

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA EMPRESAS CENTRO DE SERVICIO HACEB CARTAGENA**

**ÓSCAR JAIR MARTÍNEZ JIMÉNEZ
FABIAN ARTURO VERGARA MÁRQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA
2016**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA EMPRESAS CENTRO DE SERVICIO HACEB CARTAGENA**

**ÓSCAR JAIR MARTÍNEZ JIMÉNEZ
FABIAN ARTURO VERGARA MÁRQUEZ**

**proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de
Empresas**

Asesor

JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA
2016**

AGRADECIMIENTOS.

Queremos Agradecer a Dios por acompañarnos en todo nuestro desarrollo universitario y por darnos las fuerzas necesarias para superar todos los obstáculos y complicaciones que se nos presentaron a lo largo de nuestra preparación, mostrándonos siempre el camino correcto y protegiéndonos con su bendición.

Con el apoyo principal y único que sólo personas tan especiales como nuestros padres y a mi esposa que nos otorgaron, nuestro agradecimiento es tan grande como el amor que les tenemos, gracias a ellos seguimos los ejemplos correctos, con su paciencia y amor nos enseñaron cosas que nadie en la vida puede quitar y con sus consejos seguiremos nuestros caminos con una sensación de satisfacción por haber cumplido con ellos.

También queremos dar gracias a nuestro Tutor de Tesis por su constante apoyo y dedicación el Profesor José David Patiño, que nos guio para lograr nuestros objetivos planteados y nos presto parte de su valioso tiempo convirtiéndose en una persona muy apreciada por nosotros.

Contenido

INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	22
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
4. DEFINICIÓN DE VARIABLES	23
5. MARCO REFERENCIAL.....	24
5.1. ANTECEDENTES.....	24
5.2. MARCO TEORICO.....	25
5.2.1. Cultura Organizacional	25
5.2.2. Clima Organizacional.....	26
5.2.3. Características del Clima Organizacional	28
5.2.4. Teorías referentes al clima organizacional.	31
5.2.5. La motivación en el clima organizacional.	35
5.2.6. Herramientas de diagnóstico del clima organizacional.....	37
5.2.7. Desempeño Laboral	42
5.2.8. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral.....	44
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	45
7. DISEÑO METODOLOGICO.....	50
7.1. IPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
7.2. RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	50
7.2.1. Delimitación.....	50
7.2.2. Fuentes De Información.....	50
7.2.3. Instrumento.....	51
7.2.4. Selección de la muestra.....	52
7.2.5. Análisis de los datos.....	52
7.3. Resultados esperados.....	52
8. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SERVICIO HACEB	54
9. Factores del clima organizacional de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena.....	58
9.1. Mando.....	58
9.2. Motivación.....	63
9.3. Comunicación.....	68
9.4. Influencia.....	73
9.5. Toma de decisiones	79
9.6. Control e incentivos.....	81
10. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CENTRO DE SERVICIOS HACEB DE CARTAGENA.....	85
CONCLUSIÓN.....	89
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95

Anexo	97
PRESUPUESTO	97
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	98
Encuesta Clima Organizacional (ECO)	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Condiciones de Mando en el Centro de Servicios Haced de Cartagena	59
Tabla 2. Aspectos de la Motivación de los Trabajadores del Centro de Servicios Haced de Cartagena.....	63
Tabla 3. La comunicación en el Centro de servicios Haced de Cartagena	68
Tabla 4. Influencia del poder de los jefes en el centro de servicios Haced de Cartagena....	74
Tabla 5 Participación del trabajador en la toma de decisiones centro de servicios Haced de Cartagena.....	80
Tabla 6 Control e incentivos en el centro de servicios Hacer de Cartagena	82
Tabla 7 Factores subjetivos y objetivos del desempeño laboral de Haced	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los Empleados del Centro de Servicios Haceb de Cartagena	55
Gráfico 2. Tiempo de Vinculación al Centro de Servicios Haceb de Cartagena	56
Gráfico 3. Tipo de Vinculación de los empleados del Centro de Servicios Haceb de Cartagena	56
Gráfico 4. Disposición del Jefe cuando se le solicita	59
Gráfico 5. Trámites simples y atención dada en el Centro de Servicios Hacen de Cartagena	60
Gráfico 6. Preocupación del Jefe por crear un ambiente laboral Agradable	61
Gráfico 7. Claridad de las normas y reglas en el Trabajo del Centro de servicios Haceb de Cartagena	62
Gráfico 8. Frecuencia de las reuniones entre Jefes y trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	63
Gráfico 9. Sentimiento de Orgullo del trabajador del Centro de servicios Haceb de Cartagena	64
Gráfico 10. Sentimiento de orgullo del trabajador del Centro de servicios de Haceb	65
Gráfico 11. Oportunidad de cambiar de trabajo en el Centro de Servicios Haceb de Cartagena	66
Gráfico 12. Adecuación de salario a las responsabilidades del trabajador de Haceb	67
Gráfico 13. Percepción de la estabilidad laboral que tiene el trabajador de Haceb	67
Gráfico 14. Existencia de Problemas de comunicación en Haceb	69
Gráfico 15. Facilidad de comunicar lo que piensa el trabajador de Haceb	70
Gráfico 16. Comunicación entre Empleados y Jefes	71
Gráfico 17. Percepción de la efectividad de la comunicación entre empleados y jefes de Haceb	72
Gráfico 18. Regularidad del suministro de la información al empleado de Haceb	73
Gráfico 19. Poder del Jefe para quitar o dejar de dar algo en derecho del trabajador de Haceb	75
Gráfico 20. Uso del poder del jefe para satisfacer intereses personales en Haceb	76
Gráfico 21. Usos del Poder del Jefe en Situaciones que amerita	77
Gráfico 22. Uso del poder del Jefe restringe la libertad y actuaciones de los empleados de Haceb	78
Gráfico 23. El poder de los Directivos sacrifica en el aprendizaje de los empleados	79
Gráfico 24 Participación de los empleados del Centro de servicios Haceb en la toma de decisiones	81
Gráfico 25 Incentivos laborales en el centro de servicios Haceb de Cartagena	82
Gráfico 26 Distribución y comodidad del área física de trabajo del Centro de servicios Haceb	83
Gráfico 27 Supervisión al personal del centro de servicios Hacer de Cartagena	84
Gráfico 28 Salario percibido y posibilidad de cambiar de trabajo	87
Gráfico 29 Sentido de pertenencia e incentivos de los empleados de centro de servicios Haceb	87
Gráfico 30 Problema de comunicación y toma de decisiones en Haceb	88

INTRODUCCION

Hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un factor clave para el eficiente desarrollo las empresas a nivel mundial; la medición de este factor ha permitido conocer cómo se encuentra el ambiente laboral en el que se encuentra inmerso el recurso humano y desde este punto establecer perspectivas acerca del funcionamiento interno de una organización.

Así mismo el desempeño laboral de los individuos en una organización es un factor importante en el desarrollo empresarial y el cual es afectado por muchas condiciones que van ligadas a la estructura de la empresa, pero además se ve influenciado por las impresiones relativas del ambiente en que se desenvuelve el trabajo esto incluye los aspectos informales que se encuentran presentes en las labores diarias.

