouchi] Se va al extremo de querer que el trabajador se enamore de su empresa si le dan un trabajo de por vida con bienestar. Ahí es donde se empezó a hablar de tener relaciones sociales estrechas con sus empleados y relación con las personas. El modelo japonés llegó a hablar de calidad total con la teoría Z.

Serralde (1983) menciona que:

Las características más importantes que Ouchi atribuye a una organización Z son las siguientes:

- Cultura organizacional nueva y consistente
- Enfoque de organización total
- Eliminación de la burocracia
- Empleo vitalicio
- Estructuración tipo clan
- Clima de colaboración
- Alto grado de libertad al hombre en la organización
- Comunicación íntima y multidireccional
- Decisiones por consenso
- Alta velocidad de adaptación en cambios operacionales

También se plantean los siguientes postulados de la Teoría Z de Ouchi:

- Los empleos a largo plazo dan estabilidad y motivación, incorporando un gran sentido de pertenencia a la empresa.
- Una compañía Z puede equilibrar las relaciones sociales con la productividad porque las dos se vinculan estrechamente. Una organización económica no es una creación puramente económica, es un invento social.
- No hay cabida para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular).
- Hay una rotación de las funciones, pero no a través de un plan preconcebido (se dan oportunidades de realización).
- Existe una administración por participación directa (los dirigentes deben entrar de lleno en los problemas y no limitarse a dar órdenes por “control remoto”).
- La intimidad y la confianza son las piedras angulares de esta cultura dentro y fuera del ámbito de la empresa (Vértice, 2008a).

En cuanto a las condiciones de trabajo, éstas:

Inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral en general y sobre la salud y el bienestar psicológico en particular; sobre la motivación y satisfacción laborales y sobre la implicación con el trabajo; sobre patologías profesionales (desgaste físico y psicológico por un trabajo en condiciones estresoras y quemadoras); sobre el rendimiento laboral de las personas empleadas; sobre disfunciones organizacionales, como los conflictos, el absentismo, la rotación, los accidentes o las bajas laborales; así como sobre la eficacia y la eficiencia de la misma organización (Blanch et al., 2003e, p.44).

“El desarrollo de la calidad de vida (CVL) mejora el funcionamiento de la organización (...). En virtud de ello, se establece la CVL como objetivo político del desarrollo organizacional y al tiempo como medio estratégico para alcanzarlo.” (Blanch et al., 2003f, p.68)

En cuanto a la conducta organizacional, se le considera “como el punto de intersección de tres sistemas en interacción: el entorno físico y tecnológico, el medio social y el sistema personal.” (Blanch et al., 2003g, p.70).

López (2005b) define la motivación, dentro del ámbito laboral, “como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.” (p.26).

Maslow (citado en López, 2005c), mediante su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades propone que:

La motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (p.27).

Frederick (citado en López, 2005d) da a conocer los factores motivadores y de higiene:

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la

política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa (p.30).

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011a) señalan:

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. (p.222).

Rodríguez et al. (2011b) en su investigación encontraron:

Una relación significativa (y además positiva) entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, aunque el grado de asociación entre las variables es de carácter moderado. El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con ocho dimensiones de éste. El desempeño tuvo una mayor asociación con la dimensión de identidad, luego recompensa, apoyo, calidez, normas, conflicto, estructura y riesgo (...) Además los resultados concuerdan con los meta-análisis realizados por Schratz (1993), donde se menciona que dimensiones de clima como, apoyo, riesgo y decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura se han asociado históricamente con desempeños y resultados organizacionales. Silva (1996), y Chiang (2004), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, ya que la evidencia indica que al mejorar la percepción de los elementos del clima mencionados anteriormente, aumentaría el desempeño de los trabajadores. (p.228-229).

En cuanto al desempeño laboral Ecured (2017b) define:

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, la calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

#### 2.4. Marco legal

En el Código Sustantivo del Trabajo (2016) se establece:

**Artículo 13. Mínimo de derechos y garantías.** Las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo.

**Artículo 43. Clausulas ineficaces.** En los contratos de trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajador en relación con lo que establezcan la legislación del trabajo, los respectivos fallos arbitrales, pactos, convenciones colectivas y reglamentos de trabajo y las que sean ilícitas o ilegales por cualquier aspecto; pero a pesar de la ineficacia de esas estipulaciones, todo trabajo ejecutado en virtud de ellas, que constituya por si mismo una actividad lícita, da derecho al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales por el tiempo que haya durado el servicio hasta que esa ineficacia se haya reconocido o declarado judicialmente.

**Artículo 57. Obligaciones especiales del {empleador}.** Son obligaciones especiales del {empleador}:

1. poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. a este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10)

trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos (...).

La Constitución Política de Colombia plantea (1991):

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

### 3. Metodología

#### 3.1. Delimitación

##### 3.1.1. De espacio físico – geográfico

La presente investigación se realizó en PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. de la ciudad de Bogotá, carrera 67 N° 100-20 oficina 301, Edificio Coasmedas.

##### 3.1.2. De tiempo

El análisis de esta investigación está enmarcada en el primer semestre del año de 2016

##### 3.1.3. Social

Los participantes de esta investigación fueron los empleados de PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S.

### 3.2. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo descriptivo de enfoque mixto, debido a que se analizó la situación al interior de la empresa con respecto al clima organizacional teniendo en cuenta principalmente las variables de desempeño laboral y relaciones interpersonales.

#### 3.2.1. Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizaron fueron las de carácter primario como la observación y entrevistas con los empleados y las de carácter secundario las encuestas y el material bibliográfico consultado digitalmente, los cuales fueron referentes primordiales.

#### 3.2.2. Población y muestra

La totalidad de los empleados de la organización es de 8 personas, por lo cual no se escogió muestra para esta investigación y se llevó a cabo con el 100% de la población.

### 3.2.3. Variables de la investigación

Tabla 1. Operacionalización de las variables

	Variable	Definición	Indicadores de riesgo	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Desempeño laboral	Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.	Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.	Cuestionario de riesgo psicosocial forma A
	Relaciones interpersonales	Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.</li> <li>• Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.</li> <li>• El apoyo social que se recibe de compañeros.</li> <li>• El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).</li> <li>• La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.</li> <li>• Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.</li> <li>• Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz.</li> <li>• Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</li> <li>• El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</li> </ul>	

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

### 3.2.4. Instrumento

El instrumento que se utilizó fue el *cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A* de la *batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* diseñado por la Pontificia Universidad Javeriana. Se escogió este instrumento debido a que permitió analizar las variables de esta investigación (clima organizacional como variable dependiente y desempeño laboral y relaciones interpersonales como variables independientes) con los resultados obtenidos, además de identificar otras variables con gran incidencia. Este cuestionario evalúa:

Condiciones propias del trabajo, de su organización y del entorno en el que se desarrolla, las cuales bajo ciertas características, pueden llegar a tener efectos negativos en la salud del trabajador o en el trabajo. Este cuestionario está compuesto por cuatro grandes agrupaciones de factores psicosociales intralaborales o dominios: demandas del trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas (Ministerio de Protección Social, 2010, p.53).

1. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: Características del liderazgo; relaciones sociales en el trabajo; retroalimentación del desempeño; y relación con los colaboradores (subordinados).
2. Control sobre el trabajo: Claridad de rol; capacitación; participación y manejo del cambio; oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos; y control y autonomía sobre el trabajo.
3. Demandas del trabajo: Demandas ambientales y de esfuerzo físico; demandas emocionales; demandas cuantitativas; influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral; exigencias de responsabilidad del cargo; demandas de carga mental; consistencia del rol; y demandas de la jornada de trabajo.
4. Recompensa: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza; y reconocimiento y compensación (Ministerio de Protección Social, 2010, p.54).

#### Validez y confiabilidad del instrumento

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 datos 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 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.

La muestra fue estructurada para reflejar la distribución general de los trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales (SGRP), según sectores económicos y regiones del país. Al interior de cada empresa se seleccionaron aleatoriamente trabajadores y participaron en el estudio quienes de manera voluntaria accedieron a contestar los cuestionarios.

El equipo de trabajo estuvo conformado por 25 personas; quienes se certificaron en investigación ética con seres humanos al haber aprobado el curso virtual Protecting Human Research Participants del Instituto Nacional de Salud de Estados Unidos, con lo que se buscó garantizar que todos los coordinadores y examinadores identificaran y entendieran los principios éticos que guían la investigación con seres humanos, sobre todo en cuanto a la participación voluntaria y al manejo confidencial de la información recopilada durante esta etapa del proyecto (Ministerio de Protección Social, 2010, p.17-18).

La validez de los cuestionarios se estimó a partir de dos tipos de procesamiento estadístico: el análisis factorial y los coeficientes de correlación (Ministerio de Protección Social, 2010, p.57).

Se realizó un análisis factorial con el método de factores principales y rotación oblicua promax, que permitió confirmar la agrupación estadística de los ítems por dimensiones (...) (Ministerio de Protección Social, 2010, p.58).

Se calcularon coeficientes de correlación de Spearman entre las puntuaciones de las dimensiones, los dominios y los puntajes totales del cuestionario (...). Los resultados ratificaron la validez de constructo de los instrumentos (Ministerio de Protección Social, 2010, p.59).

A fin de determinar la validez de criterio concurrente de los cuestionarios se aplicaron las escalas de salud general, vitalidad y salud mental del cuestionario SF-36v2 (Ware, J. E., y cols., 2007) y el cuestionario para la evaluación del estrés construido por Villalobos (1996) y posteriormente adaptado y validado por la misma autora en población trabajadora (2005) (Ministerio de Protección Social, 2010, p.63).

Los resultados de las correlaciones del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral con las escalas del SF-36v2 y el cuestionario para la evaluación del estrés permitieron constatar la validez del primero (...) (Ministerio de Protección Social, 2010, p.65).

La confiabilidad de los cuestionarios se estableció a través del cálculo de coeficientes de Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron que los cuestionarios cuentan con alto nivel de consistencia interna, lo que indica muy buena confiabilidad del instrumento (Ministerio de Protección Social, 2010, p.65).

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. (Ministerio de la Protección Social, citado en Ramos y Thorrens, 2015, p.53).

### 3.2.5. Aplicación del instrumento

El grupo investigador realizó la aplicación del cuestionario y posterior tabulación de los datos para el respectivo análisis, teniendo en cuenta los ítems del cuestionario relacionados con su respectiva dimensión y dominio como se visualiza en la tabla 2.

*Tabla 2. Dominios y dimensiones cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A*

Dominios	Dimensiones	Ítems forma A
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo	63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
	Relaciones sociales en el trabajo	76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89
	Retroalimentación del desempeño	90, 91, 92, 93, 94
	Relación con los colaboradores	115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123
Control sobre el trabajo	Claridad de rol	53, 54, 55, 56, 57, 58, 59
	Capacitación	60, 61, 62
	Participación y manejo del cambio	48, 49, 50, 51
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	39, 40, 41, 42
	Control y autonomía sobre el trabajo	44, 45, 46
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
	Demandas emocionales	106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114
	Demandas cuantitativas	13, 14, 15, 32, 43, 47
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	35, 36, 37, 38
	Exigencias de responsabilidad del cargo	19, 22, 23, 24, 25, 26
	Demandas de carga mental	16, 17, 18, 20, 21
	Consistencia del rol	27, 28, 29, 30, 52
Demandas de la jornada de trabajo	31, 33, 34	
Recompensas	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	95, 102, 103, 104, 105
	Reconocimiento y compensación	96, 97, 98, 99, 100, 101

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social (2010).

La encuesta se realizó hasta la pregunta 105, debido a que de la pregunta 106 a la 114 están relacionadas con atención al cliente y de la 115 a la 123 están dirigidas para los jefes. La presente investigación se realizó sólo con trabajadores, quienes no atienden clientes.

Para la respectiva interpretación se realizaron los cálculos teniendo en cuenta los puntajes brutos, su transformación lineal, la comparación en las tablas de baremos y ubicando los dominios y dimensiones en el nivel de riesgo correspondiente.

En la siguiente tabla se muestran los lineamientos para calcular los puntajes brutos de las dimensiones, dominios y el total del puntaje del cuestionario forma A:

*Tabla 3. Lineamientos para calcular puntajes brutos por dimensión, dominio y total forma A*

Puntaje bruto de las dimensiones		$\sum$ de calificaciones asignadas a los ítems que conforman cada dimensión
Puntaje bruto de los dominios	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:	$\sum$ de los puntajes brutos de las dimensiones: - Características del liderazgo. - Relaciones sociales en el trabajo. - Retroalimentación del desempeño. - Relación con los colaboradores.
	Control sobre el trabajo:	$\sum$ de los puntajes brutos de las dimensiones: - Control y autonomía sobre el trabajo. - Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos. - Participación y manejo del cambio. - Claridad de rol. - Capacitación.
	Demandas del trabajo:	$\sum$ de los puntajes brutos de las dimensiones: - 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. - Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral. - Consistencia del rol.
	Recompensas:	$\sum$ de los puntajes brutos de las dimensiones: - Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. - Reconocimiento y compensación.
Puntaje bruto total del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral		$\sum$ de los puntajes brutos de los dominios: - Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo. - Control sobre el trabajo. - Demandas del trabajo. - Recompensas.

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

En la siguiente tabla se exponen los factores de transformación para las dimensiones del cuestionario forma A:

*Tabla 4.* Factores de transformación para las dimensiones forma A

<b>Dimensión</b>	<b>Factores de transformación</b>
Características del liderazgo	52
Relaciones sociales en el trabajo	56
Retroalimentación del desempeño	20
Relación con los colaboradores (subordinados)	36
Claridad de rol	28
Capacitación	12
Participación y manejo del cambio	16
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	16
Control y autonomía sobre el trabajo	12
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	48
Demandas emocionales	36
Demandas cuantitativas	24
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	16
Exigencias de responsabilidad del cargo	24
Demandas de carga mental	20
Consistencia del rol	20
Demandas de la jornada de trabajo	12
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	20
Reconocimiento y compensación	24

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

En la tabla 5 se muestran los factores de transformación para los dominios del cuestionario forma A.

*Tabla 5.* Factores de transformación para los dominios forma A

<b>Dominios</b>	<b>Factores de transformación</b>
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	164
Control sobre el trabajo	84
Demandas del trabajo	200
Recompensas	44

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

La tabla 6 expone el factor de transformación para el total del cuestionario forma A.

*Tabla 6.* Factor de transformación para el total del cuestionario forma A

	<b>Factor de transformación</b>
Puntaje total del cuestionario de factor de riesgo psicosocial intralaboral	492

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

A continuación se presentan los baremos de las dimensiones del instrumento de la investigación:

Tabla 7. Baremos para las dimensiones de la forma A

<b>Dimensiones</b>	<b>Sin riesgo</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>Riesgo muy alto</b>
Características del liderazgo	0,0 - 3,8	3,9 - 15,4	15,5 - 30,8	30,9 - 46,2	46,3 - 100
Relaciones sociales en el trabajo	0,0 - 5,4	5,5 - 16,1	16,2 - 25,0	25,1 - 37,5	37,6 - 100
Retroalimentación del desempeño	0,0 - 10,0	10,1 - 25,0	25,1 - 40,0	40,1 - 55,0	55,1 - 100
Relación con los colaboradores	0,0 - 13,9	14,0 - 25,0	25,1 - 33,3	33,4 - 47,2	47,3 - 100
Claridad de rol	0,0 - 0,9	1,0 - 10,7	10,8 - 21,4	21,5 - 39,3	39,4 - 100
Capacitación	0,0 - 0,9	1,0 - 16,7	16,8 - 33,3	33,4 - 50,0	50,1 - 100
Participación y manejo del cambio	0,0 - 12,5	12,6 - 25,0	25,1 - 37,5	37,6 - 50,0	50,1 - 100
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	0,0 - 0,9	1,0 - 6,3	6,4 - 18,8	18,9 - 31,3	31,4 - 100
Control y autonomía sobre el trabajo	0,0 - 8,3	8,4 - 25,0	25,1 - 41,7	41,8 - 58,3	58,4 - 100
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	0,0 - 14,6	14,7 - 22,9	23,0 - 31,3	31,4 - 39,6	39,7 - 100
Demandas emocionales	0,0 - 16,7	16,8 - 25,0	25,1 - 33,3	33,4 - 47,2	47,3 - 100
Demandas cuantitativas	0,0 - 25,0	25,1 - 33,3	33,4 - 45,8	45,9 - 54,2	54,3 - 100
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	0,0 - 18,8	18,9 - 31,3	31,4 - 43,8	43,9 - 50,0	50,1 - 100
Exigencias de responsabilidad del cargo	0,0 - 37,5	37,6 - 54,2	54,3 - 66,7	66,8 - 79,2	79,3 - 100
Demandas de carga mental	0,0 - 60,0	60,1 - 70,0	70,1 - 80,0	80,1 - 90,0	90,1 - 100
Consistencia del rol	0,0 - 15,0	15,1 - 25,0	25,1 - 35,0	35,1 - 45,0	45,1 - 100
Demandas de la jornada de trabajo	0,0 - 8,3	8,4 - 25,0	25,1 - 33,3	33,4 - 50,0	50,1 - 100
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	0,0 - 0,9	1,0 - 5,0	5,1 - 10,0	10,1 - 20,0	20,1 - 100
Reconocimiento y compensación	0,0 - 4,2	4,3 - 16,7	16,8 - 25,0	25,1 - 37,5	37,6 - 100

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

La tabla 8 muestra los baremos para los dominios:

Tabla 8. Baremos para los dominios de la forma A

<b>Dominios</b>	<b>Sin riesgo</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>Riesgo muy alto</b>
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	0,0 - 9,1	9,2 - 17,7	17,8 - 25,6	25,7 - 34,8	34,9 - 100
Control sobre el trabajo	0,0 - 10,7	10,8 - 19,0	19,1 - 29,8	29,9 - 40,5	40,6 - 100
Demandas del trabajo	0,0 - 28,5	28,6 - 35,0	35,1 - 41,5	41,6 - 47,5	47,6 - 100
Recompensas	0,0 - 4,5	4,6 - 11,4	11,5 - 20,5	20,6 - 29,5	29,6 - 100

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

La siguiente tabla muestra los baremos para el puntaje total del cuestionario forma A:

Tabla 9. Baremos para el puntaje total del cuestionario forma A

<b>Sin riesgo</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>Riesgo muy alto</b>
0,0 - 19,7	19,8 - 25,8	25,9 - 31,5	31,6 - 38,0	38,1 - 100

Nota: Tomado de Ministerio de la Protección Social, 2010

El análisis de los resultados se realiza por los niveles de riesgo, cuyas definiciones se exponen a continuación:

- Sin riesgo o riesgo despreciable: Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
- Nivel de riesgo bajo: No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
- Riesgo medio: nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
- Riesgo alto: nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
- Riesgo muy alto: nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. (Ministerio de la Protección Social, 2010c, p.87).