En las organizaciones es importante las mediciones que se realicen periódicamente del clima organizacional debido a que permiten conocer el estado interno de la empresa; además le permite a la directiva conocer la percepción de los empleados de su entidad, las políticas, forma de dirección, comodidades para realizar sus actividades, de cuál es el grado de interrelación entre ellos mismos, y así visualizar el impacto que tendrán estos factores en el consecución de los objetivos y metas propuestas para la empresa y poder realizar planes ya sea de mejoramiento o de afianzamiento del clima organizacional.

En este lineamiento conceptual, encontramos que la empresa Centro de servicios HACEB. la cual funciona en la ciudad de Cartagena desde más de una década ganando posicionamiento en el mercado, teniendo como resultado el incremento del número de empleados en la empresa lo cual ha generado diversos factores que de manera directa e indirecta afectan las condiciones laborales, se ha generado una gran mezcla de culturas, lo cual ha podido afectar en cierto grado el

clima organizacional y este a su vez en el desempeño de los empleados; por ende el estudio de este clima es de gran importancia para la entidad teniendo en cuenta que el principal motor estratégico de esta es su personal.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.¹ Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones antes mencionadas que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.²

Este factor (clima organizacional) se puede ver afectado por diversas variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el mismo clima.³ Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.⁴ Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.⁵

¹ Torrecilla, Oscar. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral, 2005. [Citado el 18 de Junio de 2015] Disponible en <<http://es.slideshare.net/sadalaar/climaorganizacional>>

² [Citado el 18 de Junio de 2015] Disponible en <<http://www.spreitraining.com/la-importancia-del-clima-y-cultura-organizacional/>>

³ Goncalves, Armando. Fundamentos del clima organizacional. 2000

⁴ Cabrera D., Gilmar. Clima Organizacional en las empresas chilenas. [citado el 18 de Junio de 2015] Disponible en <<http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>> Revista de Psicología social e Institucional Volume I – N° 2 Nov. 1999.

⁵ Ibid.

Del planteamiento presentado sobre la definición del termino clima organizacional, se infiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.⁶En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción de la labor que desempeña⁷.

De acuerdo a Bowers y Taylor, estudiaron cinco grandes dimensiones o variables para analizar el clima organizacional, estas dimensiones son la orientación al servicio que está basada en el direccionamiento que reciben los empleados para desarrollar sus funciones, los recursos humanos que se refiere a la atención prestada por parte de la dirección de bienestar, la comunicación que está basada en los métodos de interrelación que existen dentro de la organización así como la facilidad de que la dirección escuche a sus empleados, la motivación que hace referencia a las condiciones que conllevan a los empleados a trabajar más o menos y la toma de decisiones donde se evalúa la forma en que se toman las decisiones en la organización; siendo estas dimensiones importantes medir en el análisis del clima organizacional de cualquier empresa para conocer su estado⁸.

Así mismo se encuentra dentro de las empresas otro factor que es el desempeño laboral, que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo una estrategia individual para lograr los objetivos⁹; igual que el clima organizacional este factor se ve afectado por diversas variables como la actitud hacia el servicio cuando atienden los clientes, el liderazgo para determinar responsabilidades entre los subordinados, la eficiencia en la entrega de los

⁶ Quintero, Niria, et al. Clima Organizacional y desempeño laboral de la empresa vigilantes asociados Costa oriental del lago. Revista Negotium/ Ciencias Gerenciales Año 3 N° 9 – Abril 2008. [Citado el 18 de Junio de 2015] Disponible en <<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>>

⁷ Ibid.

⁸ Bowers, D y Taylor, J.C. Survey of Organizations. Universidad de Michigan. 1972.

⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Mexico,1990.

resultados, la minimización de los errores y la colaboración por parte de los empleados en una empresa y que su buen desarrollo y resultados van ligados al comportamiento y percepción que tiene el individuo dentro de la organización.

La medición de estos dos factores es de vital importancia en las empresas y sobre todo analizar su relación de influencia de uno sobre el otro; en la empresa Centro de Servicios HACEB, organización que tiene presencia a nivel de Colombia y en Latinoamérica, actualmente se están presentando diversas situaciones que han venido afectando los resultados comerciales y por ende financieros de la empresa; algunos de los funcionarios aseguran que esta situación se está presentando debido a que la organización se encuentra en un mercado muy competitivo como lo es la prestación y venta servicios a electrodomésticos de la marca HACEB, y los directivos exigen mucho a los funcionarios para lograr los objetivos propuestos y mantener a la empresa con una gran representación en el mercado local, teniendo en cuenta que en estas ciudades se encuentran posicionadas grandes empresas que comercializan de este tipo bienes y atraen a los clientes por su fortaleza de marca.

La relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral influye mucho en los resultados de las empresas, debido a que el clima puede tener consecuencias a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, las consecuencias positivas pueden ser los logros en las metas, la productividad, baja rotación, adaptación, entre otras y las negativas, pueden ser alta rotación, ausentismo, poca innovación, bajos resultados, etc.; condición que se puede estar presentando en la empresa Centro de Servicios HACEB, debido a que se presentan las altas exigencias y presiones a los empleados sumado a la poca motivación e incentivos además que desde hace varios meses los indicadores de medición presentan bajos resultados en las metas.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia realizar esta investigación en la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena para determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de sus empleados; teniendo en cuenta que debido a muchos factores internos y externos a la organización se están presentando bajos resultados que han afectado de manera directa los aspectos comerciales y por ende financieros.

Este trabajo brinda información sobre la percepción que tienen los empleados Centro de Servicios HACEB de Cartagena sobre las variables que inciden en el clima de la organización, como la relación que tienen estos sobre su desempeño laboral permitiendo entregar un análisis completo para que las directivas de la organización puedan diseñar estrategias encaminadas a fortalecer los aspectos que se encuentren con medición negativa para aumentar la calidad y eficiencia en los resultados entregados por los empleados.

Además de las posibles estrategias que se pueden diseñar a partir de los resultados de la investigación, se podrá contribuir en el alcance de óptimos resultados en el servicio prestado a los clientes, en el aumento de la calidad de los procesos y el mejoramiento de la imagen y perspectivas del recurso humano frente a las estructuras de dirección, y métodos que utiliza la empresa para mantener el buen clima organizacional en pro de resultados que construyan la solidez en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar socioeconómicamente a los trabajadores del centro de servicio HACEB
- Identificar el comportamiento de los factores que integran el clima organizacional de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena
- Relacionar Clima Organizacional con desempeño laboral del Centro de servicio HACEBH
- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento o sostenimiento del clima organizacional en la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena.

4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: **Clima organizacional**

Variable dependiente: **Desempeño laboral**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES
Independiente			
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones internas - Relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de Atención ✓ Recursos Materiales ✓ Sistema de remuneración ✓ Sentido de pertenencia ✓ Sistema de Comunicación ✓ Condiciones del Mobiliario 	Entrevistas y Encuestas
Dependiente			
Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos relacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento del trabajador ✓ Perfil del trabajador ✓ Ambiente de trabajo 	Entrevistas y Encuestas

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. ANTECEDENTES

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Al estudio del clima organizacional se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente atmosfera, clima o ambiente laboral, etc., únicamente en la actualidad se han visto esfuerzos de diferentes investigadores que intentan explicar su naturaleza y poder medirlo. De todos los enfoques existentes acerca del concepto, el que tiene como elemento básico las percepciones de los individuos en cuanto a la estructura y los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Las características del sistema utilizado en cada organización son las que generan un determinado clima organizacional. Cada una de las empresas posee su propia cultura y métodos de acción que juntos constituyen un clima único e inigualable, esto influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente conducta en el trabajo. El comportamiento de los trabajadores se ve influido por el clima de la organización, obviamente la determinación y los cambios que existan en el comportamiento traerán consigo una gran variedad de consecuencias para la organización.

Fernández y Sánchez, señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de

la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional¹⁰.

Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

5.2. MARCO TEORICO.

5.2.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción; es "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones." ¹¹. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Otros autores definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía, es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."¹² por otro lado, Guedez (1996)¹³ menciona que "la cultura Organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización"; además Serna (1998)¹⁴ comenta que "la Cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores,

¹⁰Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México 1993 Pág. 181

¹¹Deal, T y Kennedy, A. Cultura Corporativa del fondo educativo interamericano. Mexico.1985

¹²García, S y Dolan, S. La dirección por valores. Mc Graw Hill. Madrid 1997

¹³Guedez, V. Gerencia, cultura y educación. Caracas. 1996.

¹⁴ Serna, H. La gestión empresarial. Ed. Legis. Bogotá. 1992

creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.

Podemos manifestar que Cultura Organizacional “es el patrón de premisas básicas que en un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1988)¹⁵.

5.2.2. Clima Organizacional

Lo más importante de una empresa son las personas. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo.

Por ello la empresa debe conocer qué influye en el comportamiento del empleado, cuál es la percepción que tiene del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por eso, la empresa deberá conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa en general y de la función de los directivos. Para ello, requiere contar con herramientas de medición del clima organizacional con el fin de conocer en qué estado se encuentra su clima. Y no sólo conviene conocer el estado del clima en un “punto” en el tiempo, sino también se podría conocer si el clima cambió o no. Para ello se deben realizar mediciones periódicas del clima en la empresa.

¹⁵ Schein, Edgar. Innovative cultures and Organizations. Instituto Tecnológico de Massachusetts. 1990.

Las características del clima en un determinado “punto en el tiempo” pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y la empresa en general.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

En los modelos tradicionales planteados para el análisis del clima organizacional y sus efectos, el clima estaría determinado por factores organizacionales – estructuras, sistemas, etc.– y factores personales –habilidades, personalidad, edad, etc. Es decir, el clima estaría determinado por factores internos a la organización y por factores personales que influyen sobre el desempeño de los empleados de la empresa.

Los factores internos de la organización no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones de sus empleados acerca de dichos factores. En otras palabras, el comportamiento de un empleado no es el resultado de los factores internos de la organización, sino que depende de las percepciones que tenga –el empleado– de esos factores. Pero dichas percepciones dependen de las acciones, interacciones y experiencias de cada empleado en la empresa.

Revuelto y Fernández afirman que el clima organizacional incide sobre el comportamiento de los empleados, lo que tiene un efecto en la actuación de la organización. También indican que las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentan un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, un clima

apropiado traerá como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar eficazmente en el desarrollo de su trabajo.

Por el contrario, un clima inadecuado hará difícil la dirección de la empresa y coordinación de las tareas.

5.2.3. Características del Clima Organizacional

Las características del clima organizacional son susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas para poder conceptualizar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Por consiguiente, el clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima se dé su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Para poder analizar el clima organizacional en una empresa Bowers y Taylor¹⁶, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, las cuales son:

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

Otros autores como Litwin y Stinger¹⁷ postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone

¹⁶ Item, Bowers, D y Taylor, J.C.

¹⁷ Litwin, G y Stinger, H. Clima organizacional. Ed Simon y Schuster. Nueva York. 1978.

el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

1. Responsabilidad(*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

5.2.4. Teorías referentes al clima organizacional.

En el recorrido del estudio del clima organizacional han surgido diversas teorías que permiten consolidar los conceptos durante el análisis de este factor en las empresas con miras a determinar su estado y las causas que lo afectan.

5.2.4.1. Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.¹⁸

¹⁸Brunet, L. El clima del trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Mexico 1999.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert en su teoría mide la percepción del clima organizacional en ocho dimensiones:

1. Métodos de Mando: influencia del liderazgo en los empleados.
2. Fuerzas Motivacionales: herramientas necesarias para responder antes las necesidades del trabajador.
3. Procesos de Comunicación.
4. Procesos de Influencia.
5. Toma de Decisiones.
6. Procesos de Planificación.
7. Procesos de Control.
8. Proceso de Rendimiento.

La teoría de Likert, es una de las teorías que permite analizar factores claves para la medición del clima organizacional en una empresa debido al tipo de variables que plantea las cuales van desde la forma de mando o dirección por parte de los jefes siguiendo una cadena pasando por la comunicación hasta llegar a analizar el proceso de rendimiento o adaptación al trabajo lo cual influye directamente en el desempeño laboral en cualquier organización. Para esta investigación es importante utilizar las dimensiones mencionadas por Likert, al momento de realizar la medición del clima organizacional en la fuerza naval del Caribe en Cartagena para lograr conocer si los factores que se analizaran tienen influencia en el desempeño laboral de sus funcionarios y su reflejo en los resultados institucionales y que pueda servir como base para el desarrollo de futuros estudios en la misma área.

5.2.5. La motivación en el clima organizacional.

5.2.5.1. Teoría de Maslow

El clima organizacional de una empresa influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada “pirámide de necesidades”. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo, se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.¹⁹

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.

5.2.5.2. Teoría de Mayo.

¹⁹ Item Chiavenato, I.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.²⁰

5.2.5.3. Teoría de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial

²⁰ Item Chiavenato, I. 1990

para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

5.2.5.4. Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.²¹

5.2.6. Herramientas de diagnóstico del clima organizacional.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que intuyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.²²

²¹Dessler, G. Organización y administración. Mexico. 1993.

²²Mendez, C. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. España. 2001.

Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Dolan dentro de una organización existen tres estrategias para 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 uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación, se describen los más implementados en el contexto colombiano.²³

Según Brunet el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito.²⁴ Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que

²³ItemGarcia, S y Dolan, S. 1997

²⁴ Item Brunet, L. Mexico. 1999.

se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

5.2.6.1. Cuestionario de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Litwin²⁵, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo

²⁵ Kolb, Rubin." Problemas contemporaneos" Psicología de las organizaciones. Mexico. 1974.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos del clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización

5.2.6.2. Cuestionario de Rensis Likert, perfil organizacional.

Dessler²⁶ manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial.