Los niveles de riesgo muy alto, alto y medio son tomados en esta investigación como niveles críticos. El nivel medio es tomado como crítico debido a que en los resultados no se encuentra muy lejano al nivel alto.

Después de tabular los puntajes brutos y transformados, se ubicaron los dominios y dimensiones en los niveles de riesgo correspondientes, se hicieron los porcentajes de acuerdo a los resultados arrojados por trabajador y se utilizan gráficas para una mejor interpretación de datos.

Con base a los resultados, se recomiendan las soluciones pertinentes.

### 3.2.6. Recursos

Humanos: Aixa Villadiego Mendoza y Karla Alzate Gil, investigadoras del presente trabajo.

Físicos: Las instalaciones de Petroleum & Logistics S.A.S. (oficinas, sala de conferencias)

Económicos:

Tabla 10. Recursos económicos

Descripción	Utilidad	Valor
Valor tiempo investigadores	Horas de dedicación al proyecto	\$ 3.000.000
Impresión y preparación propuesta de grado	Entrega para aprobación	\$ 20.000
Impresión y preparación Anteproyecto de grado	Entrega para aprobación	\$ 80.000
Impresión y preparación Proyecto final	Entrega para aprobación	\$ 320.000
Materiales de oficina	Insumos	\$ 80.000
Transportes	Traslados	\$ 400.000
Imprevistos (10%)		\$ 100.000
<b>Total presupuesto</b>		<b>\$ 4.000.000</b>

Nota: Grupo investigador, 2017

### 3.2.7. Cronograma de actividades

A continuación se relacionan las actividades de la investigación con los meses de duración de la misma:

Tabla 11. Cronograma de actividades

Actividades	Meses								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Revisión bibliográfica									
Realización y presentación propuesta									
Asesorías									
Realización y presentación anteproyecto									
Realización entrevistas y encuestas									
Tabulación y análisis de los resultados de los instrumentos de medición.									
Realización y presentación proyecto									
Sustentación									

Nota: Grupo investigador, 2017

#### 4. Información de la organización

Group Petroleum & Logistics S.A.S en Colombia es operado por la empresa PLSAS con sede en la ciudad de Bogotá, oficina-bodega en Ibagué, y oficina en Buenaventura. PLSAS ofrece seis grandes bloques de servicios: el primero desarrollando una actividad completa de logística y transporte; el segundo a la renta de equipos y maquinarias para la industria petrolera en general; el tercero a representaciones de servicios petroleros, el cuarto enfocado al suministro de materiales; el quinto al suministro y construcción de bodegas industriales, viviendas de interés social y pisos industriales; y el sexto dedicado a la Seguridad Industrial con venta y suministro de ropa para la industria petrolera, uniformes y accesorios.

##### 4.1. Misión

Group PL es una organización que conoce la importancia de integrar el conocimiento local con la experiencia global, en esta premisa nos basamos para brindar soluciones integrales de logística y transporte con alto valor agregado, y soluciones en equipos y suministros a la industria petrolera en general, convirtiéndonos en aliados estratégicos de nuestros clientes, proporcionando soluciones tecnológicas y humanas a la medida de sus necesidades y excediendo sus expectativas.

##### 4.2. Visión

Para el año 2017, ser un grupo líder a nivel de Latinoamérica en la prestación de servicios de logística y suministro de equipos y materiales para la industria petrolera, manteniendo un nivel de exigencia con procesos de mejora continua, reconocido por el cumplimiento, la seguridad, la calidad y el respeto al medio ambiente, superando constantemente las expectativas de nuestros clientes.

#### 4.3. Valores

Responsabilidad, eficiencia, respeto al medio ambiente, calidad, trabajo en equipo y seguridad.

#### 4.4. Motivos para trabajar con Group PL

Group PL es una empresa en constante crecimiento, el departamento de recursos humanos le ayudarán a conseguir de acuerdo a su perfil profesional, formación académica y experiencia, el mejor lugar para desarrollar sus capacidades y conocimientos.

Group PL es una compañía global, líder en Latinoamérica y USA, que compete en los sectores del petróleo y la industria en general, actuando en los negocios de importación, logística, transporte, servicios, maquinarias, construcción, seguridad industrial, y consultoría internacional.

Cuenta con características como: proyecto empresarial sólido, compromiso con la sociedad, innovación tecnológica, formación y desarrollo profesional y, diversidad e igualdad de oportunidades.

#### 4.5. Políticas

Cuenta con Política de Gestión HSEQ, Política de Control de Comportamiento en la Vía y Política de Prevención del Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco.

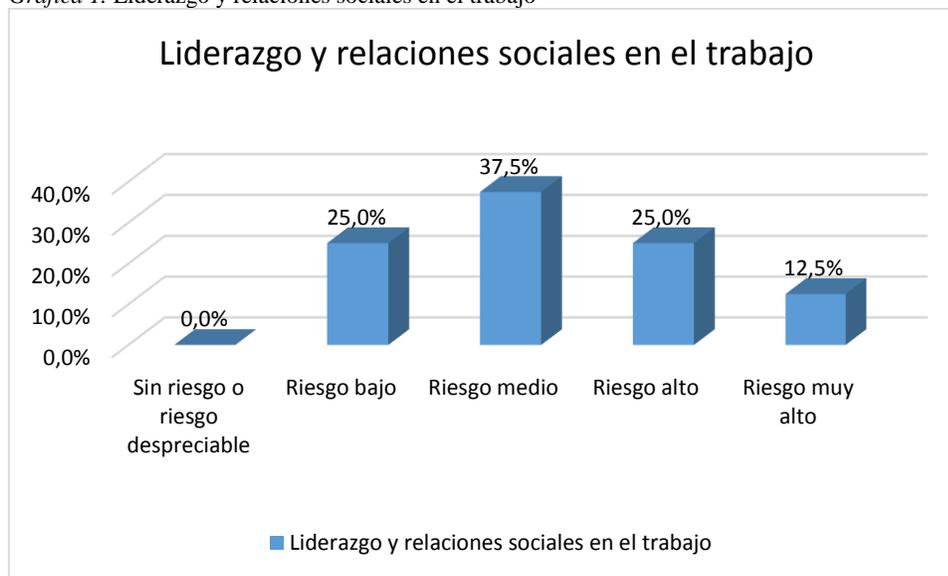
## 5. Diagnóstico del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

Teniendo en cuenta la aplicación del instrumento “Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A”, a continuación se analizan los resultados arrojados:

### 5.1. Dominio: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

En este dominio se puede observar que el 37,5% de la población se encuentra en riesgo medio, sin dejar de lado que el 25% y el 12,5% se encuentran en riesgo alto y muy alto, respectivamente, para un total del 75% de los empleados que manifiestan cierto inconformismo con respecto al tema.

Gráfica 1. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo



Nota: Grupo investigador, 2017

En este dominio se encuentran las variables principales objeto de estudio de esta investigación que son *desempeño laboral* y *relaciones interpersonales*, además de estar incluidas

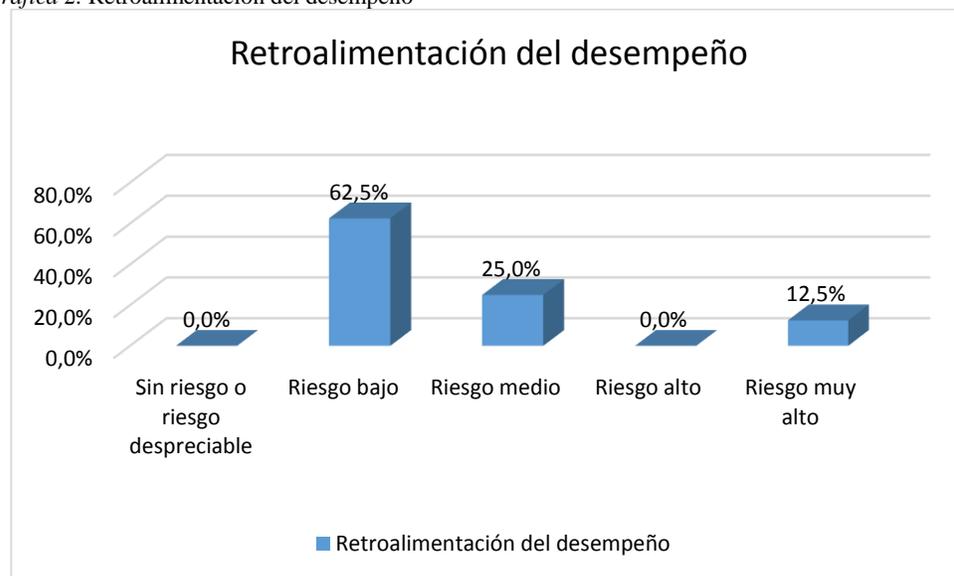
las de *características del liderazgo y relación con los colaboradores*. Esta última no se analizará, debido a que la totalidad de la población son empleados.

A continuación se desglosan las dimensiones mencionadas:

### 5.1.1. Dimensión: Retroalimentación del desempeño

Esta dimensión analiza la variable de *desempeño laboral*, propia de esta investigación, la cual se registra en riesgo bajo con un 62,5%, por lo cual no afecta considerablemente el clima organizacional. Sin embargo, cabe destacar que hay un 12,5% de riesgo muy alto, por el cual se deben tomar las medidas pertinentes para que no incremente e ir disminuyendo su riesgo.

Gráfica 2. Retroalimentación del desempeño



Nota: Grupo investigador, 2017

Los jefes inmediatos deben retroalimentar y/o socializar aún más el desempeño laboral con los colaboradores, como elemento motivador para la realización de sus actividades y funciones, conociendo así, fortalezas y aspectos a mejorar, lo cual repercute significativamente en el mejoramiento del clima organizacional.

Como lo expone el Ministerio de la Protección Social (2010d), que cuando el trabajador recibe información sobre su labor, puede identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.

Así mismo, Schratz (citado en Rodríguez et al., 2011c), menciona que dimensiones de clima como, apoyo, riesgo y decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura se han asociado históricamente con desempeños y resultados organizacionales.

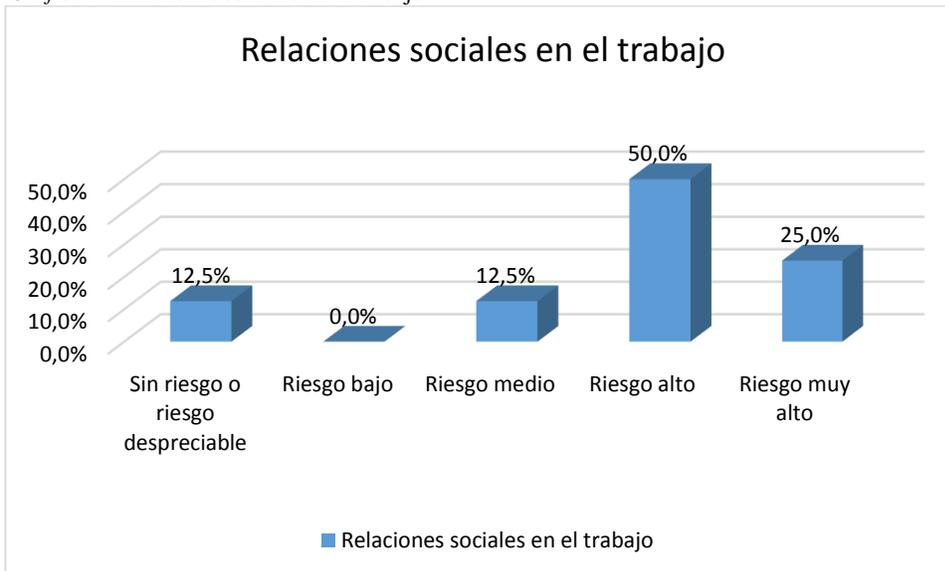
Al igual que Silva y Chiang (citados en Rodríguez et al., 2011d), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional, ya que la evidencia indica que al mejorar la percepción de los elementos del clima, aumentaría el desempeño de los trabajadores

#### 5.1.2. Dimensión: Relaciones sociales en el trabajo

Llamada en esta investigación *relaciones interpersonales*, la cual arroja un preocupante 87,5% de riesgo, del cual el 50% es alto, el 25% muy alto y el 12,5% medio.

Esta variable afecta significativamente el clima organizacional, por lo cual fue considerada en gran medida para las soluciones propuestas.

Gráfica 3. Relaciones sociales en el trabajo



Nota: Grupo investigador, 2017

Se evidencia que no existe una marcada unión entre pares, por lo cual dificulta el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo, y se presentan la desconfianza e irrespeto, entre otras actitudes negativas, incidiendo desfavorablemente en el clima organizacional, debido a que las personas no se sienten en un ambiente agradable para realizar sus labores.

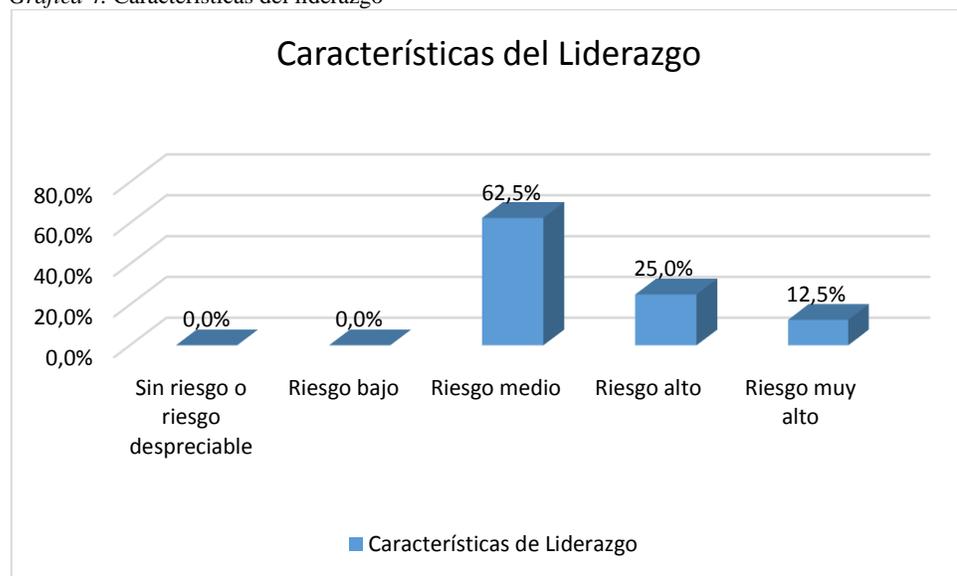
Tal y como lo expresan Poole y Mcphee (citados en Méndez, 2006f), el clima es el resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos.

Sánchez (s.f. c) también plantea que las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

### 5.1.3. Dimensión: Características del liderazgo

Como se puede observar en la gráfica 4, el nivel de riesgo es crítico debido a que el 62,5% se encuentra en riesgo medio, el 25% en alto y un 12,5% en muy alto.

Gráfica 4. Características del liderazgo

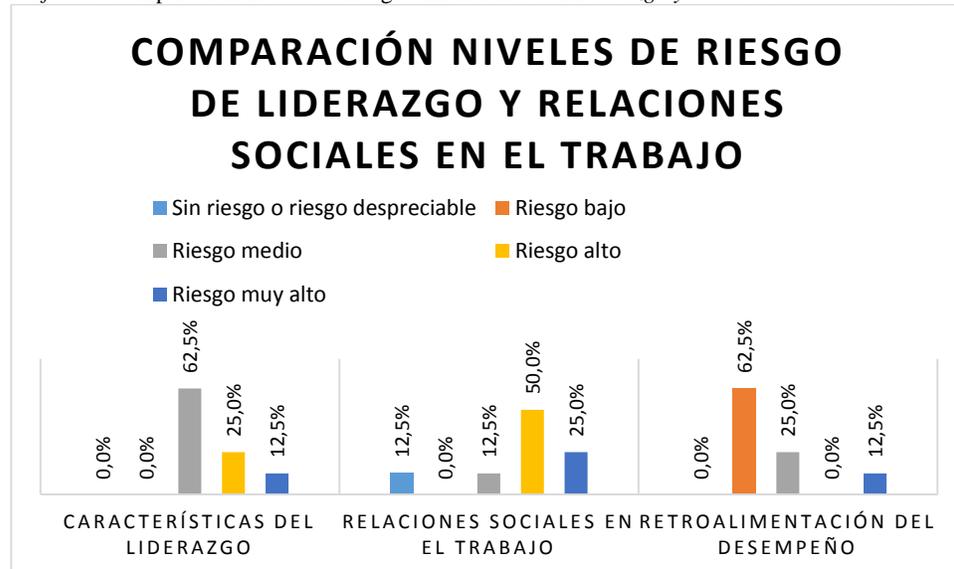


Nota: Grupo investigador, 2017

Teniendo en cuenta que esta dimensión abarca la gestión realizada por los jefes inmediatos, se analiza que la misma no se lleva a cabalidad dentro de la organización; no hay una adecuada planificación, asignación de funciones, resolución de conflictos, motivación, comunicación y relación con los colaboradores. Ésto evidencia el papel fundamental de los jefes en el desarrollo del clima organizacional, quienes, no aportan situaciones o condiciones favorables para dicho clima durante el marco de la realización de esta investigación. Por ello, Ouchi (citado en Gómez, 2016b) habla que los jefes deben tener relaciones sociales estrechas con sus empleados, para que éstos se enamoren de la empresa y tener una comunicación íntima y multidireccional.

En este dominio de *liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*, se puede destacar el nivel de riesgo alto presentado en la dimensión de *relaciones sociales en el trabajo* como se visualiza en la gráfica 5, la cual compara los diferentes niveles de riesgo entre las dimensiones.