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo

5.2.6.3. Modelo de Medición de John Sudarsky, Test de Clima Organizacional (TECLA).

²⁶ Item Dessler, G. 1993

De acuerdo con Méndez²⁷, en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario.

Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las

²⁷ Item Mendez, C. 2001.

motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

5.2.7. Desempeño Laboral

Los autores Milkovich y Bordeau²⁸, definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple los requisitos del trabajo. Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Existen una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo, y de la organización para poder producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan resultados. (Gibson, B. 2001).

Tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc.²⁹

Asimismo, hay quienes lo consideran en base a metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas³⁰, y quienes centran la atención en la inestabilidad económica. Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización. Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del

²⁸Milkovich, G. y Boudreau, J. Dirección y Administración de RR.HH. USA, 1994.

²⁹Kangis, P. y Williams, D. Organisational Climate and Corporate performance: an empirical investigation. 2000

³⁰De Juan, P. La "P" Mayúscula de los procesos de selección. 2004.

desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas.³¹

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado.

Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales.³² Por tales motivos el estudio del desempeño en organizaciones públicas debiese considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo.

5.2.7.1. Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.³³

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la

³¹ Patterson, M. War, P. y West, M. Organizational climate and compañy productivity. 2004

³²Chiang, M; Salazar, M; Huerta, P y Nuñez, A. Clima organizacional y satisfacción laboral. 2002

³³ Valle, R. Gestión Estrategica de Recursos Humanos. EEUU. 1995.

forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,”³⁴ si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

5.2.8. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

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. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el desempeño.³⁵ Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

³⁴ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Mexico. 2007.

³⁵ Kopelman, R; Brief, A y Guzzo, A. The Role of climate and culture in productivity. San Francisco. 1990.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996)³⁶, señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables. Algunos meta-análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura.³⁷

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Actitudes: son predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente.

Ambiente laboral: se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Ambiente psicológico: o conductista, es el ambiente tal como la persona lo observa, percibe e interpreta y está íntimamente relacionado con sus necesidades.

Atracción: es la fuerza o vector que se dirige favorablemente a un objeto, persona o situación y que adquiere un valor positivo.

³⁶ Silva, M. El clima en las organizaciones. Teoría, método, e intervención. Barcelona. 1996.

³⁷ Schartz, M. Recommendations for the measurement of organizational climate. Canada. 1993.

Carisma: es una característica personal y especial del liderazgo que proporciona una visión y un sentido de misión, y que emana orgullo, confianza y respeto.

Ciclo motivacional: es el proceso de satisfacción de una necesidad humana. El organismo permanece en un; estado de equilibrio que se rompe cuando surge una; necesidad y esto provoca un estado de tensión y: desequilibrio, lo que conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando ésta se- ha satisfecho, liberará tensión y se regresa al equilibrio anterior. La satisfacción se puede impedir con alguna barrera, lo que mantiene el estado de tensión o se puede compensar con la satisfacción de otra necesidad.

Clima laboral: Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.

Clima organizacional: Calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento organizacional: es el estudio de la conducta de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

Comunicación: Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.

Condiciones de trabajo: Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.

Creatividad: es el desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades de momento.

Cultura organizacional: es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

Desempeño laboral: 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.

Eficacia: Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

Eficiencia: La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Estilo de dirección: Conjunto competencias y valores corporativos que conforman un modelo de liderazgo de la Dirección vinculado a la responsabilidad

social corporativa de una organización. Se traduce en resultados tangibles que refuerzan la cohesión con la misión y valores organizacionales.

Factores higiénicos: son las variables ambientales que envuelven el ambiente de trabajo y que influyen en el grado de insatisfacción de las personas. Éstos también se denominan factores no satisfactorios.

Factores motivacionales: son las variables intrínsecas al trabajo o a la tarea y que influyen en el grado de satisfacción de las personas en el trabajo. Éstos también se denominan factores satisfactorios.

Hombre social: es el concepto del ser humano motivado por recompensas y sanciones sociales simbólicas, en contraposición al hombre económico (motivado por EY. recompensas y sanciones salariales y materiales).

Influencia: es la capacidad de inducir y modificar el y comportamiento de las personas.

Liderazgo: es el proceso de influir y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y significan el impulso de realizar el potencial propio, de estar en continuo \ autodesarrollo y de realizarse como persona.

Necesidades fisiológicas: son las necesidades primarias o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo, como: alimentación, descanso, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección.

Necesidades humanas: o motivadas, son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un determinado comportamiento con el fin de satisfacerlas.

Necesidades psicológicas: son las necesidades adquiridas y exclusivas del ser humano y se refieren a la seguridad íntima, a la autoconfianza y al afecto.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. IPO DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se realizara una investigación de tipo inferencial, en la que se medirán las variables que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral recolectando la información mediante un censo aplicado a todos los empleados de la empresa, debido a que se propone describir los procesos desde el punto de vista organizacional, así como especificar las propiedades, características y perfiles de los miembros de la organización que nos permitan establecer la relación existente entre el Clima organizacional y el Desempeño laboral de los funcionarios de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena

7.2. RECOLECCION DE LA INFORMACION.

7.2.1. Delimitación

7.2.1.1. Delimitación Espacial

La totalidad del estudio sobre el Clima Organizacional se desarrollará completamente en la empresa Centro de Servicios HACEB en la ciudad de Cartagena.

7.2.1.2. Delimitación Temporal.

El estudio a realizar sobre el Clima Organizacional en la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena en la ciudad de Cartagena se realizará entre los meses de junio y diciembre de 2015.

7.2.2. Fuentes De Información.

7.2.2.1. Fuentes Primarias.

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio, la fuente de información prioritaria es la información suministrada por los empleados de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena, la cual se obtendrá mediante una encuesta y entrevistas, datos de las evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa en el año 2015 y adicionalmente se utilizará los datos que suministre el departamento de recursos humanos de la organización.

7.2.2.2. Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias que se utilizaran para el desarrollo del estudio se conforman de textos, diccionarios, páginas Web especializadas y trabajos de grado e investigaciones relacionadas con Análisis de Clima Organizacional; además se utiliza como fuentes secundarias todos los documentos suministrados por la empresa tales como descripción de procesos, escalas salariales, listado de empleados y cargos, entre otros.

7.2.3. Instrumento

Como instrumento de medición se aplicará una encuesta basada en la teoría del clima organizacional de Likert en el que se analizaran los siguientes factores:

Las encuestas a realizar serán bajo las dimensiones de la técnica de Likert, en aras de medir la percepción del clima laboral, como:

Tabla 1. Escala de calificación del instrumento de medición.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo

3	Indiferente
2	En Desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

7.2.4. Selección de la muestra.

Las unidades de análisis, casos o elementos para la selección de la muestra son los trabajadores que integran la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena, por tal motivo se aplicara un censo a la población que lo integra dado a que su totalidad no exceden las 35 personas, el censo a realizar se llevara a cabo sobre la población o universo total, obteniendo que la muestra sea de tipo “no probabilístico”, lo cual a su vez permite obtener y entregar resultados 100% veraces y precisos.