Gráfica 5. Comparación niveles de riesgo dimensiones del *Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo*

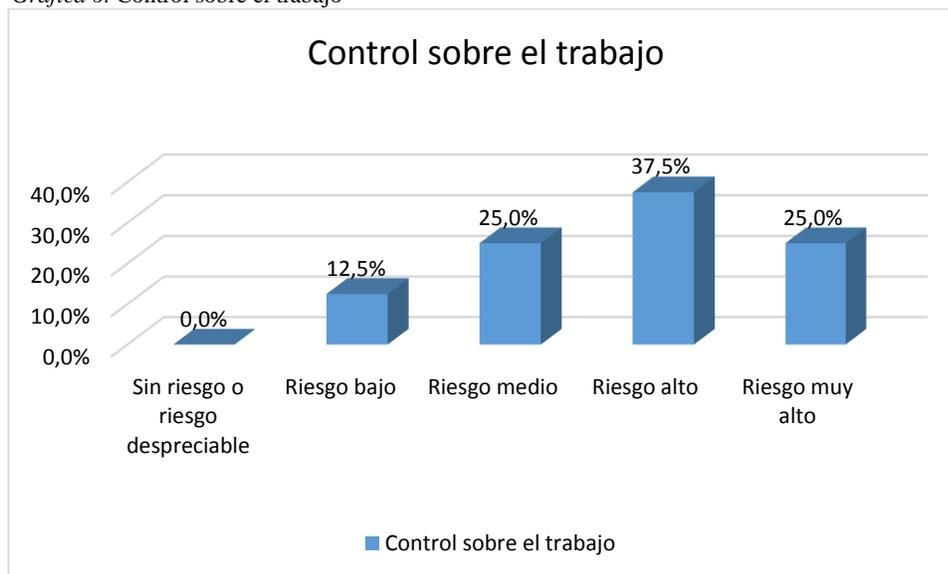


Nota: Grupo investigador, 2017

## 5.2. Dominio: Control sobre el trabajo

Este dominio evalúa la autonomía de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones en su trabajo y, los resultados no son los más alentadores, debido a que el nivel de riesgo que predomina es el alto con un 37,5% seguido de muy alto y medio con un porcentaje de 25% cada uno.

Gráfica 6. Control sobre el trabajo



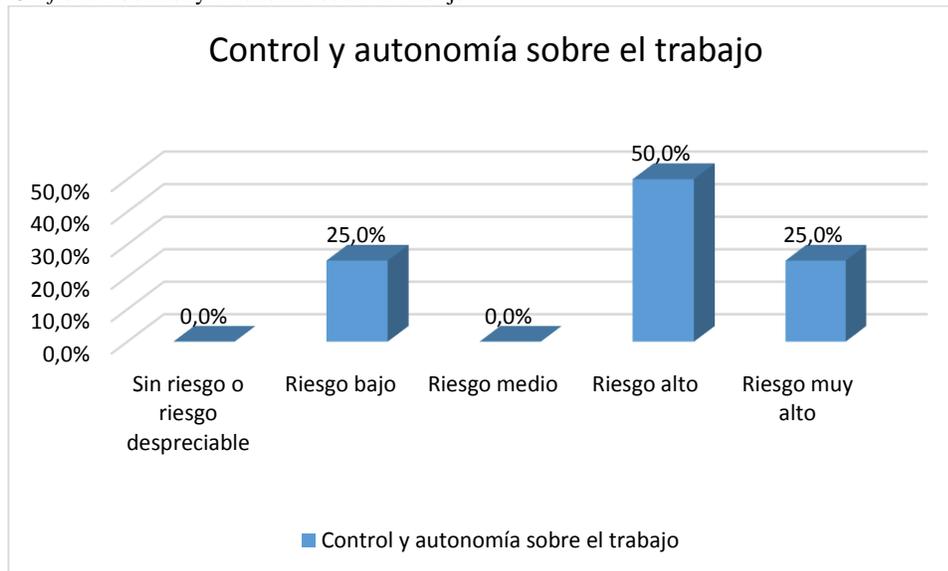
Nota: Grupo investigador, 2017

Las dimensiones a evaluar son *control y autonomía sobre el trabajo, oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos, participación y manejo del cambio, claridad de rol y capacitación.*

### 5.2.1. Dimensión: Control y autonomía sobre el trabajo

Puntuando el nivel de riesgo alto con un 50%, seguido de muy alto con un 25%, se interpreta que los colaboradores no tienen regulación en cuanto a las actividades, el ritmo, la cantidad y las jornadas de trabajo a realizar.

Gráfica 7. Control y autonomía sobre el trabajo



Nota: Grupo investigador, 2017

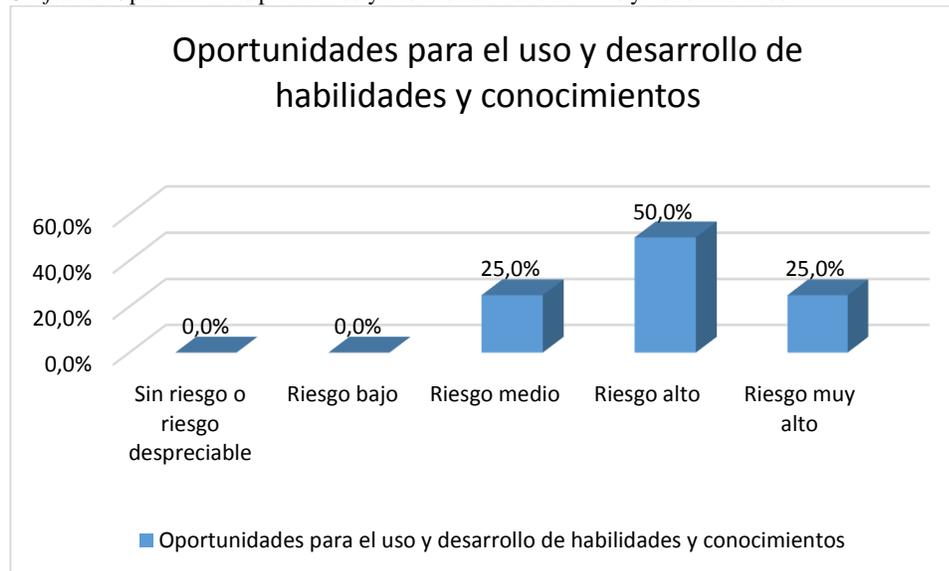
La mayoría de los trabajadores expresan la gran carga laboral en la que están sumergidos y, al no querer atrasarse en sus labores, se les dificulta tener el dominio de esta variable.

Para Dessler (citado en Méndez, 2006g), la autonomía es uno de los términos que inciden en la percepción que los trabajadores tienen del clima organizacional. Sí no se les brinda cierto grado de control y autonomía, el clima se puede ver afectado.

### 5.2.2. Dimensión: Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos

Esta dimensión es una alerta para la organización encontrándose el 75% en los niveles de riesgo más alto, el 50% en alto y el 25% en muy alto.

Gráfica 8. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos



Nota: Grupo investigador, 2017

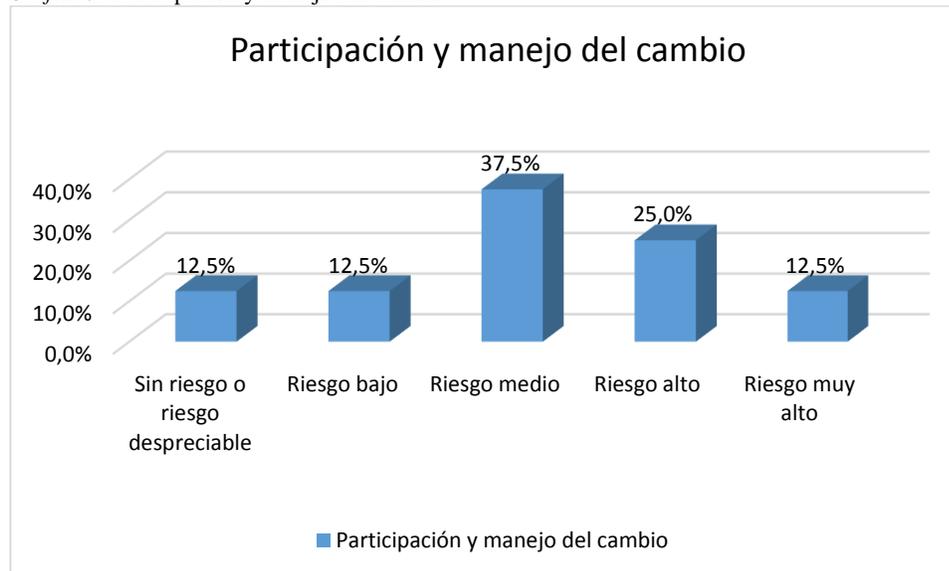
Esta situación se presenta debido a que los trabajadores se encuentran en cargos donde no pueden ejercer o demostrar todos sus conocimientos o habilidades; o por el contrario, no están calificados.

Para Ecured (2017c) las habilidades y conocimientos son competencias que se manifiestan en el desempeño laboral y, al no encontrarse en los cargos idóneos según sus aptitudes, la labor no se realiza a cabalidad.

### 5.2.3. Dimensión: Participación y manejo del cambio

Es una variable que presenta opiniones muy encontradas en los trabajadores como se puede observar en la gráfica 9. Sin embargo, entre el nivel medio, alto y muy alto hay un porcentaje del 75%, desglosado entre el 37,5%, 25% y 12,5%, respectivamente.

Gráfica 9. Participación y manejo del cambio



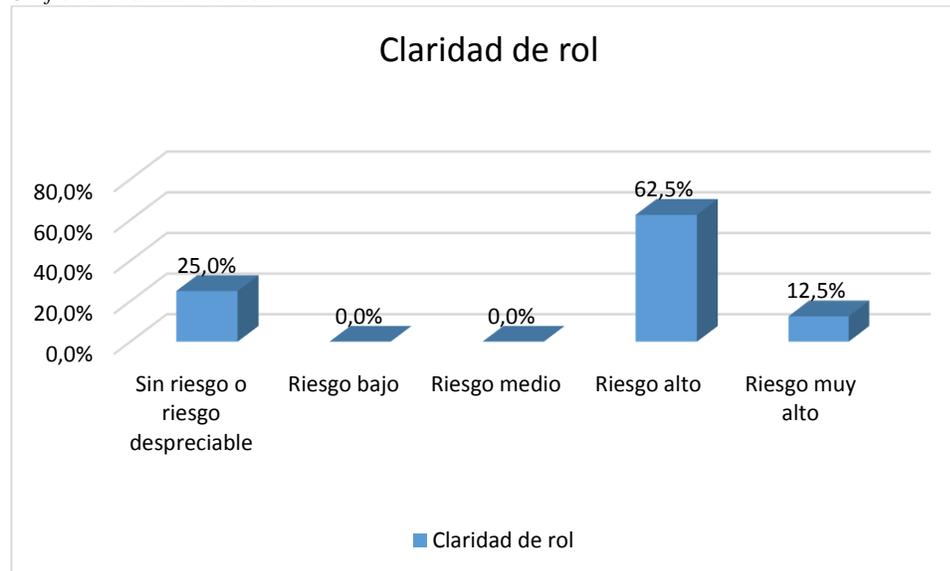
Nota: Grupo investigador, 2017

Esta variable afecta en gran medida al clima organizacional, debido a que los trabajadores no sienten que la empresa tiene en cuenta los conocimientos y habilidades que pueden aportar a sus cargos y demás procesos organizacionales cuando se presentan cambios. Así como también, el clima organizacional influye en procesos y resultados de las personas y las organizaciones destacando varios aspectos, entre esos la participación (Chiang et al, 2010d).

#### 5.2.4. Dimensión: Claridad de rol

Es notable el nivel de riesgo alto que resulta de esta variable con un 62,5%, sin dejar de lado el 12,5% perteneciente al nivel muy alto.

Gráfica 10. Claridad de rol



Nota: Grupo investigador, 2017

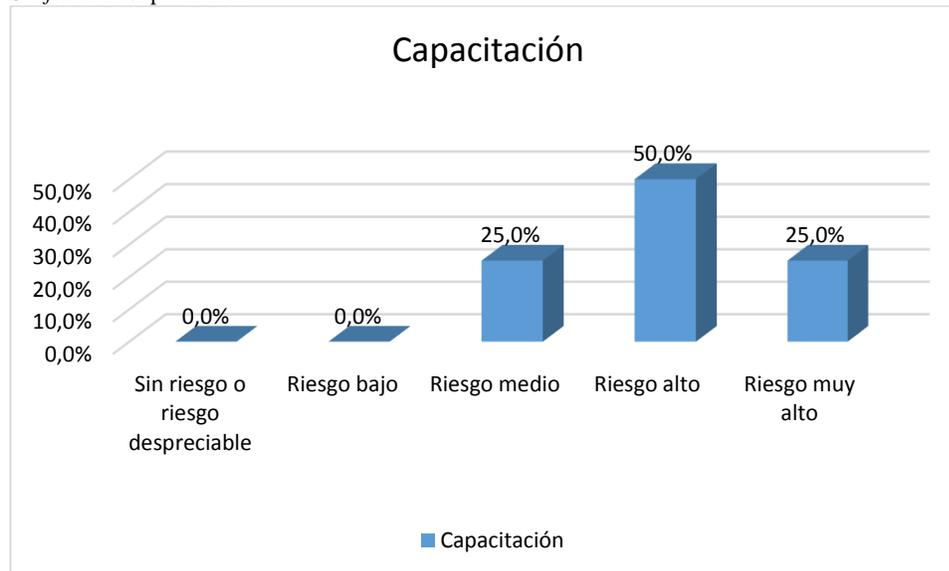
Es evidente que el 75% de los trabajadores no tienen claras sus funciones y desconocen la importancia de su cargo en la organización. Esta variable también está afectada por la realización de funciones diferentes al cargo que desempeñan.

Para Blanch et al (2003h), la socialización de los aspectos de la organización desempeña un papel decisivo a la hora de proporcionar a los individuos un marco de referencia estable para orientarse en su entorno laboral y para adaptarse al mismo, desempeñando los roles prescritos en función del puesto asignado. Por ello, se debe informar al momento de ingresar a la organización las funciones correspondientes del cargo.

#### 5.2.5. Dimensión: Capacitación

En la gráfica 11 se evidencia el inconformismo de los trabajadores en el manejo de las capacitaciones relacionadas con sus cargos, debido a que las posibilidades son escasas o nulas. El 100% se encuentra en los tres niveles de riesgo más críticos, sobresaliendo el riesgo alto con un 50%.

Gráfica 11. Capacitación

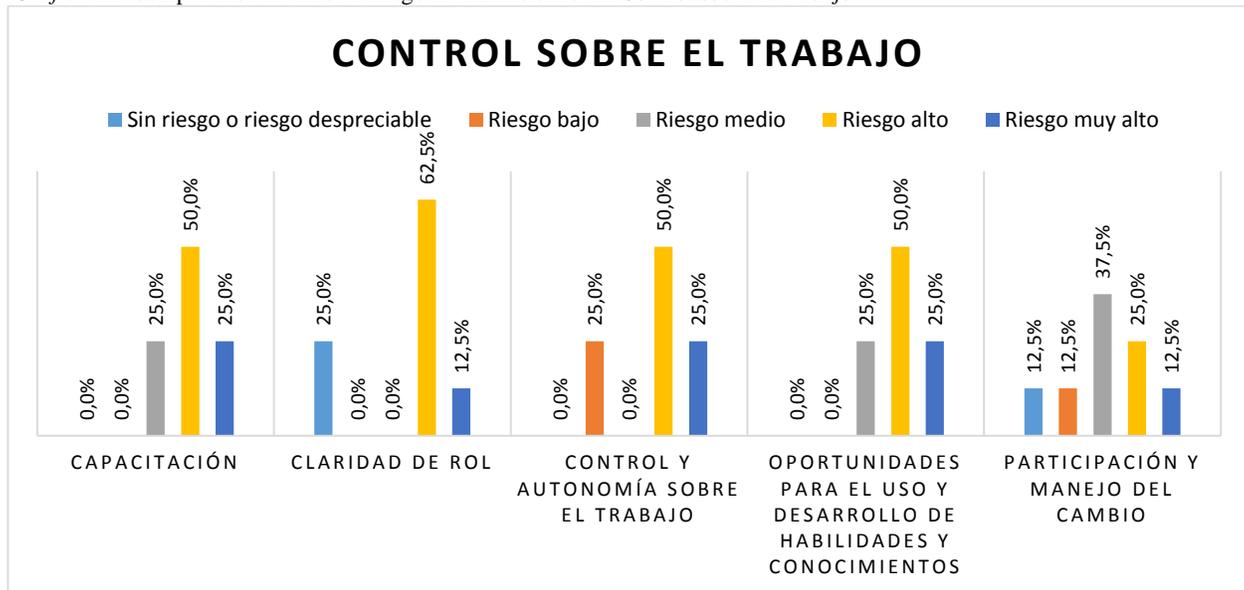


Nota: Grupo investigador, 2017

Los trabajadores consideran que la empresa no les brinda las suficientes oportunidades para su desarrollo profesional, lo cual genera malestar y los impulsa a buscar oportunidades laborales en organizaciones que fomenten el desarrollo profesional.

Sánchez (s.f. d) plantea que la capacitación es uno de los aspectos que la empresa debe proporcionar y que sirve para alcanzar tanto sus objetivos y metas como las de los trabajadores.

En este dominio predomina el riesgo alto en la mayoría de sus dimensiones como se puede observar en la gráfica 12. Por lo tanto, es tenido en cuenta considerablemente, al momento de plantear soluciones para la organización.