7.2.5. Análisis de los datos.

Para tal efecto se seleccionarán las pruebas estadísticas, luego se efectuará el análisis de datos a través Excel, para analizar la relación entre las variables, adicionalmente se presentarán los resultados en graficas de torta y barras que faciliten el análisis de los resultados para el investigador.

7.3. Resultados esperados.

Con los resultados que se obtengan de esta investigación se busca fortalecer las estrategias de direccionamiento en la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena teniendo en cuenta los resultados que determinen el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en esta organización, desarrollando una retroalimentación sobre los procesos que tienen efecto en los comportamientos organizacionales y su directa relación con las actividades laborales, permitiendo además pronosticar las actitudes y conductas

de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Es de vital importancia esta investigación debido a que se basa en el análisis de la relación que existe entre las variables que afectan el clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas por la alta competencia, influye en el comportamiento manifiesto de sus integrantes, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Así mismo se busca poder aportar algunas consideraciones necesarias que deben tener las empresas para mantener solido su clima organizacional que ayuden a mejorar el rendimiento en el desempeño de los empleados sin perder posición en el mercado.

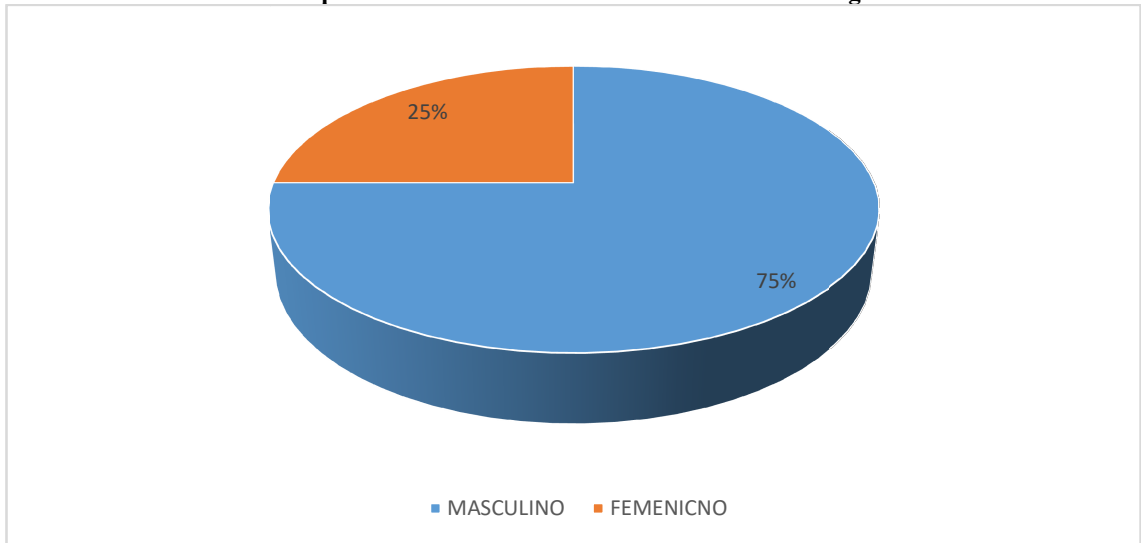
8. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SERVICIO HACEB

El capital humano es recurso más importante de cualquier organización, en tal sentido conocer de sus necesidades básicas y emocionales, es decir, saber sobre la situación socioeconómica, puede ayudar a mejorar su comportamiento en la organización, así como su rendimiento en la producción y el ambiente de trabajo en general. En este sentido los factores socioeconómicos tienen influencia sobre las relaciones entre el personal de la organización, en la comunicación y podría traer consecuencias en desmotivación e insatisfacción, lo cual, influiría negativamente en el rendimiento de los trabajadores u obreros. De esta manera lo plantea el comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse está en función de la persona y de su entorno. (Lewin, 1951), Asimismo las variables socioeconómicas tendrían influencia directa sobre la satisfacción, la motivación y la comunicación de las personas que componen una empresa; esto determinaría el desempeño de los individuos en su puesto de trabajo.

Al respecto, la empresa HACEB, Centro de Servicios de Cartagena presenta las siguientes características socioeconómicas de sus empleados.

En cuanto al género, el 25% de los encuestados pertenecen al género Femenino, mientras que el 75% al sexo masculino. (Véase Gráfico 1)

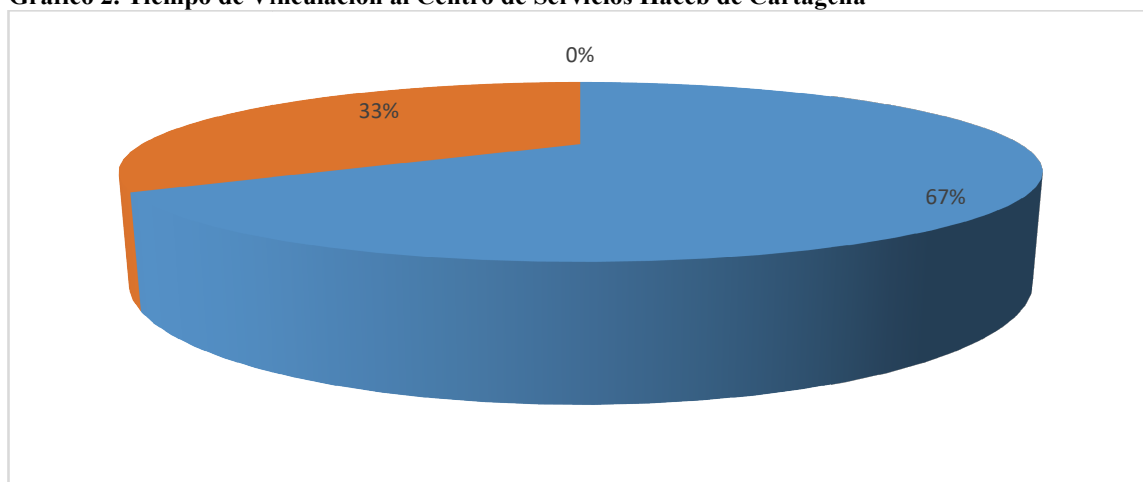
Gráfico 1. Género de los Empleados del Centro de Servicios Haced de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

En cuanto a la antigüedad laboral en la empresa de los empleados del Centro de servicios el 66.67% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad, mientras que el 33.3% tiene entre 6 y 10 años de antigüedad. No hay trabajadores que superen los 11 años de trabajo. (Véase Gráfica 2)