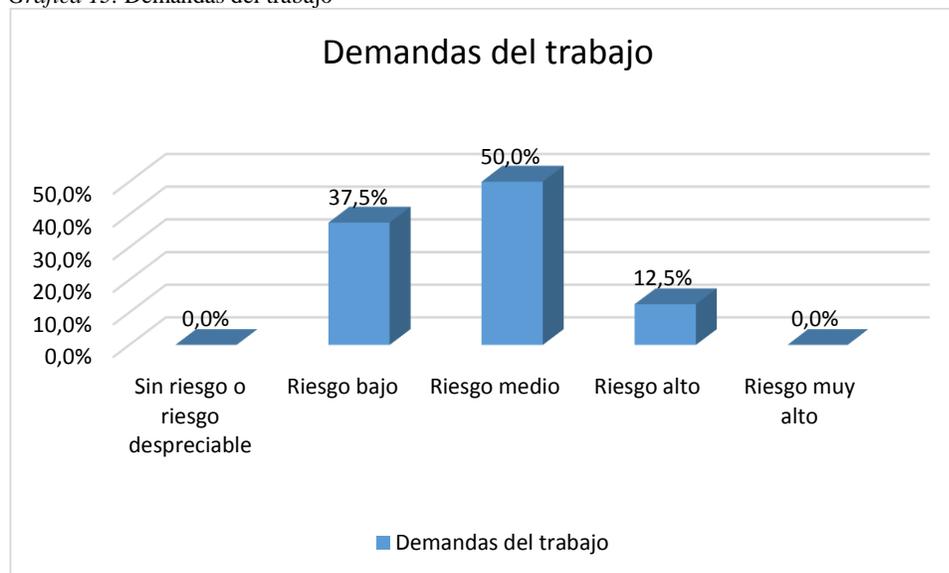
Gráfica 12. Comparación niveles de riesgo de dimensiones del *Control sobre el trabajo*

Nota: Grupo investigador, 2017

### 5.3. Dominio: Demandas del trabajo

En cuanto a las exigencias a las que son sometidos los trabajadores se puede observar en la gráfica 13, que predomina el nivel de riesgo medio con un 50%, seguido del bajo con 37,5% y del alto con un 12,5%.

Gráfica 13. Demandas del trabajo



Nota: Grupo investigador, 2017

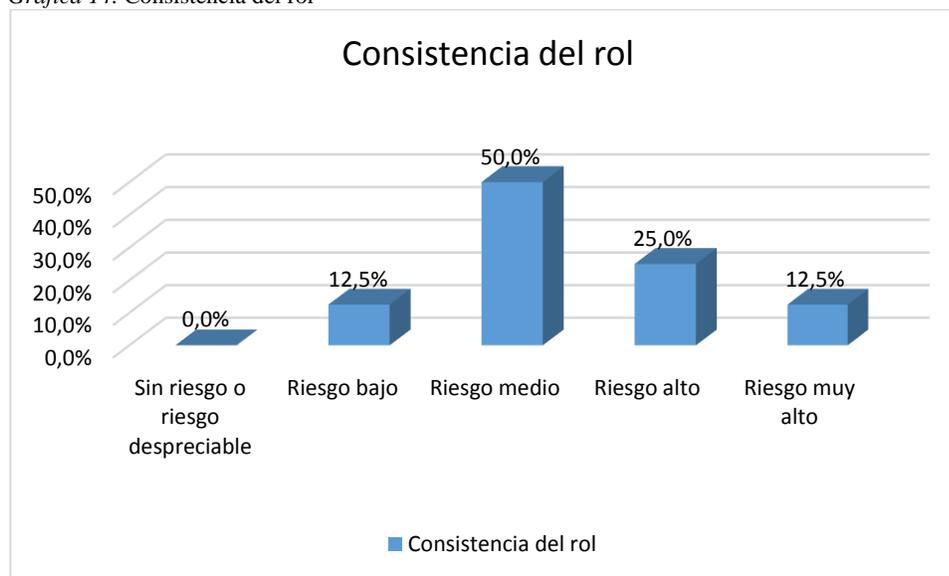
Aunque al parecer no representa un nivel crítico, sí se deben tomar las medidas pertinentes para aminorar el riesgo.

Las dimensiones pertenecientes a este dominio son: *Consistencia del rol, demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas cuantitativas, demandas de carga mental, demandas de la jornada de trabajo, exigencias de responsabilidad del cargo, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y demandas emocionales*. Esta última no se analizará debido a que ninguno de los trabajadores atiende clientes.

### 5.3.1. Dimensión: Consistencia del rol

Esta dimensión se encuentra ubicada en los niveles de riesgo más críticos con un 87,5%, donde el nivel medio presenta el 50%, el alto el 25% y el muy alto el 12,5%.

Gráfica 14. Consistencia del rol



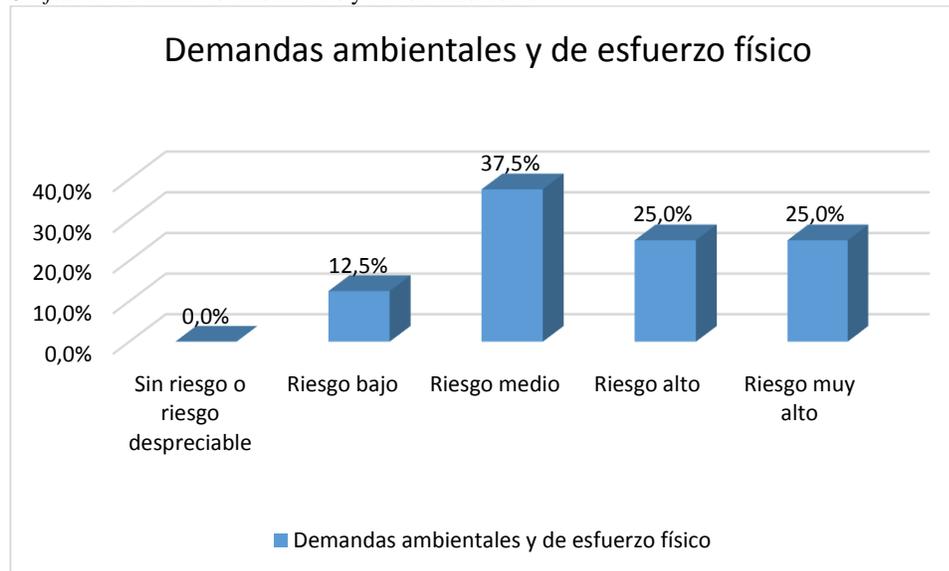
Nota: Grupo investigador, 2017

La compatibilidad de exigencias de funciones y/o actividades con el cargo es inconsistente, lo cual pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto (Ministerio de la Protección Social, 2010e).

### 5.3.2. Dimensión: Demandas ambientales y de esfuerzo físico

La prevalencia del riesgo medio con un 37,5%, seguido de los riesgos alto y muy alto con un 25% cada uno, demuestra que las condiciones ambientales y físicas en la organización no son las más adecuadas para el correcto desarrollo de la labor.

Gráfica 15. Demandas ambientales y de esfuerzo físico



Nota: Grupo investigador, 2017

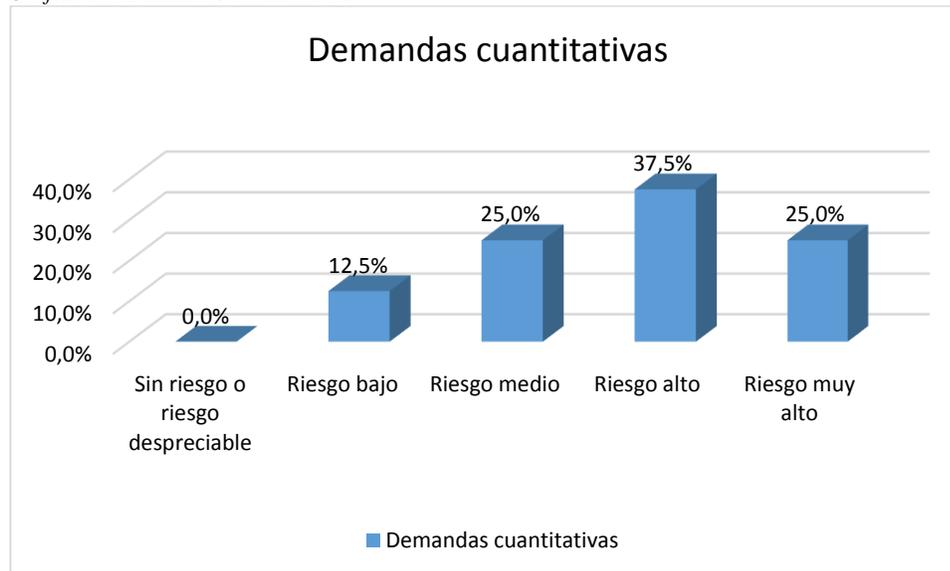
Esta dimensión repercute significativamente en el desempeño laboral, por lo cual éste se ve afectado, generando una disposición desfavorable entre los empleados hacia la organización (DLE, 2014c).

Las condiciones de trabajo inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral en general y sobre la salud y el bienestar psicológico en particular; sobre la motivación y satisfacción laborales y sobre la implicación con el trabajo; sobre patologías profesionales (desgaste físico y psicológico por un trabajo en condiciones estresoras y quemadoras); sobre el rendimiento laboral de las personas empleadas; sobre disfunciones organizacionales, como los conflictos, el absentismo, la rotación, los accidentes o las bajas laborales; así como sobre la eficacia y la eficiencia de la misma organización (Blanch et al., 2003?).

### 5.3.3. Dimensión: Demandas cuantitativas

Esta es otra variable en la que sobresalen los niveles más críticos: el medio con el 25%, el alto con el 37,5% y el muy alto con el 25%.

Gráfica 16. Demandas cuantitativas



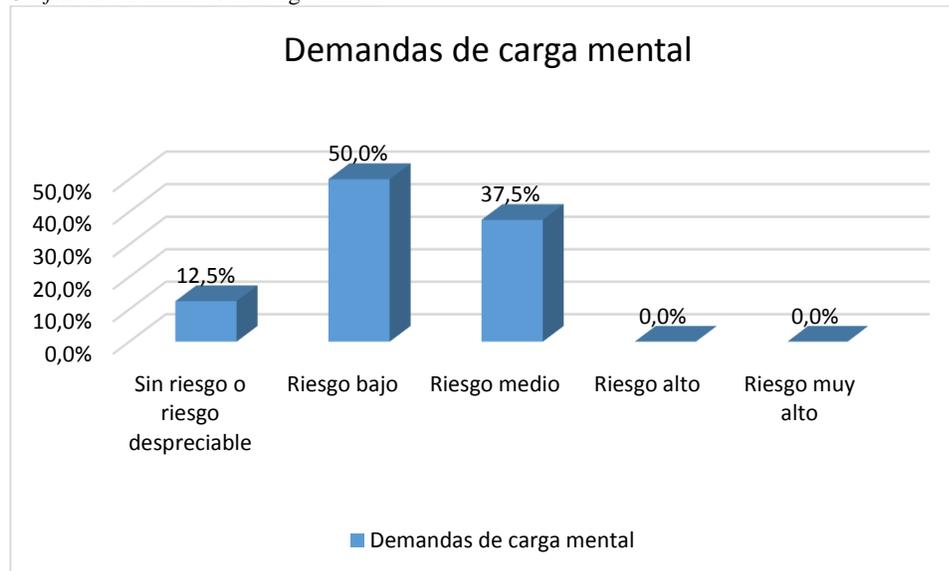
Nota: Grupo investigador, 2017

Los trabajadores tienen tanto trabajo que la jornada laboral no es suficiente para cumplir con las tareas, por lo cual deben trabajar muy rápido, recurrir a jornada adicional y laborar en sus viviendas. Las modalidades de la organización del tiempo de trabajo son uno de los aspectos que comprende la relación laboral (Bilbao, 1999e), lo cual permite que no se genere malestar en los trabajadores al dedicar más tiempo al desempeño de su labor.

#### 5.3.4. Dimensión: Demandas de carga mental

En esta dimensión predomina el nivel bajo con un 50%, pero se debe vigilar el 37,5% correspondiente al nivel medio para que no alcance niveles más críticos.

Gráfica 17. Demandas de carga mental



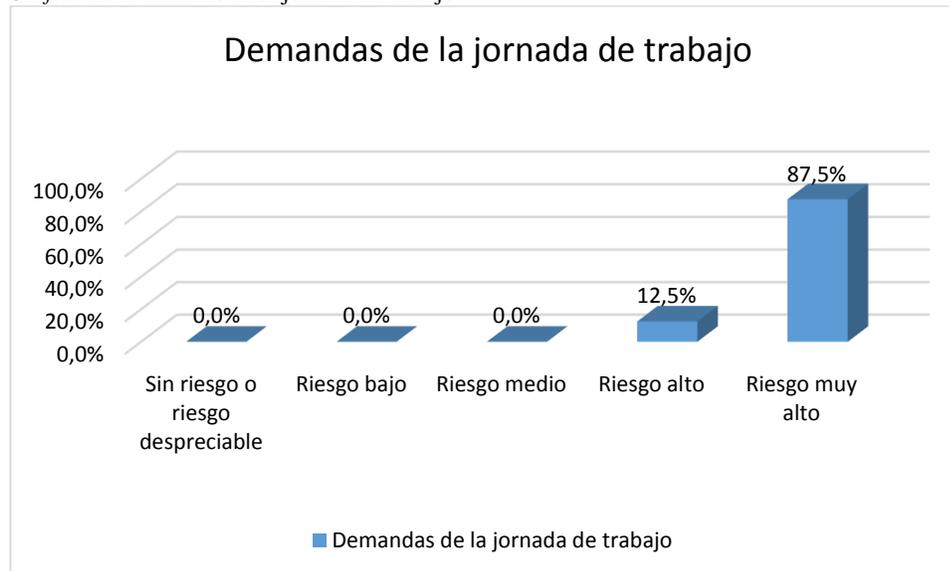
Nota: Grupo investigador, 2017

Es de resaltar que con estos resultados se demuestra que la mayoría de la labor realizada es muy mecánica. Al exigir mayor carga mental se puede entender que se le brinda más responsabilidad a los trabajadores, la cual para Frederick (citado en López, 2005f) es un factor de desarrollo o motivador intrínseco al trabajo.

### 5.3.5. Dimensión: Demandas de la jornada de trabajo

Como se observa en la gráfica 18, los resultados de esta variable son críticos, encontrándose en un nivel de riesgo muy alto con el 87,5% y en alto con 12,5%.

Gráfica 18. Demandas de la jornada de trabajo



Nota: Grupo investigador, 2017

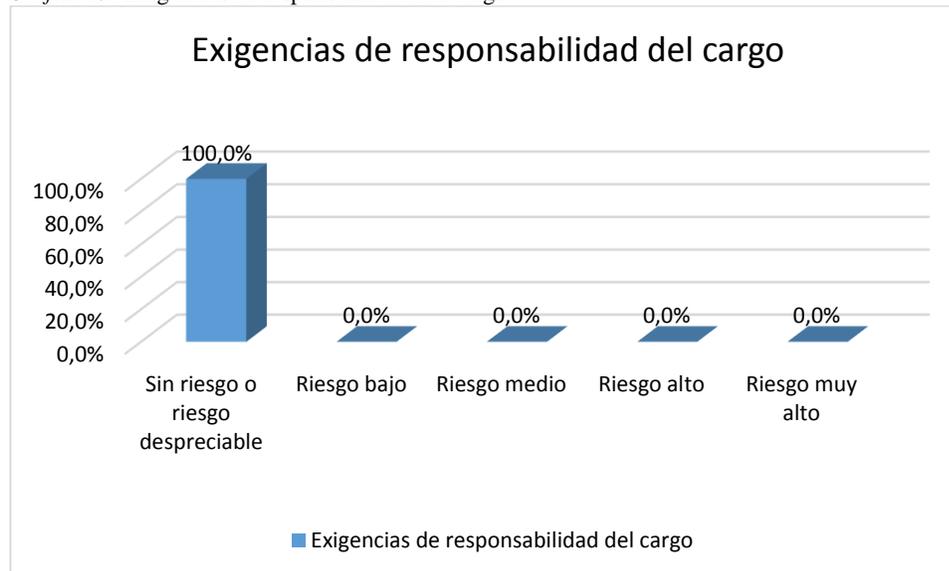
Con los resultados de esta variable se ratifica que el personal trabaja en jornada adicional, en sus viviendas y los días de descanso.

Esto conlleva a que no puedan satisfacer necesidades de seguridad, de pertinencia y de estima (Maslow citado en López, 2005g) y se sientan desmotivados.

### 5.3.6. Dimensión: Exigencias de responsabilidad del cargo

Esta variable no presenta ningún riesgo para el clima laboral como se puede observar en la gráfica 19.

Gráfica 19. Exigencias de responsabilidad del cargo



Nota: Grupo investigador, 2017

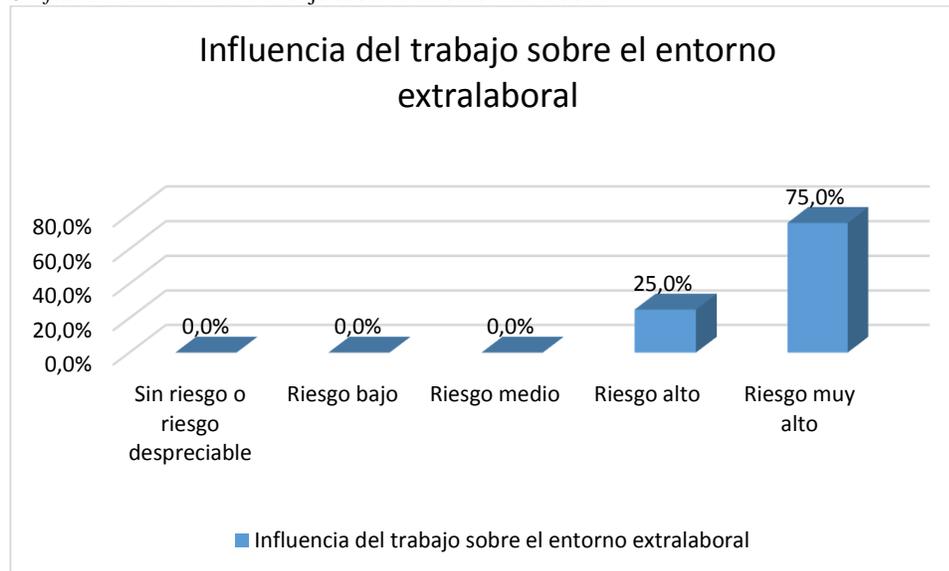
Está claro que la organización no le da grandes responsabilidades a los trabajadores en cuanto a salud y seguridad, bienes, dirección, responsabilidad de áreas y por otros colaboradores o por algún otro aspecto de suma importancia en la organización.