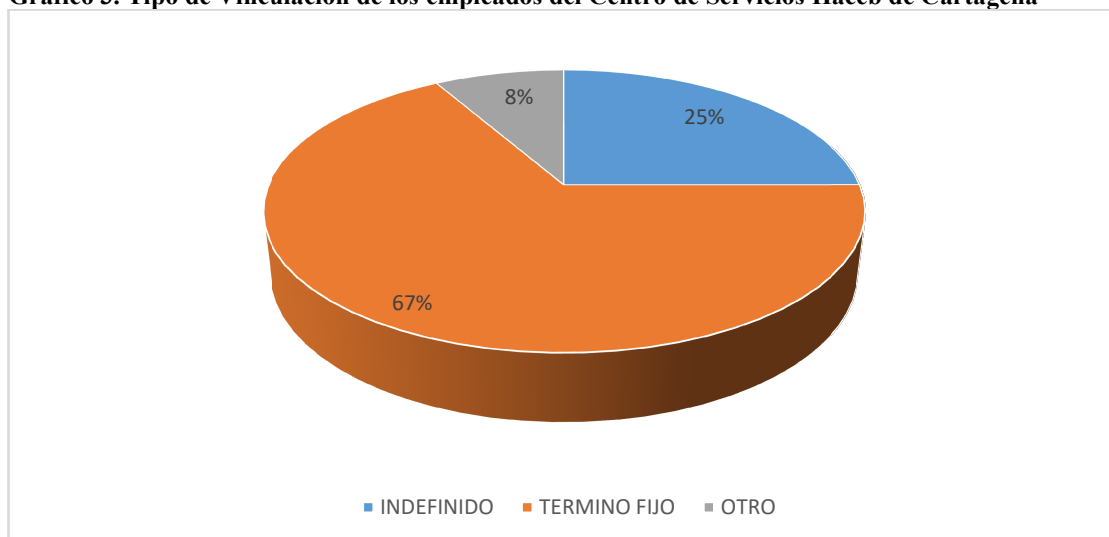
Gráfico 2. Tiempo de Vinculación al Centro de Servicios Haceb de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

En relación con el tipo de contratación, los empleados del Centro de Servicios Haceb de Cartagena el 25% de los empleados tiene un tipo de contratación a término indefinido, mientras que 66.66% tiene una vinculación por contrato a término fijo y sólo el 8.33% dice que tiene otro tipo de contratación. (Véase Gráfico 3).

Gráfico 3. Tipo de Vinculación de los empleados del Centro de Servicios Haceb de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

En términos generales en el Centro de servicios Haceb, la mayor parte de los trabajadores son de sexo masculino, dado el tipo de actividad que ofrece el centro. Adicionalmente, en mayor proporción, los empleados tienen menos de 6 años de servicios y tiene contrato a término definido.

9. Factores del clima organizacional de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena

De acuerdo con Chiavenato (2007) el Clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia del ambiente laboral sobre la motivación del individuo, en este sentido se refiere a lo que el individuo percibe y experimenta en el ambiente de la organización y de la manera como determina su comportamiento. (Chiavenato, 2007).

La forma en que los empleados perciben la realidad y la interpretan, tiene una importancia considerable. Además, las características de cada individuo y sus comportamientos sirven como filtro para entender algunos particulares de la organización que forman el clima organizacional (Brunet, 2011)

Respecto a los resultados de la encuesta ECO en el Centro de Servicios HACEB de Cartagena y en relación con el mando se detallan los siguientes resultados:

Tomando en cuenta la tabulación en tres aspectos fundamentales extremos y medios. Así, los resultados se evalúan tomando en cuenta los que están totalmente en desacuerdo, las respuestas menores que tres en la escala de likert; los mayores que tres, son los que están totalmente de acuerdo y las respuestas que son indiferentes las que se encuentran tres, dado que la escala se encuentra entre uno y cinco.

9.1. Mando

Cuando se evalúa la disposición del jefe en la medida en que se necesita, se obtiene un puntaje total de 56, de los cuales 40 puntos muestran que están totalmente de acuerdo en que hay disposición del jefe cuando se le solicita, es decir 16 para los que están en desacuerdo. En este sentido se puede apreciar que el 71.4%, obtuvo una calificación de cinco, mientras que el resto fue de cuatro.

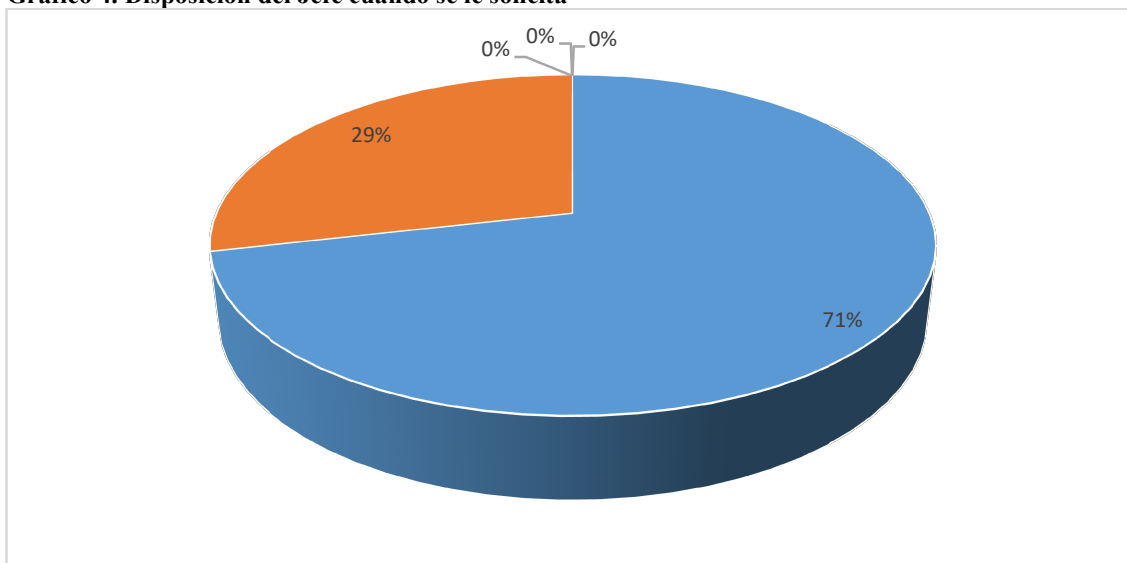
Tabla 1. Condiciones de Mando en el Centro de Servicios Haced de Cartagena

Mando	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
Mi jefe (a) está disponible cuando se le necesita	40	16	0	0	0	56	4,67	0,49
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	35	16	0	2	0	53	4,42	0,9
Mi jefe (a) inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	50	8	0	0	0	58	4,83	0,39
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	25	24	3	0	0	52	4,33	0,65
Mi jefe (a) inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	45	12	0	0	0	57	4,75	0,45

Fuente: Encuesta ECO

En este sentido el promedio de 4.66 respalda el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo, presentándose una desviación de 0.49. (Véase Gráfico 4 y Tabla 1).