Esto puede ser interpretado por los trabajadores como que no son tenidos en cuenta o son excluidos para ejercer actividades y funciones fundamentales para la empresa; así como también, podrían entender que los altos mandos desconfían de sus capacidades, habilidades y conocimientos para entregarles dichas responsabilidades.

### 5.3.7. Dimensión: Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

Variable en estado crítico representado con el 75% y 25% en los niveles muy alto y alto, respectivamente.

Gráfica 20. Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

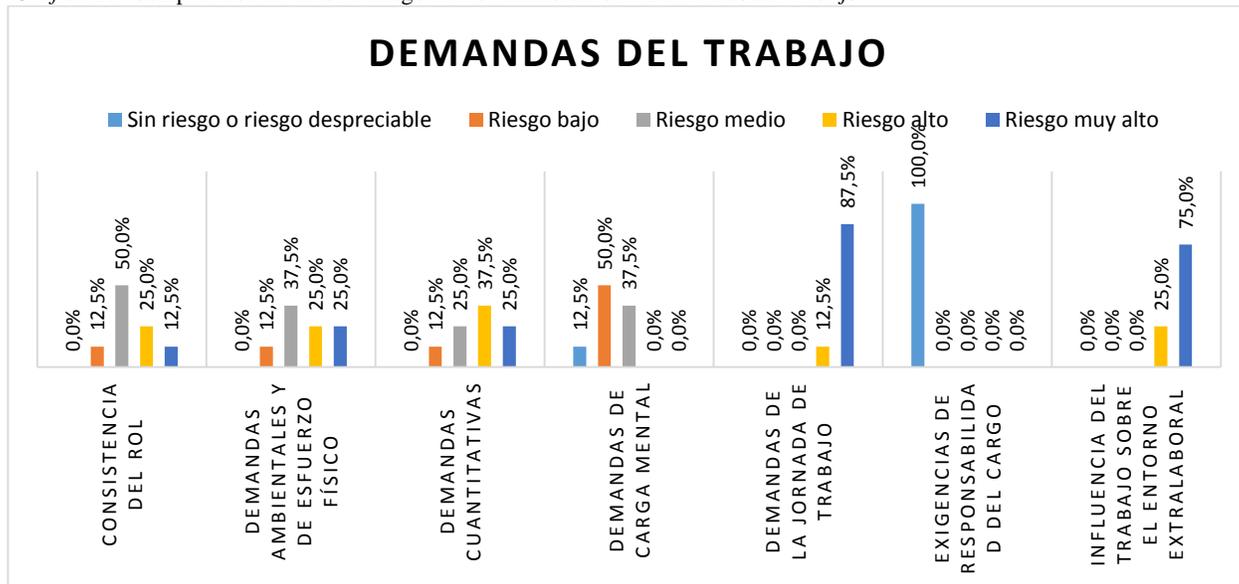


Nota: Grupo investigador, 2017

Esta variable demuestra que la vida personal, social y familiar de los trabajadores se ve afectada en gran medida, lo cual lleva a desmotivarlos al no satisfacer necesidades básicas de seguridad y afiliación como menciona Maslow (citado en López, 2005h). Esta situación impacta considerablemente el clima organizacional.

En la gráfica 21, se puede observar que de este dominio sobresalen las dimensiones de *demandas de la jornada de trabajo e influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral*, ambas en el nivel muy alto con 87,5% y 75%, respectivamente; factores que afectan significativamente el clima organizacional.

También se caracteriza, con un 100%, las *exigencias de responsabilidad del cargo*, la cual no presenta riesgo.

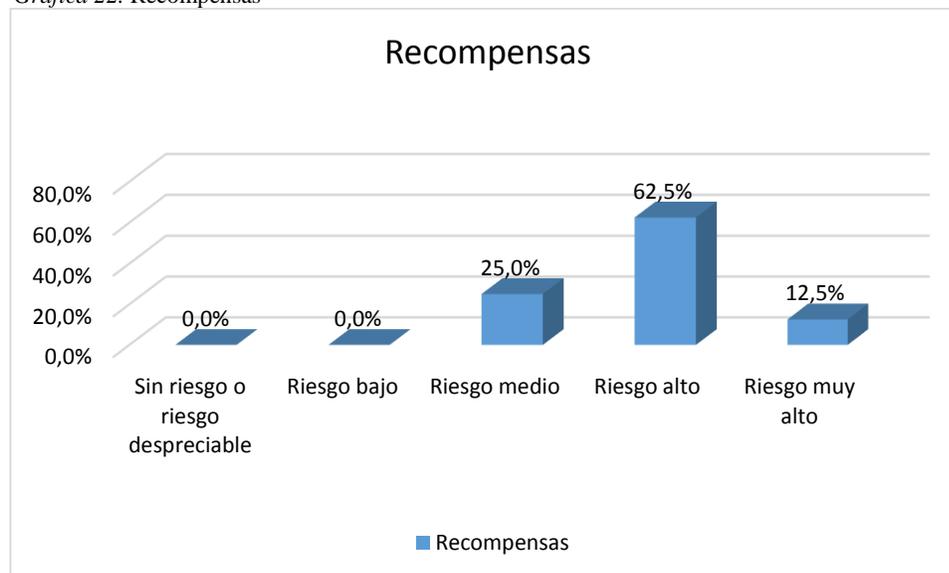
Gráfica 21. Comparación niveles de riesgo de las dimensiones de *Demandas del trabajo*

Nota: Grupo investigador, 2017

#### 5.4. Dominio: Recompensas

Al presentar un nivel de riesgo alto en 62,5%, seguido del medio con un 25% y del muy alto en 12,5%, se deduce que este dominio impacta en el clima de la empresa y no cuenta con programas adecuados de retribución para los trabajadores por la labor desempeñada.

Gráfica 22. Recompensas



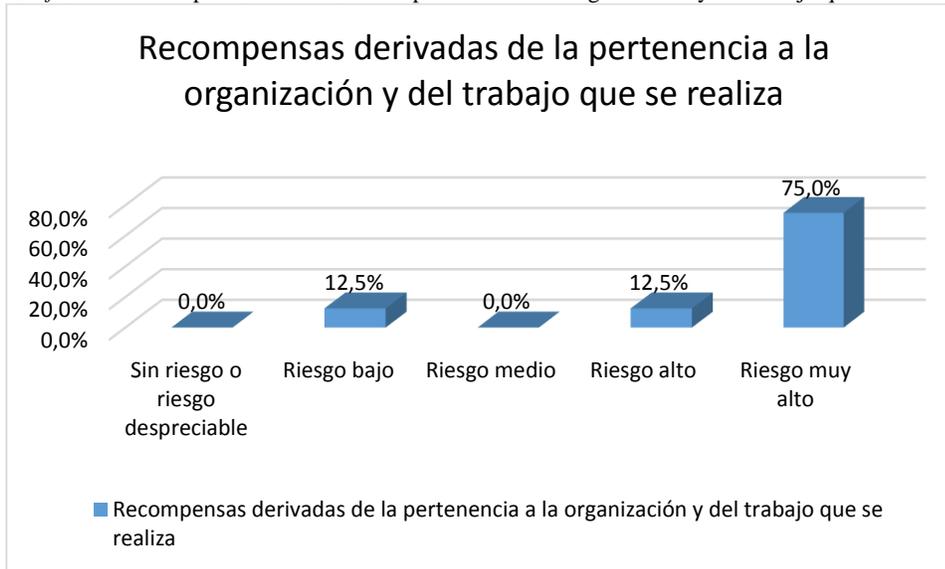
Nota: Grupo investigador, 2017

Las dimensiones analizadas en este dominio son: *Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza y reconocimiento y compensación.*

##### 5.4.1. Dimensión: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Con un 75% ubicado en un nivel de riesgo muy alto y un 12,5% ubicado en alto, se entiende que los trabajadores no tienen sentido de pertenencia con la organización ni están orgullosos de ésta. Así mismo, la percepción de estabilidad laboral y el gusto por la labor desempeñada no son favorables.

Gráfica 23. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza



Nota: Grupo investigador, 2017

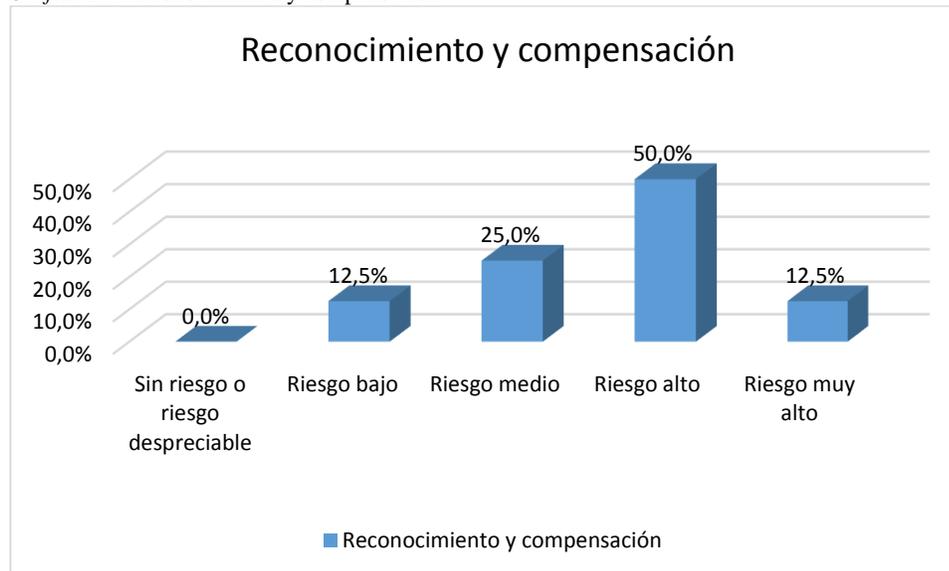
Con esta variable también se ratifica el inconformismo de los trabajadores al trabajar en la organización.

Para Ouchi (citado en Vértice, 2008b), los empleos a largo plazo dan estabilidad y motivación, incorporando un gran sentido de pertenencia a la empresa.

#### 5.4.2. Dimensión: Reconocimiento y compensación

Se destaca el nivel alto con un porcentaje del 50%, seguido del nivel medio con un 25% y el muy alto con el 12,5%, lo que la ubica en riesgo crítico.

Gráfica 24. Reconocimiento y compensación



Nota: Grupo investigador, 2017

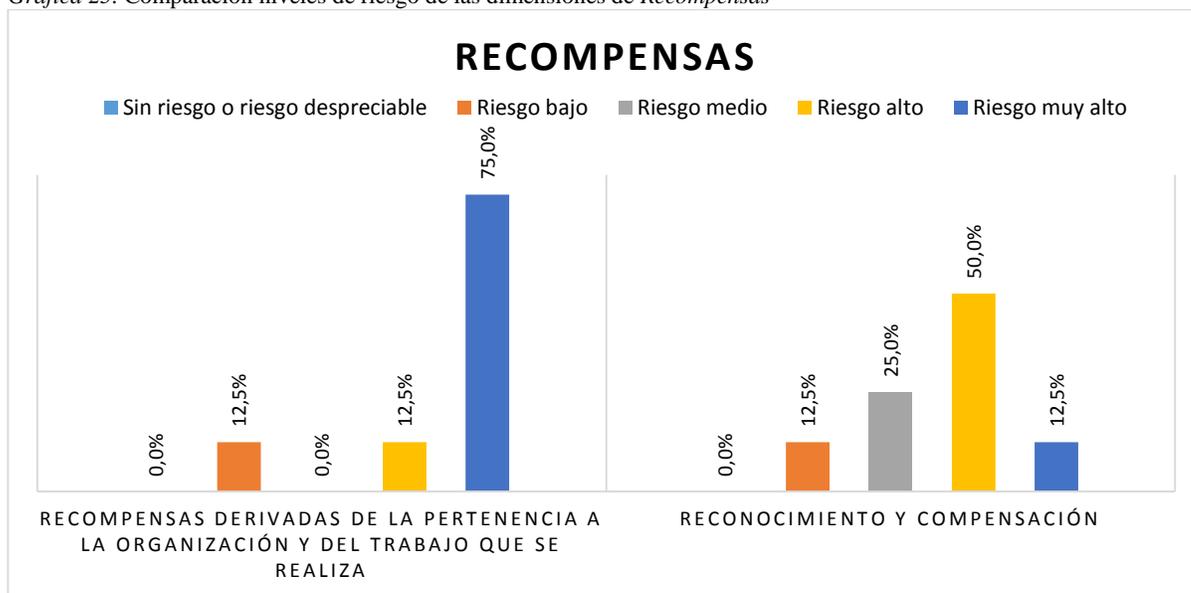
La organización no retribuye ni reconoce adecuadamente los esfuerzos y desempeños por la labor realizada; de igual manera, el trabajador percibe que la compensación no es justa teniendo en cuenta el cargo, que no les brindan un adecuado bienestar y que no pueden ejercer carrera al interior de la empresa.

Para Chiang et al (2010e) es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

En el dominio de *recompensas* las dimensiones presentan niveles de riesgo críticos: las *recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y el trabajo que se realiza* con un 75% y el *reconocimiento y compensación* con un 50%, lo que afecta en gran medida el clima de la

organización, teniendo en cuenta que estas variables están relacionadas con la necesidad de autorrealización, se presenta el descontento entre trabajadores y el impulso por trabajar en una empresa que les brinde bienestar.

Gráfica 25. Comparación niveles de riesgo de las dimensiones de *Recompensas*

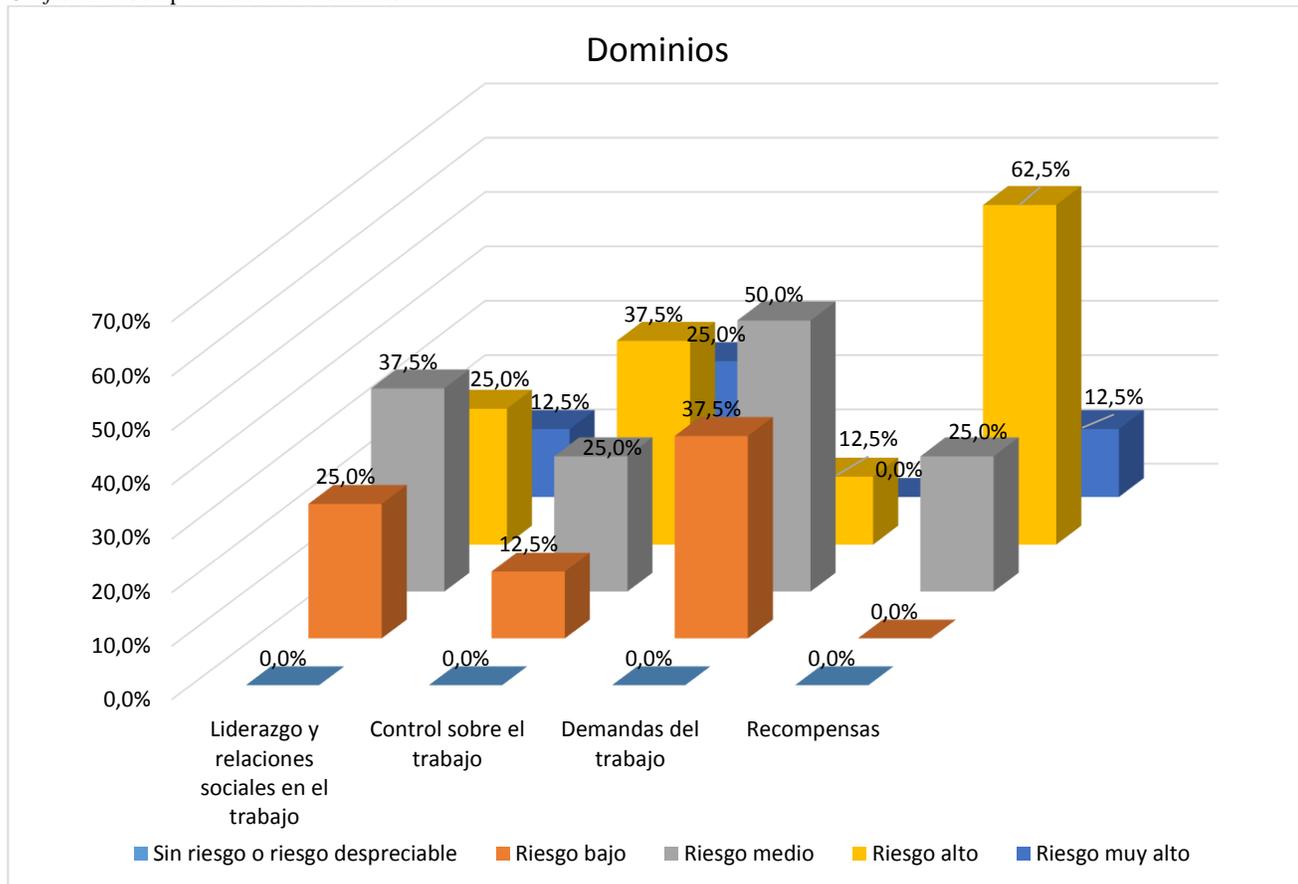


Nota: Grupo investigador, 2017

### 5.5. Comparación entre dominios

En la gráfica 26 se puede observar que el dominio de *recompensas* se destaca con un porcentaje de 62,5% en el nivel de riesgo alto, lo cual indica que para los trabajadores es más importante la retribución y reconocimiento por la labor desempeñada, este dominio es seguido por *demandas del trabajo* con un 50% en el nivel de riesgo medio y *terminando con liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y control sobre el trabajo* con un 37,5% cada uno, ubicados en los niveles de riesgo medio y alto, respectivamente.