Gráfico 4. Disposición del Jefe cuando se le solicita

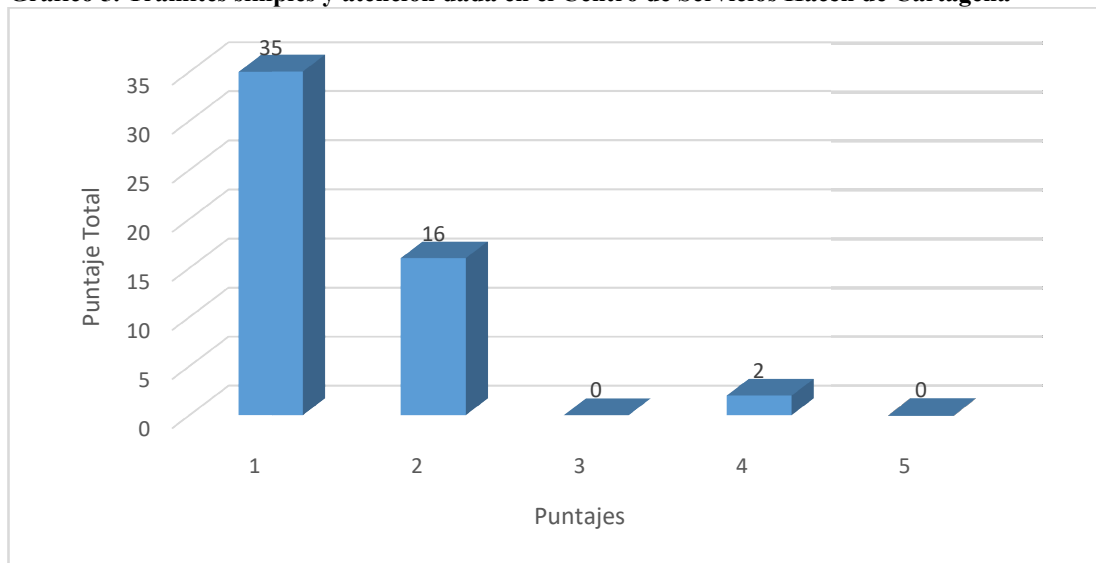


Fuente: Encuesta ECO

En relación a los trámites que se llevan a cabo en la organización y la el grado de simplicidad y la atención que se facilita, se puede apreciar en la Tabla 1 que de un puntaje total de 53; 16 muestran estar de acuerdo y con un de 35 dicen se

muestran totalmente de acuerdo; sin embargo, con un puntaje de 2 afirma que no está de acuerdo. Esto deja permite apreciar que con una media de 4.42 y una desviación de 0.9 la empresa Centro de Servicios Hacen de Cartagena, se hacen los tramites simples y se facilita la atención en el caso requerido.

Gráfico 5. Trámites simples y atención dada en el Centro de Servicios Hacen de Cartagena



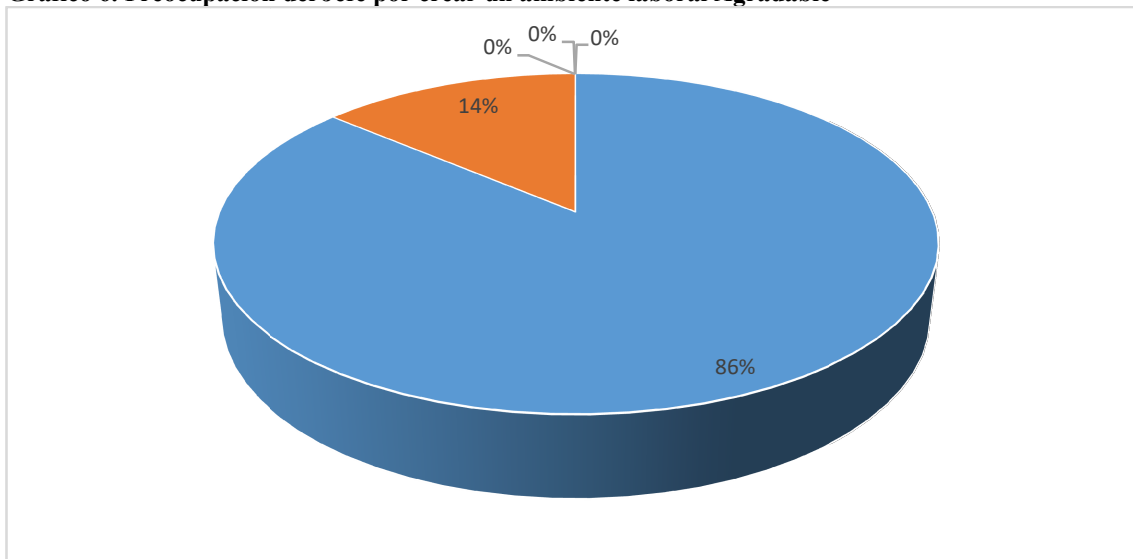
Fuente: Encuesta ECO

En el gráfico 5 se aprecia que el 66% dice estar totalmente de acuerdo en que los trámites son simples y hay atención mientras que un 30.2% está de acuerdo con lo anterior, y sólo el 3.8% no está de acuerdo en que los trámites sean simples y ágiles.

Por otra parte, el ambiente que crean los directivos o jefes en la organización a través de sus acciones puede repercutir en el clima organizacional. Con relación a esto, en la tabla 1, se aprecia que con un puntaje de 50 de un total de 58 afirman que están totalmente de acuerdo en que las acciones de los jefes en el centro de servicios Hacen crea un buen ambiente de trabajo. Con una media de 4.83 y una desviación de 0.49 se corrobora que si hay preocupación de los jefes para procurar la mejora del ambiente laboral. Además, con un puntaje de 8 están de acuerdo

que es así. En el gráfico 6, se aprecia que el 86% de los empleados están completamente de acuerdo con la respuesta y el 14% está de acuerdo.

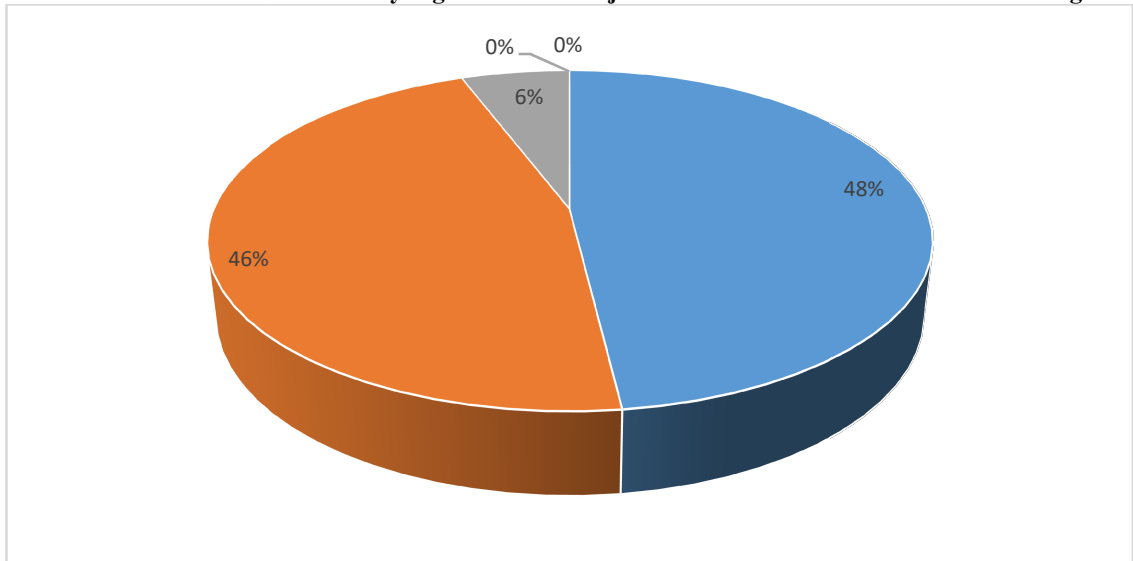
Gráfico 6. Preocupación del Jefe por crear un ambiente laboral Agradable



Fuente: Encuesta ECO

Por el lado de la claridad de las normas de la organización para facilitar el trabajo, tal como se aprecia en la tabla 1, de un puntaje total de 52, con 25 muestran que están totalmente de acuerdo, mientras que 24 dicen que están de acuerdo y un puntaje de tres dice que son indiferentes. Por lo anterior, con un puntaje de 49, se evidencia que las normas son claras y facilitan el trabajo. Esta se resalta con una media de 4.33 y una desviación de 0.65. en el gráfico 7 se observa que el 92%, de los cuales el 48% está totalmente de acuerdo y 46% de acuerdo en que hay claridad en las normas y facilidad para aplicarlas en el trabajo.