Gráfica 26. Comparación entre dominios

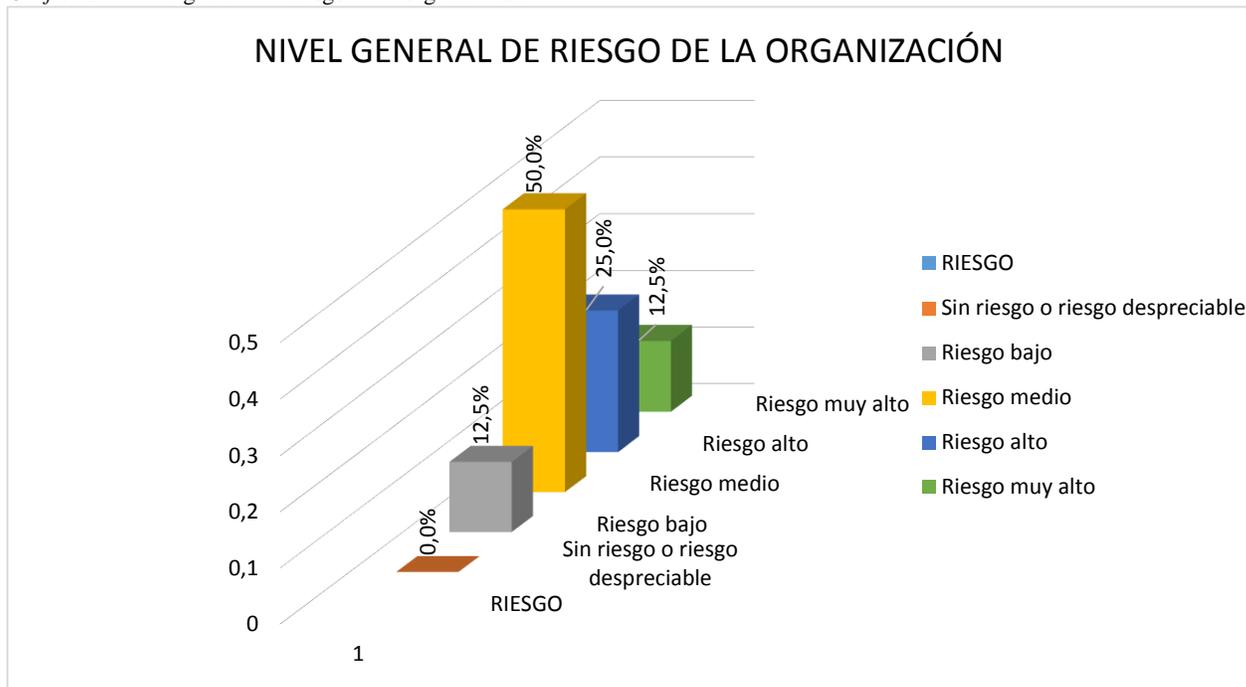


Nota: Grupo investigador, 2017

### 5.6. Nivel general de riesgo de la organización

A nivel de riesgo general en la organización predomina el nivel medio con un 50%, seguido del alto con un 25% y del muy alto y bajo con un 12,5% cada uno, lo cual indica que la intervención en la empresa debe ser inmediata para aminorar los riesgos, debido a que la situación es crítica.

Gráfica 27. Nivel general de riesgo de la organización



Nota: Grupo investigador, 2017

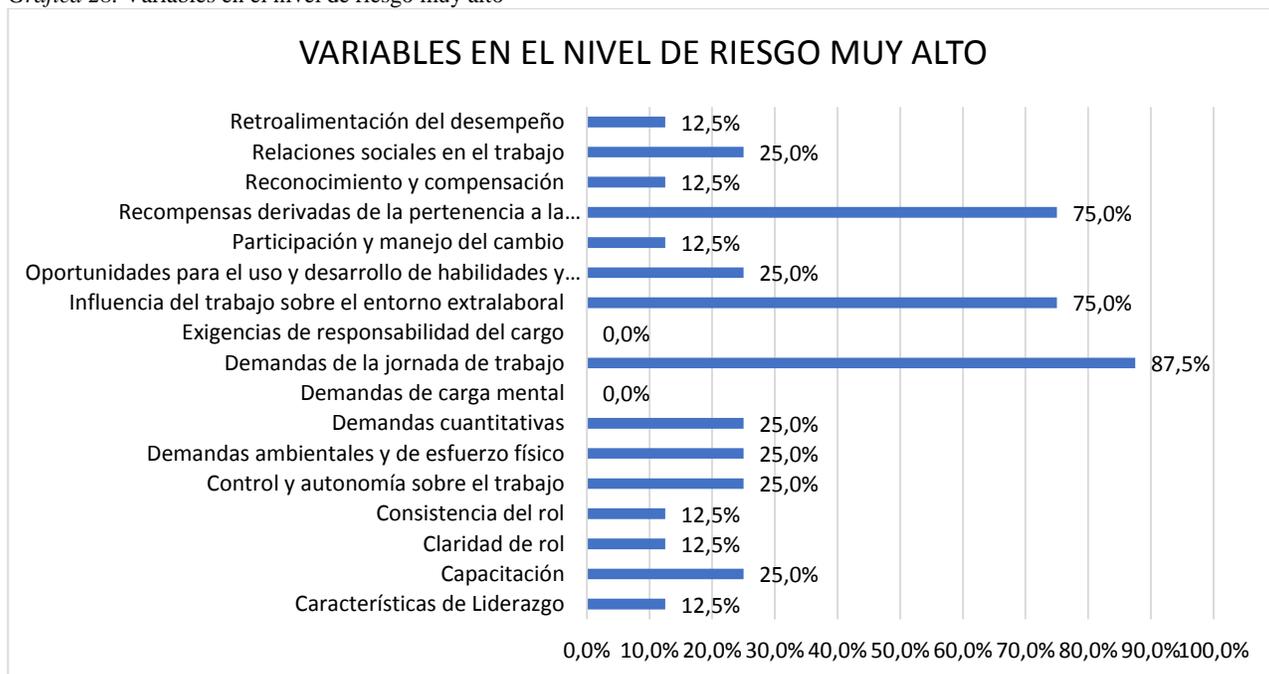
## 6. Otras variables relacionadas con el clima organizacional

Al realizar el análisis, se destacaron otras variables diferentes a las planteadas en esta investigación que afectan en gran medida al clima organizacional, las cuales se mencionan según el nivel de riesgo.

### 6.1. Variables en el nivel de riesgo muy alto

En el nivel de riesgo muy alto sobresale la variable de *demandas de la jornada del trabajo* con un 87,5%, seguida de *recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que se realiza e influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral* con un 75% cada una.

Gráfica 28. Variables en el nivel de riesgo muy alto

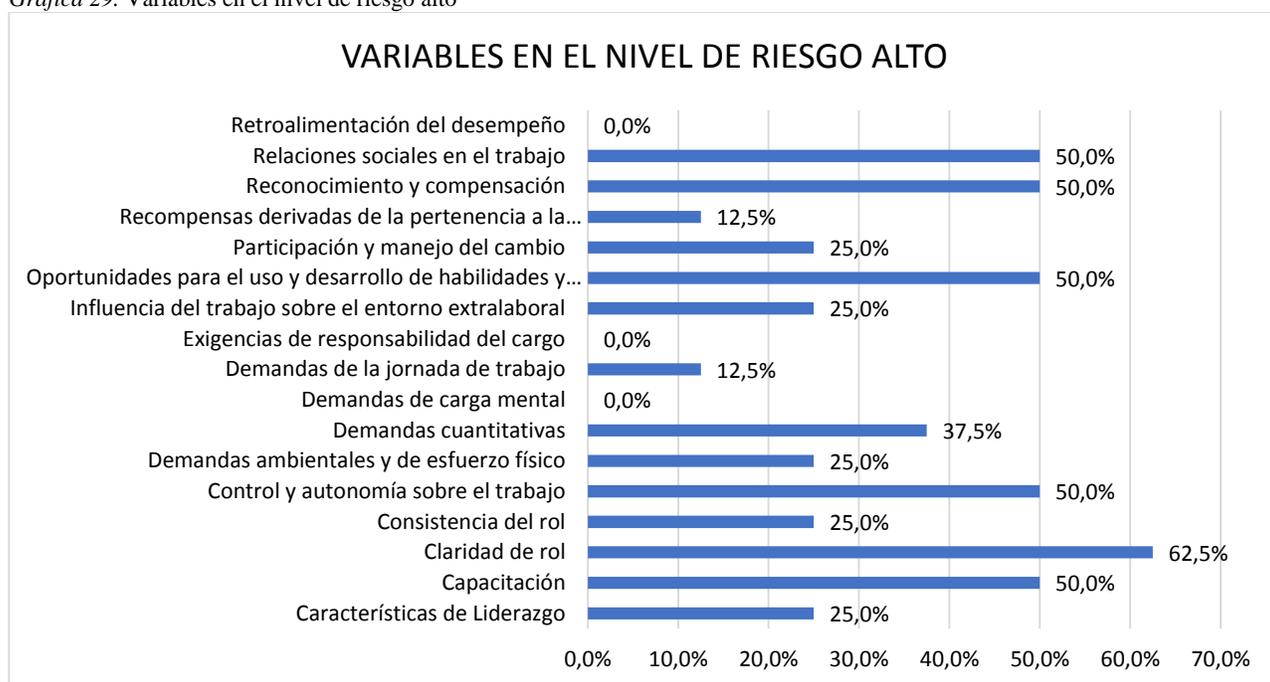


Nota: Grupo investigador, 2017

## 6.2. Variables en el nivel de riesgo alto

En el nivel de riesgo alto sobresalen más variables como la *claridad de rol* con un 62,5%, *relaciones sociales en el trabajo* (variable de la investigación), *reconocimiento y compensación*, *oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos*, *control y autonomía en el trabajo* y *capacitación*, cada una con un 50%, sin dejar de lado las *demandas cuantitativas* con un porcentaje del 37,5%.

Gráfica 29. Variables en el nivel de riesgo alto

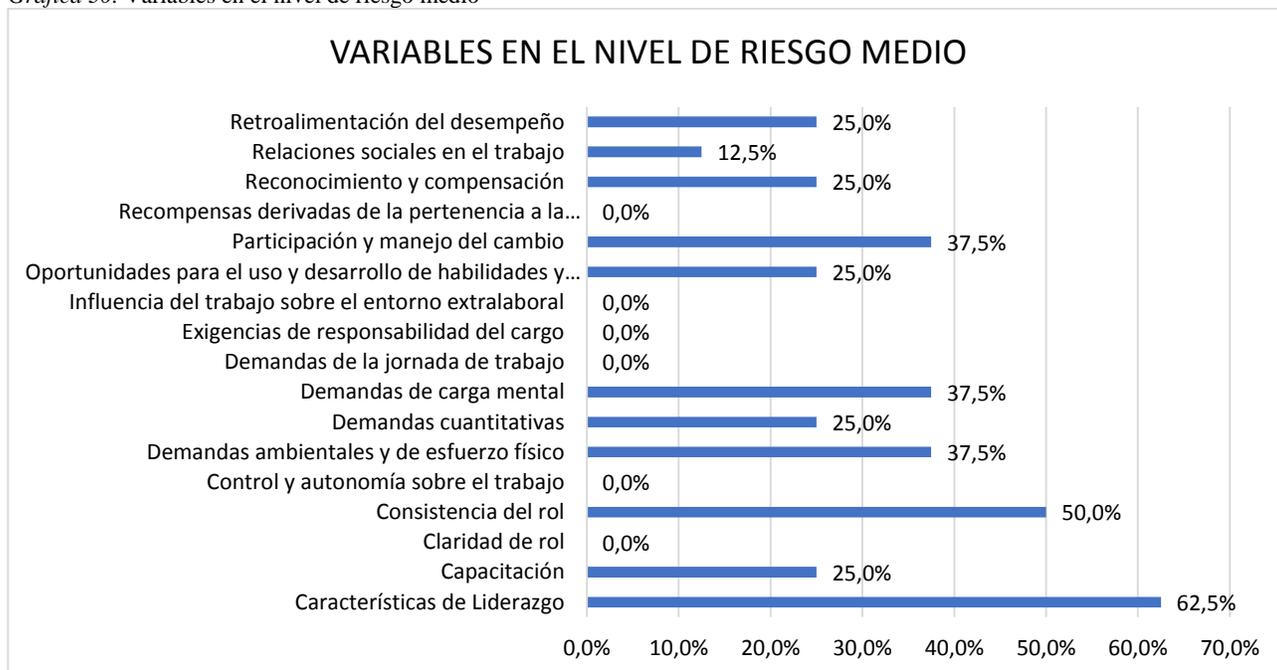


Nota: Grupo investigador, 2017

### 6.3. Variables en el nivel de riesgo medio

En el nivel de riesgo medio, las dimensiones más destacadas son *características del liderazgo* con un 62,5%; *consistencia de rol* con un 50%; *participación y manejo del cambio*, *demandas de carga mental* y *demandas ambientales y de esfuerzo físico* con el 37,5% cada una.

Gráfica 30. Variables en el nivel de riesgo medio

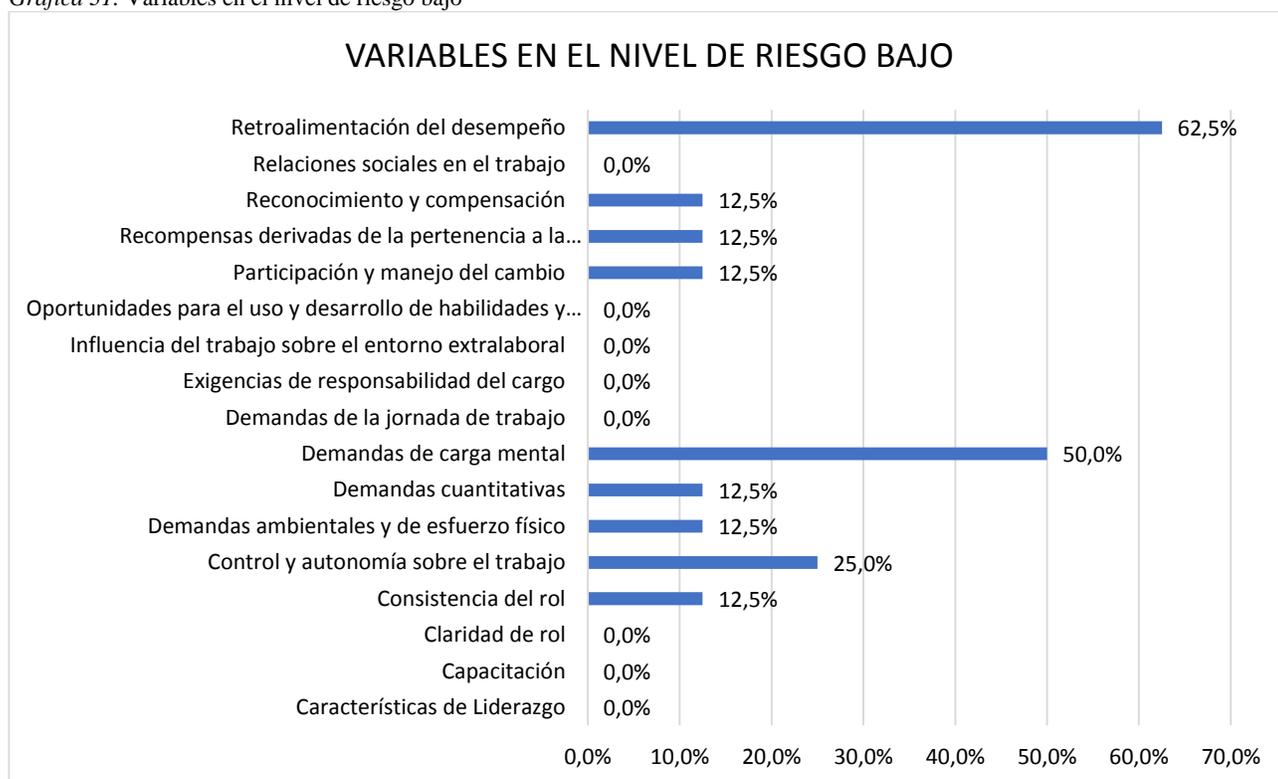


Nota: Grupo investigador, 2017

#### 6.4. Variables en el nivel de riesgo bajo

En el nivel de riesgo bajo se caracterizan, principalmente, *retroalimentación del desempeño* (variable de la investigación) con el 62,5% y *demandas de carga mental* con el 50%.

Gráfica 31. Variables en el nivel de riesgo bajo

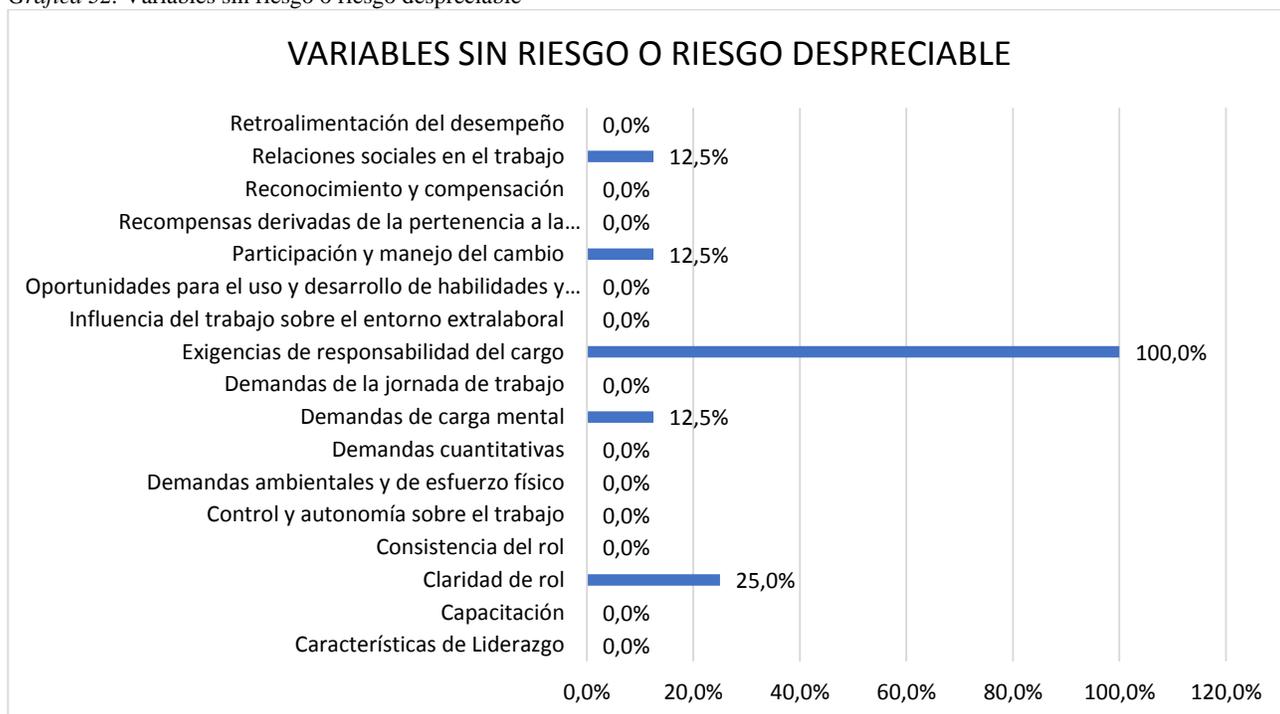


Nota: Grupo investigador, 2017

## 6.5. Variables sin riesgo o riesgo despreciable

En el nivel donde no hay riesgos cabe destacar en gran medida la dimensión de *exigencias de responsabilidad del cargo* con la totalidad del porcentaje (100%).

Gráfica 32. Variables sin riesgo o riesgo despreciable

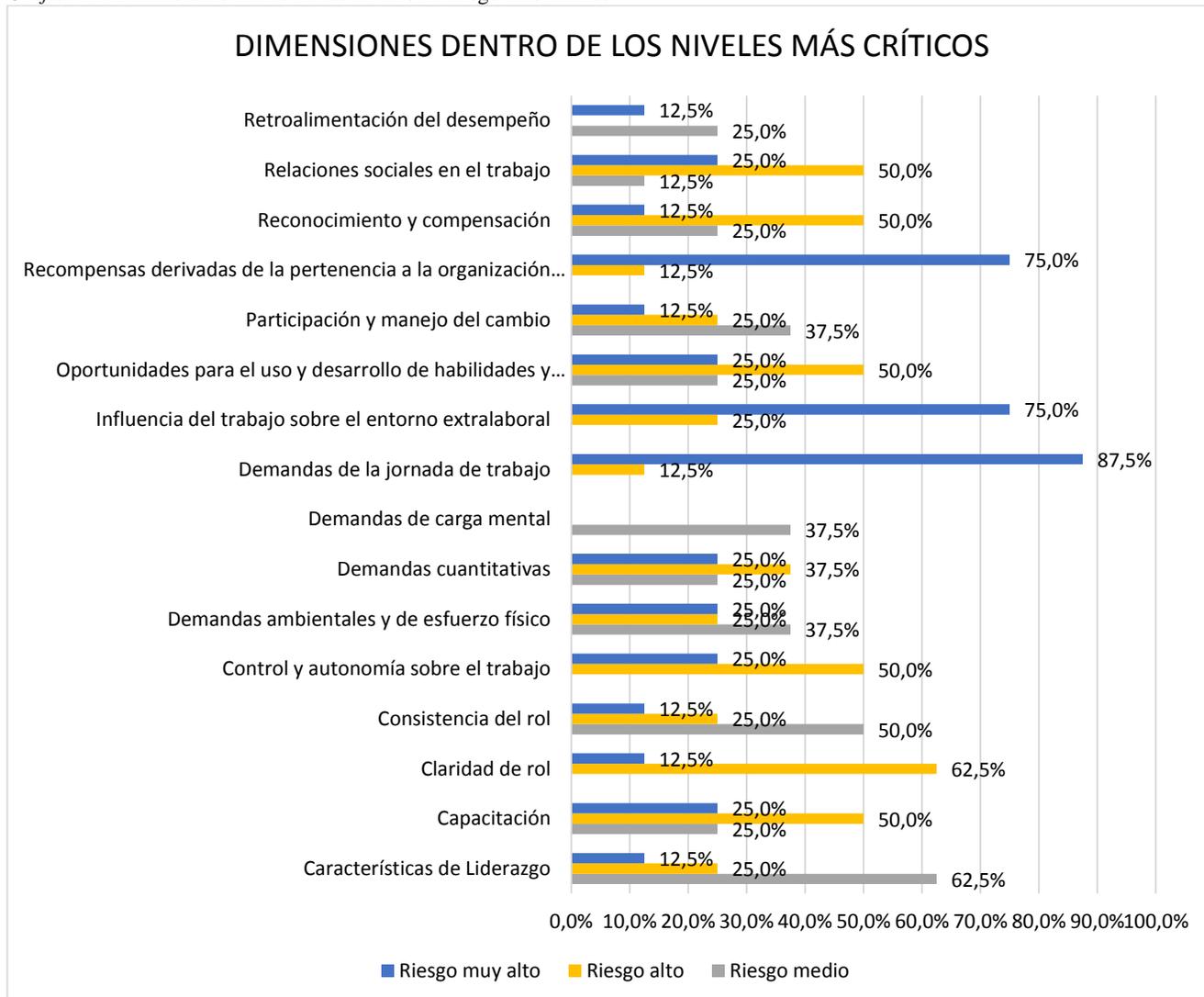


Nota: Grupo investigador, 2017

En la gráfica 33 se visualiza como se destacan las dimensiones dentro de los niveles de riesgo más críticos, lo cual impacta negativamente en el clima organizacional.

Llama la atención las dimensiones en que la sumatoria de dos o tres de estos niveles abarca el 100%, lo que las ubica en nivel crítico y se deben abordar inmediatamente. Éstas son *características del liderazgo, demandas de la jornada de trabajo, capacitación, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos e, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.*

Gráfica 33. Dimensiones dentro de los niveles de riesgo más críticos



Nota: Grupo investigador, 2017

Así mismo se destacan, las que tienen una sumatoria del 87,5% en dos o tres de estos niveles, las cuales son *demandas ambientales y de esfuerzo físico*, *demandas cuantitativas*, *consistencia del rol*, *recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza*, *reconocimiento y compensación* y *relaciones sociales en el trabajo* (variable de la investigación).

Las dimensiones *claridad de rol*, *control y autonomía sobre el trabajo* y *participación y manejo del cambio* se ubican con un porcentaje del 75%.

Así mismo, no se deben dejar de lado las variables de *demandas de carga mental* y *retroalimentación del desempeño* (variable de la investigación) que presentan el 37,5% en los niveles críticos, para que no aumente el riesgo.

En la siguiente tabla se relacionan las dimensiones dentro de los tres niveles de riesgo más críticos, con sus porcentajes en cada nivel y la sumatoria de los mismos.

*Tabla 12.* Porcentaje más altos de las dimensiones dentro de los niveles más críticos y su sumatoria

<b>Riesgo</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>Riesgo muy alto</b>	<b>Total</b>
Características de liderazgo	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
Capacitación	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Claridad de rol	0,0%	62,5%	12,5%	75,0%
Consistencia del rol	50,0%	25,0%	12,5%	87,5%
Control y autonomía sobre el trabajo	0,0%	50,0%	25,0%	75,0%
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	37,5%	25,0%	25,0%	87,5%
Demandas cuantitativas	25,0%	37,5%	25,0%	87,5%
Demandas de carga mental	37,5%	0,0%	0,0%	37,5%
Demandas de la jornada de trabajo	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Participación y manejo del cambio	37,5%	25,0%	12,5%	75,0%
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	0,0%	12,5%	75,0%	87,5%
Reconocimiento y compensación	25,0%	50,0%	12,5%	87,5%
Relaciones sociales en el trabajo	12,5%	50,0%	25,0%	87,5%
Retroalimentación del desempeño	25,0%	0,0%	12,5%	37,5%

Nota: Grupo investigador, 2017

Las dimensiones son las características o atributos del clima organizacional que experimentan los trabajadores (García, 2009d), cuya incidencia en dicho clima se puede evidenciar en los resultados de la investigación.

## 7. Soluciones propuestas que conllevan al mejoramiento del clima organizacional

Al analizar el clima organizacional a través de las diferentes dimensiones, se plantean algunas recomendaciones teniendo en cuenta los niveles de riesgo y abordando, principalmente los más críticos, los cuales para esta investigación son el *muy alto*, *alto* y *medio*. Este último se tiene como nivel crítico debido a que en los resultados arrojados está muy cerca a pasar a nivel alto.

Basándose en la información registrada en la gráfica 33 y la tabla 12, se recomienda en un principio intervenir de forma inmediata en las variables que presentan altos porcentajes en la sumatoria de dos o tres de estos niveles.

### 7.1. Características del liderazgo

Para esta variable se recomienda que el jefe inmediato establezca con los colaboradores una relación y comunicación asertivas. También es indispensable que el jefe tenga claridad en la planificación, asigne eficazmente las actividades y funciones para la consecución de resultados, presente soluciones a los problemas de las diferentes áreas y promueva la participación de los empleados. Para que ésto se lleve a cabo, los jefes inmediatos deben conocer los resultados de esta investigación y participar en talleres de liderazgo y dirección, cuyos aprendizajes puedan implementar en beneficio de la organización.

### 7.2. Demandas de la jornada de trabajo

Los jefes inmediatos deben exigir que se cumplan las jornadas de trabajo y, para que se puedan cumplir las tareas, deben realizar una distribución equitativa de las cargas laborales. Así

mismo, se deben respetar los horarios de pausas activas y para ello, se recomienda instalar un programa automático en los computadores que alerten cada determinado tiempo su ejecución o sino, coordinar con la Aseguradora de Riesgos laborales (ARL) para que asignen un profesional que realice dichas pausas.

### 7.3. Capacitación

La empresa debe crear a través del departamento de Talento Humano un programa que incluya inducción, entrenamiento y permanente formación del cargo para una correcta efectividad y desempeño del mismo. Así mismo, monitorear los nuevos retos y conocimientos que se puedan presentar en los cargos y brindarles o facilitarles la capacitación necesaria para estar a la vanguardia, lo cual supone valor agregado para la organización.

### 7.4. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos

Analizar sí los cargos son ocupados por personas idóneas para desarrollarlos o por el contrario no están calificados o están subvalorados. Así mismo, brindarle la confianza al trabajador para que pueda ejercer sus habilidades y conocimientos en las actividades y funciones que desempeña.

### 7.5. Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

La empresa debe procurar que las actividades que los empleados realizan sean las justas en cuanto a su carga para que no trabajen en horario adicional, días de descanso y en sus viviendas y, ésto no genere desmotivación y malestar con la organización al no pasar tiempo con la familia y

los amigos. La organización debe procurar las interacciones familiares y sociales de los colaboradores, teniendo en cuenta que es un factor que beneficia la salud mental.

#### 7.6. Demandas ambientales y de esfuerzo físico

Coordinar con la ARL una revisión del lugar de trabajo para que informe de los estándares para la adecuación del mismo y se realicen los respectivos ajustes.

#### 7.7. Demandas cuantitativas

Se proponen las mismas recomendaciones de la variable de *demandas de la jornada de trabajo*. Además, se les aconseja a los jefes inmediatos no exigir tareas con poco tiempo de anticipación, lo cual conlleva a trabajar bajo presión, lo que puede generar errores.

#### 7.8. Consistencia del rol

Con el apoyo de Talento Humano, definir las funciones, habilidades, capacidades y conocimientos requeridos para cada cargo, para que en el momento que se exijan tareas, éstas tengan coherencia y sean consistentes con el cargo.

#### 7.9. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Divulgar la información concerniente a la empresa para que los empleados conozcan las políticas, normas, misión, visión, estrategias, metas y objetivos organizacionales para impulsar el sentido de pertenencia y orgullo. Así mismo, generar políticas que promuevan la estabilidad laboral y no haya riesgo de inestabilidad emocional o mental por creer que pueden prescindir de ellos en la organización y no puedan satisfacer su necesidad de autorrealización.

#### 7.10. Reconocimiento y compensación

Promover programas de incentivo y retribución por la labor desempeñada para que los trabajadores se sientan más motivados en la ejecución de sus funciones. De igual manera, revisar el sistema de salarios y corroborar sí son acordes con la labor desempeñada.

#### 7.11. Relaciones sociales en el trabajo

Ésta es una de las variables que dio inicio a la presente investigación y, en el análisis se pudo observar la incidencia negativa que tiene en el clima organizacional, debido a que las relaciones entre pares no son las más favorables, presentando un riesgo alto y muy alto de 50% y 25%, respectivamente (ver gráfica 33 y tabla 12).

Para disminuir los riesgos se recomienda que se realicen talleres de promoción de trabajo en equipo y se informe de la importancia y beneficios de la consecución de las metas grupales y organizacionales, que a su vez, benefician las particulares. También se deben realizar actividades recreativas que promuevan la integración para que mejore el ambiente laboral.

#### 7.12. Claridad de rol

Informar a cada trabajador las funciones, objetivos, tareas, actividades, resultados esperados, el nivel de toma de decisiones e importancia del cargo para que puedan establecer los parámetros necesarios y pertinentes para ejercer su rol eficientemente.

#### 7.13. Control y autonomía sobre el trabajo

Solicitar que los empleados realicen un cronograma de actividades semanales en el que puedan informar como realizarán sus labores, teniendo en cuenta el horario establecido y los

resultados esperados. Este procedimiento brindará cierta tranquilidad a los altos mandos, debido a que verán que los colaboradores no se atrasarán en los resultados.

#### 7.14. Participación y manejo del cambio

Informar y explicar al personal cuando se presenten cambios relevantes en la organización y tener en cuenta sus opiniones y sugerencias para que dichos cambios puedan ser beneficiosos y no generen un impacto negativo.

Aunque la sumatoria de los niveles críticos de las siguientes variables no sobrepasa el 40%, también se recomiendan soluciones para que no aumente el riesgo:

#### 7.15. Demandas de la carga mental

Implementar sistemas de recolección y almacenamiento de la información para que esté disponible al utilizarse y no se presente sobrecarga, estrés y presión al momento de utilizarla, debido a que se pueden presentar problemas de salud mental y emocional.

#### 7.16. Retroalimentación del desempeño

Esta variable también dio inicio a esta investigación y, se puede observar que aunque no presenta un alto porcentaje en los niveles críticos de riesgo (ver gráfica 33 y tabla 12), también se proponen soluciones para que éstos aminoren.

Los jefes inmediatos deben establecer una mayor comunicación con los colaboradores en la que puedan socializar el desempeño, teniendo en cuenta las fortalezas y aspectos a mejorar, estableciendo para dichos aspectos, un plan de mejoramiento.

Las recomendaciones se deben llevar a cabo paralelamente para que no se descuide ningún aspecto o variable. Así mismo, se recomienda involucrar al personal para que se sienta valorado y que se tienen en cuenta sus opiniones y conocimientos y así, se apropien de la organización y mejore el clima.

Es fundamental la participación de los jefes al momento de implementar las recomendaciones, al igual que recursos humanos para que se puedan dar todas las condiciones (Sánchez, s.f. e)

## Conclusiones

Con el análisis realizado del clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50%, sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de riesgo (ver gráfica 27), lo cual indica que la intervención debe ser inmediata.

En cuanto a los dominios predomina el inconformismo en el de *recompensas* en el nivel alto con un 62,5% (ver gráfica 26), lo cual indica que los colaboradores prefieren tener buenas retribuciones y que sean reconocidos por su desempeño.

En cuanto a las dimensiones analizadas, se puede observar que en el nivel muy alto *demandas de la jornada del trabajo* sobresale con un 87,5%, seguida de *recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que se realiza e influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral* con un 75% cada una (ver gráfica 28), lo cual indica que deben ser abordadas en primera medida.

En cuanto al riesgo alto se destacan las variables *claridad de rol* con un 62,5%, *relaciones sociales en el trabajo* (variable de la investigación), *reconocimiento y compensación*, *oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos*, *control y autonomía en el trabajo* y, *capacitación*, cada una con un 50%, sin dejar de lado las *demandas cuantitativas* con un porcentaje del 37,5% (ver gráfica 29).

En el riesgo medio puntea *características del liderazgo* con un 62,5%; *consistencia de rol* con un 50%; *participación y manejo del cambio*, *demandas de carga mental* y, *demandas ambientales y de esfuerzo físico* con el 37,5% cada una (ver gráfica 30).

En el nivel de riesgo bajo se encuentran en mayor porcentaje *retroalimentación del desempeño* (variable de la investigación) con el 62,5% y *demandas de carga mental* con el 50% (ver gráfica 31).

Entre las variables que no tienen riesgo o que éste es despreciable, cabe resaltar el porcentaje de *exigencias de responsabilidad del cargo* con un 100%.

En cuanto a los porcentajes más altos, según la sumatoria de dos o tres de los niveles más críticos, se encuentran con el 100% *características del liderazgo, demandas de la jornada de trabajo, capacitación, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos e, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral*, seguidas de *demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas cuantitativas, consistencia del rol, recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, reconocimiento y compensación y relaciones sociales en el trabajo* (variable de la investigación) con el 87,5% y por *claridad de rol, control y autonomía sobre el trabajo y participación y manejo del cambio* con el 75%.

Se ratifica que la intervención debe ser inmediata, debido a que hay gran inconformismo y malestar por parte de los trabajadores, lo que incide negativamente en el clima organizacional y afecta la variable de *relaciones interpersonales*, además de otras identificadas en la investigación y; aunque la variable de *desempeño laboral* no tienen un gran porcentaje de criticidad (en comparación a otras variables), se puede ver afectada en gran medida por el clima organizacional, el cual claramente, se ve alterado por otras dimensiones.

Para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias

organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa, pero que por los resultados de la investigación, se deduce que no se aplican.

A pesar que durante la investigación se presentó el obstáculo que los empleados no tenían tiempo para realizar la entrevista y la encuesta, la cual es muy extensa, se pudo llevar a cabo en su totalidad: observar, entrevistar, encuestar, realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, lo cual al estudiarla y poner en práctica las recomendaciones, beneficia a la organización en su productividad, ya que mejora su clima y a su vez, satisface las necesidades de los trabajadores, incluyendo la de autorrealización y mejoramiento de la calidad de vida.

## Referencias bibliográficas

Andressen, Domsch y Cascorbi (2007). ¿Qué es la satisfacción laboral? Aiteco consultores. Recuperado de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>

Bilbao, Andrés (1999a). La globalización y las relaciones laborales. Cuadernos de relaciones laborales, 15, p.123-137. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165318>.

Bilbao, Andrés (1999b). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso. Papeles de Población, 5(20), p.153-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11202007.pdf>.

Bilbao, Andrés (1999c). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso. Papeles de Población, 5(20), p.153-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11202007.pdf>.

Bilbao, Andrés (1999d). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso. Papeles de Población, 5(20), p.153-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11202007.pdf>.

Bilbao, Andrés (1999e). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso. Papeles de Población, 5(20), p.153-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11202007.pdf>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003a). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003b). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003c). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003d). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003e). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003f). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003g). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003h). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Bordas, María (2016a). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb\\_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false).

Bordas, María (2016b). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb\\_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false).

Castro, M. y Martins, N. (2010a). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. SA Journal of

Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 36(1), Art. #800, 9 pages. Doi: 10.4102/sajip.v36i1.800.

Castro, M. y Martins, N. (2010b). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 36(1), Art. #800, 9 pages. Doi: 10.4102/sajip.v36i1.800.

Castro, M. y Martins, N. (2010c). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 36(1), Art. #800, 9 pages. Doi: 10.4102/sajip.v36i1.800.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010a). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010b). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010c). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010d). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010e). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).

Diccionario de la Lengua española (2014a). Edición del Tricentenario (Ed. 23). Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Diccionario de la Lengua española (2014b). Edición del Tricentenario (Ed. 23). Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Diccionario de la Lengua española (2014c). Edición del Tricentenario (Ed. 23). Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Ecured (2017a, Febrero 13). Desempeño laboral. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

Ecured (2017b, Febrero 13). Desempeño laboral. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

Ecured (2017c, Febrero 13). Desempeño laboral. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

García, Mónica (2009a). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N°42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

García, Mónica (2009b). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N°42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

García, Mónica (2009c). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N°42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

García, Mónica (2009d). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N°42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

Gómez, Gonzalo (2016a, Febrero 10). ¿Por qué muchos empresarios consideran justo pensar sólo en las ganancias? Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-por-que-muchos-empresarios-consideran-justo-pensar-solo-en-las-ganancias/219088>.

Gómez, Gonzalo (2016b, Febrero 10). ¿Por qué muchos empresarios consideran justo pensar sólo en las ganancias? Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-por-que-muchos-empresarios-consideran-justo-pensar-solo-en-las-ganancias/219088>.

Köhler, H. y Martín A. (2007). Manual de la Sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Chcdg\\_iZzGIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=relaciones+interpersonales+trabajo+laboral+tesis&ots=K\\_ZfHbKek3&sig=IQhrKDFXmGjPZjh4ucH](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Chcdg_iZzGIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=relaciones+interpersonales+trabajo+laboral+tesis&ots=K_ZfHbKek3&sig=IQhrKDFXmGjPZjh4ucH)

Q-

fMM2\_Q#v=onpage&q=relaciones%20interpersonales%20trabajo%20laboral%20tesis&f=false

López, Julio (2005a). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005b). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005c). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005d). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005e). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005f). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005g). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

López, Julio (2005h). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

Mañas, M., González, V. y Peiró, J. (1999a). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=d-ADwqBvwzIC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=cronolog%C3%ADa+de+la+definici%C3%B3n+de+clima&source=bl&ots=z2-vjE02Pa&sig=bOliC602VROUkUvstdY7-pgE56c&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE28O7pOjPAhUhK8AKHS9cCmMQ6AEIKzAG#v=onpage&q=cronolog%C3%ADa%20de%20la%20definici%C3%B3n%20de%20clima&f=false>.

Mañas, M., González, V. y Peiró, J. (1999b). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=d-ADwqBvwzIC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=cronolog%C3%ADa+de+la+definici%C3%B3n+de+clima&source=bl&ots=z2-vjE02Pa&sig=bOliC602VROUkUvstdY7-pgE56c&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE28O7pOjPAhUhK8AKHS9cCmMQ6AEIKzAG#v=onpage&q=cronolog%C3%ADa%20de%20la%20definici%C3%B3n%20de%20clima&f=false>.

ADwqBvwzIC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=cronolog%C3%ADa+de+la+definici%C3%B3n+de+clima&source=bl&ots=z2-vjE02Pa&sig=bOliC602VROUkUvstdY7-pgE56c&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE28O7pOjPAhUhK8AKHS9cCmMQ6AEIKzAG#v=onepage&q=cronolog%C3%ADa%20de%20la%20definici%C3%B3n%20de%20clima&f=false.

Mañas, M., González, V. y Peiró, J. (1999c). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=ADwqBvwzIC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=cronolog%C3%ADa+de+la+definici%C3%B3n+de+clima&source=bl&ots=z2-vjE02Pa&sig=bOliC602VROUkUvstdY7-pgE56c&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE28O7pOjPAhUhK8AKHS9cCmMQ6AEIKzAG#v=onepage&q=cronolog%C3%ADa%20de%20la%20definici%C3%B3n%20de%20clima&f=false>.

Méndez, Carlos (2006a). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Méndez, Carlos (2006b). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Méndez, Carlos (2006c). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Méndez, Carlos (2006d). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Méndez, Carlos (2006e). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onpage&q=clima%20organizacional%20desempe%  
C3%B1o%20laboral&f=false.

Méndez, Carlos (2006f). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onpage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Méndez, Carlos (2006g). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onpage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Ministerio de la Protección Social (2010a). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Ministerio de la Protección Social (2010b). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Ministerio de la Protección Social (2010c). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Ministerio de la Protección Social (2010d). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Ministerio de la Protección Social (2010e). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Ramos, A. & Thorrens, M. (2015). Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3303/1/An%C3%A1lisis%20del%20clima%2>

Organizacional%20en%20una%20empresa%20de%20suministro%20de%20agua%20de%20la%20ciudad%20de%20Cartagena.pdf.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011a). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), p.219-234. Doi: 10.22199/S07187475.2011.0002.00007.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011b). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), p.219-234. Doi: 10.22199/S07187475.2011.0002.00007.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011c). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), p.219-234. Doi: 10.22199/S07187475.2011.0002.00007.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011d). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), p.219-234. Doi: 10.22199/S07187475.2011.0002.00007.

Sánchez, María (s.f. a). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. rrhh-web.com. Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sánchez, María (s.f. b). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. rrhh-web.com. Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sánchez, María (s.f. c). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. rrhh-web.com. Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sánchez, María (s.f. d). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. rrhh-web.com. Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sánchez, María (s.f. e). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. rrhh-web.com. Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sandoval, María (2004a). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), p.83-87. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf).

Sandoval, María (2004b). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), p.83-87. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf).

Sandoval, María (2004c). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), p.83-87. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf).

Sandoval, María (2004d). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), p.83-87. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf).

Segredo, Alina (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), p.385-393. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017).

Serralde, Alejandro (1983). Reddin Consultants. Recuperado de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-tan-Z-es-la-Teoría-Z-de-Ouchi.pdf>.

Vértice Editorial (2008a). Motivación de personal. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Vértice Editorial (2008b). Motivación de personal. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008a). *Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008b). *Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008c). *Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008d). *Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008e). Cultura Organizacional. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

## Bibliografía

Alcaldía de Bogotá (2008). Resolución 2646 de 2008. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Alemán, R. & León J. (2014). Propuesta de un sistema de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Glormed Colombia S.A. (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2425/1/PROYECTO%20GLORMED%20SUS TENTACION.pdf>.

Andressen, Domsch y Cascorbi (2007). ¿Qué es la satisfacción laboral? Aiteco consultores. Recuperado de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>

Ardinez, O. & Gutiérrez J. (2014). Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico–científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014 (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2782/1/EVALUACI%C3%93N%20DE%20LA%20INFLUENCIA%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20EN%20LA%20MOTIVACI%C3%93N%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20PERSONAL%20T%C3%89CNICO%20E2%80%93CIENT%C3%8DFICO%20Y%20ADMINISTRAT.pdf>.

Arrieta, A & Julio, L. (2011). Análisis del clima organizacional en el sector cooperativo de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1452/1/TESIS%20DE%20GRADO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LAS%20COOPERATIVAS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CARTAGENA%20BASADO%20EN%20EL%20MO.pdf>.

Barreto, A. & Sierra, L. (2010). Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1906/1/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO%20-%20SECTOR%20HOTELERO.pdf>.

Berdugo, L. & Mendoza G. (2016). Análisis del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3329/1/Proyecto%20Tesis%20Hard%20Rock%20Cafe.pdf>.

Bilbao, Andrés (1999). La globalización y las relaciones laborales. Cuadernos de relaciones laborales, 15, p.123-137. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165318>.

Bilbao, Andrés (1999). Modelo liberal y organización de las relaciones laborales: flexibilidad y consenso. *Papeles de Población*, 5(20), p.153-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11202007.pdf>.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003). Teoría de las relaciones laborales. *Fundamentos*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA134&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEITDAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=true>.

Bordas, María (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb\\_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT137&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIXDAI#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false).

Buelvas, E. y Rodríguez, S. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Fundación Industrial (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3334/1/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>.

Cantillo, R., Manrique, J. & Paternina J. (2014). Clima organizacional en la Fundación Centro Colombiano de Epilepsia y Enfermedades Neurológicas de la ciudad Cartagena de Indias entre junio y diciembre de 2011 para identificar los aspectos del clima que afectan el buen desempeño de la organización (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1332/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20FUNDACION%20CENTRO%20COLOMBIANO%20DE%20EPILEPSIA%20Y%20ENFERMEDADES%20NEUROLOGICAS%20D.pdf>.

Castilla, K. & Padilla, Jhon. (2011). Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1410/1/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf>.

Castro, M. y Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #800, 9 pages. Doi: 10.4102/sajip.v36i1.800.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organi](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organi)

zacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD54OI8ufPAhXWFsAKHfrpCa4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false.

Código Sustantivo del Trabajo. Actualización a 2016. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html).

Constitución Política de Colombia. Actualizada a 2015. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>.

Diccionario de la Lengua española (2014). Edición del Tricentenario (Ed. 23). Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Ecured (2017, Febrero 13). Desempeño laboral. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

García, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N°42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>.

Garzón, Manuel (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA131&dq=clima+organizacional+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif7fbo2OnPAhWEJcAKHYsGBzgQ6AEIUjAH#v=onepage&q=clima%20organizacional%20relaciones%20interpersonales&f=false>.

Gómez, Gonzalo (2016, Febrero 10). ¿Por qué muchos empresarios consideran justo pensar sólo en las ganancias? Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-por-que-muchos-empresarios-consideran-justo-pensar-solo-en-las-ganancias/219088>.

Hernández, L. & Carbal A. (2013). Análisis del clima organizacional en la EPS Coosalud sucursal Bolívar en la ciudad de Cartagena (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/442/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20COOSALUD%20EPSS.pdf>.

Jurado, J. & López Y. (2009). Análisis de clima organizacional en el Banco Davivienda Sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafé (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20\\_ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20DAVIVIEN.pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20_ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20DAVIVIEN.pdf).

Köhler, H. y Martín A. (2007). Manual de la Sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Chcdg\\_iZzGIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=relaciones+interpersonales+trabajo+laboral+tesis&ots=K\\_ZfHbKek3&sig=IQhrKDFXmGjPZjh4ucHQ-fMM2\\_Q#v=onepage&q=relaciones%20interpersonales%20trabajo%20laboral%20tesis&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Chcdg_iZzGIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=relaciones+interpersonales+trabajo+laboral+tesis&ots=K_ZfHbKek3&sig=IQhrKDFXmGjPZjh4ucHQ-fMM2_Q#v=onepage&q=relaciones%20interpersonales%20trabajo%20laboral%20tesis&f=false)

López, C. & Meza, J. (2010). Análisis del clima organizacional del Club Naval de Oficiales Santa Cruz de Castillo Grande (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1908/1/PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf>.

López, Carmen (2002). Las relaciones laborales en Colombia: Opciones estratégicas de los actores (tesis). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t26088.pdf>.

López, Julio (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15) p.25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>.

Mañas, M., González, V. y Peiró, J. (1999). El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=d-ADwqBvwzIC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=cronolog%C3%ADa+de+la+definici%C3%B3n+de+clima&source=bl&ots=z2-vjE02Pa&sig=bOliC602VROUkUvstdY7-pgE56c&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE2807pOjPAhUhK8AKHS9cCmMQ6AEIKzAG#v=onepage&q=cronolog%C3%ADa%20de%20la%20definici%C3%B3n%20de%20clima&f=false>

Martínez, Juan (2006). Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA26&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb\\_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIQzAD#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA26&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIQzAD#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false).

Mellado, Claudia (2004). Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales (tesis). Universidad Pontificia de Salamanca. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=61485>.

Méndez, Carlos (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA38&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXjMKcv-jPAhVBDcAKHSe9B9kQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>.

Ministerio de la Protección Social (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado de

<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>.

Normas APA (2016). Normas APA 2016- Edición 6. Recuperado de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>.

Normas APA (2017). Normas APA 2017- Sexta edición. Recuperado de <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>.

Petryni Matt (s.f.). La importancia de las relaciones humanas en el trabajo. La voz de Houston. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-las-relaciones-humanas-en-el-trabajo-5812.html>.

Ramos, A. & Thorrens, M. (2015). Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3303/1/An%C3%A1lisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20empresa%20de%20suministro%20de%20agua%20de%20la%20ciudad%20de%20Cartagena.pdf>.

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), p.219-234. Doi: 10.22199/S07187475.2011.0002.00007.

Salcedo, S. & Lozano, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014 (trabajo de grado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf>.

Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), p.329-335. Recuperado de <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/7370/7234>.

Sánchez, María (s.f.). La importancia de las relaciones humanas en las empresas y en los RRHH. [rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com). Recuperado de [http://www.rrhh-web.com/relaciones\\_humanas\\_y\\_los\\_rrhh.html](http://www.rrhh-web.com/relaciones_humanas_y_los_rrhh.html).

Sandoval, María (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), p.83-87. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf).

Schneider, B., Ehrhart, M. y Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, p.361-388. Recuperado de

<https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>.

Segredo, Alina (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), p.385-393. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017).

Serralde, Alejandro (1983). Reddin Consultants. Recuperado de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-tan-Z-es-la-Teoria-Z-de-Ouchi.pdf>.

Silva, Manuel. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), p.443-451. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>.

Uría, Diana (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato (trabajo de grado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>.

Uribe, Jesús (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT60&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb\\_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIUzAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT60&dq=clima+organizacional+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiOoOb_2unPAhXpDMAKHTfMCDYQ6AEIUzAG#v=onepage&q=clima%20organizacional%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=false).

Vértice Editorial (2008). Motivación de personal. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). Cultura Organizacional. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>.

Zhang, Jianwei (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), p.189-201. Doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189>.

Handwritten signature of Aixa Villadiego in black ink, featuring a stylized 'A' and 'V'.

AIXA CECILIA VILLADIEGO MENDOZA

Handwritten signature of Karla Alzate Gil in black ink, with a prominent 'K' and 'A'.

KARLA ISABEL ALZATE GIL

## **Anexos**

Fecha de aplicación: 

dd	mm	aaaa

Número de identificación del respondiente (ID): 

--

## CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

### FORMA A



Libertad y Orden  
**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá



## CUESTIONARIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

### FORMA A

#### INSTRUCCIONES

Este cuestionario de factores psicosociales busca conocer su opinión sobre algunos aspectos de su **trabajo**.

Le agradecemos que usted se sirva contestar a las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera. Las respuestas que usted de al cuestionario, no son ni buenas, ni malas, lo importante es que reflejen su manera de pensar sobre su trabajo.

Al responder por favor lea cuidadosamente cada pregunta, luego piense como es su trabajo y responda a todas las preguntas, en cada una de ellas marque una sola respuesta. Señale con una "X" en la casilla de la respuesta que refleje mejor su trabajo. Si se equivoca en una respuesta táchela y escriba la correcta.

#### Ejemplo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mi trabajo es repetitivo	X		<del>          </del>		

↑  
Respuesta definitiva

↑  
Respuesta equivocada

Tenga presente que el cuestionario NO lo evalúa a usted como trabajador, sino busca conocer cómo es el trabajo que le han asignado.

Sus respuestas serán manejadas de forma absolutamente confidencial.

Si tiene dudas respecto a una pregunta, solicite mayor explicación a la persona que le entregó el cuestionario.

El cuestionario no tiene límite de tiempo; sin embargo, aproximadamente usted requerirá 1 hora para contestar todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.



Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
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					



Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
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					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
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					
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo					
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las responsabilidades y actividades que usted debe hacer en su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	En mi trabajo respondo por cosas de mucho valor					
23	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa					



Ministerio de la Protección Social  
República de Colombia



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	Como parte de mis funciones debo responder por la seguridad de otros					
25	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
26	Mi trabajo me exige cuidar la salud de otras personas					
27	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
28	En mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					
29	En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos					
30	En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de una forma más práctica					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Trabajo en horario de noche					
32	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					
33	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
34	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
35	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
36	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
37	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
38	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					



Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
40	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
41	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
42	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades.					
43	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
44	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
45	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					
46	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
47	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
48	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos					
49	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
50	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
51	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					
52	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
53	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
54	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
55	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
56	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa					
57	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
58	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo					
59	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
60	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
61	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
62	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					





Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
63	Mi jefe me da instrucciones claras					
64	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
65	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
66	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
67	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
68	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
69	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					
70	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
71	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
72	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
73	Siento que puedo confiar en mi jefe					
74	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
75	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
76	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
77	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
78	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
79	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
80	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
81	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
82	Hay integración en mi grupo de trabajo					
83	Mi grupo de trabajo es muy unido					
84	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
85	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
86	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
87	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
88	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
89	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
90	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
91	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
92	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
93	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
94	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
95	En la empresa confían en mi trabajo					
96	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
97	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
98	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
99	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
100	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
101	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
102	Mi trabajo en la empresa es estable					
103	El trabajo que hago me hace sentir bien					
104	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
105	Hablo bien de la empresa con otras personas					



Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	
No	

Si su respuesta fue  SI por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la página siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
106	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
107	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
108	Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
109	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
110	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
111	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
112	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
113	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
114	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					



Soy jefe de otras personas en mi trabajo:

Si	
No	

Si su respuesta fue  por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES**.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las personas que usted supervisa o dirige.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
115	Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo					
116	Tengo colaboradores que tienen comportamientos irrespetuosos					
117	Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo					
118	Tengo colaboradores que guardan silencio cuando les piden opiniones					
119	Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo					
120	Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos					
121	Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se necesita					
122	Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño					
123	Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					