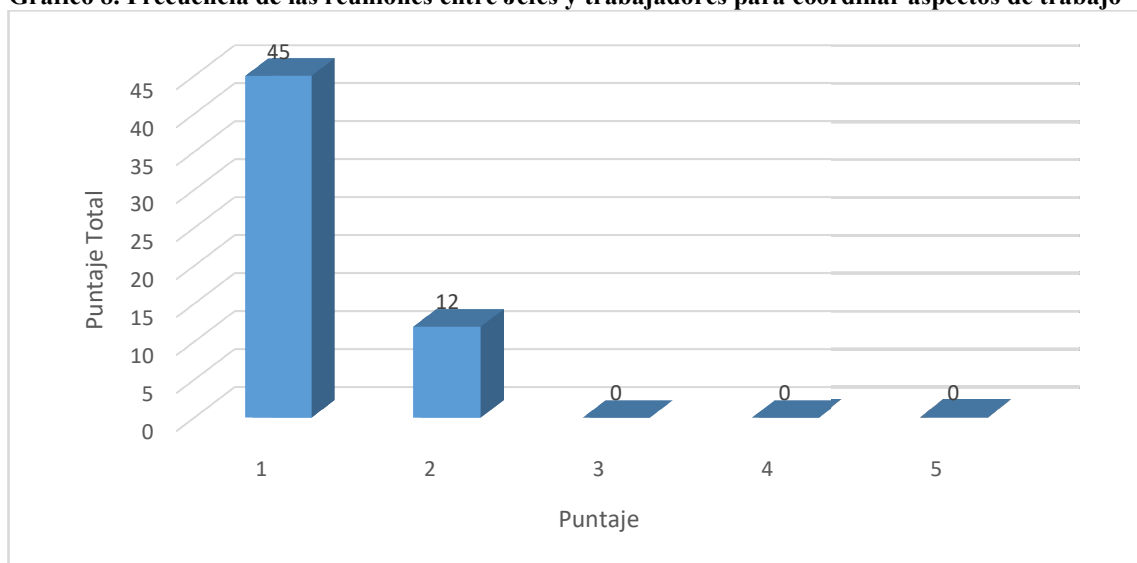
Gráfico 7. Claridad de las normas y reglas en el Trabajo del Centro de servicios Haceb de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

Respecto a las reuniones regulares que se dan en el centro de servicio Haceb de Cartagena con una media de 4.75 y una desviación de 0.45 tal como se aprecia, en la Tabla 1, con un puntaje total de 52, de los cuales 45 están totalmente de acuerdo en que los jefes hacen reuniones regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo. Esto quiere decir que el 78.9% está totalmente de acuerdo y sólo un 21.1% dice esta en acuerdo. (Véase gráfico 8)

Gráfico 8. Frecuencia de las reuniones entre Jefes y trabajadores para coordinar aspectos de trabajo



Fuente: Encuesta ECO

En general se puede apreciar que en sólo dos aspectos el centro de Servicios Haceb de Cartagena, se presentan puntajes bajos. En el primero dice que no está de acuerdo en que los trámites que se dan en la empresa sean simples y facilitan la atención. El otro es la indiferencia que se muestra en torno a que, si las normas y reglas facilitan el trabajo, puede dejar claro que hay desconocimiento de las mismas o no hay interés para ello por parte del empleado o una falla para socializarla por parte del jefe.

9.2. Motivación

En cuanto a la motivación, esta se puede ver afectada por las condiciones de trabajo, el salario el prestigio de la organización, las responsabilidades, la estabilidad laboral y las oportunidades por fuera de la empresa para desempeñarse en otro trabajo.

Tabla 2. Aspectos de la Motivación de los Trabajadores del Centro de Servicios Haceb de Cartagena

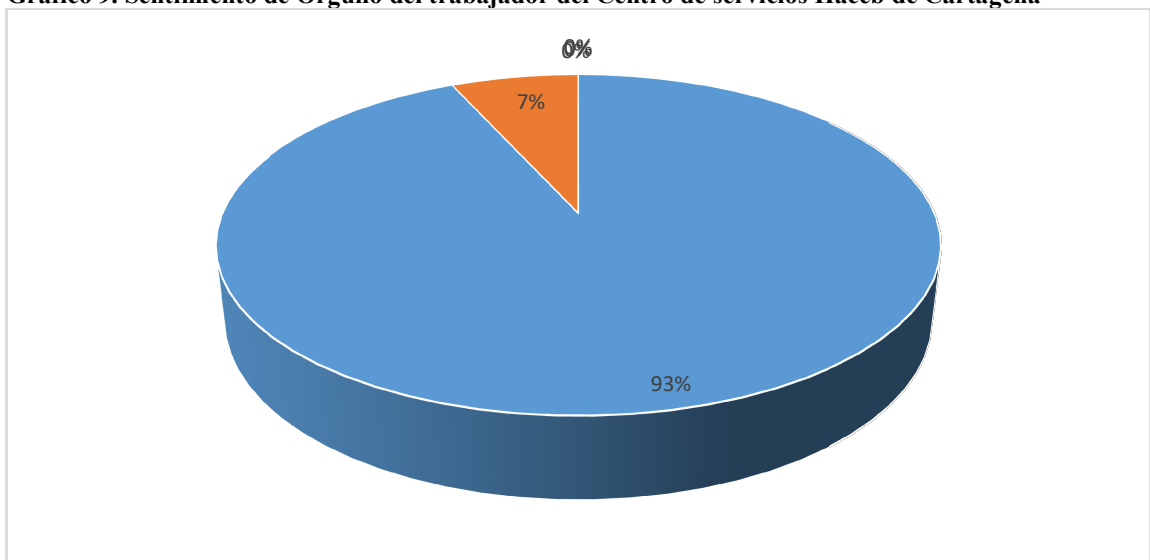
Motivación	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización	55	4	0	0	0	59	4,92	0,29
Me gusta el trabajo que realizo en mi organización	40	16	0	0	0	56	4,67	0,49

Si se me presentara una oportunidad de cambiar de trabajo para desarrollar las mismas actividades que realizo actualmente, lo aceptaría de inmediato.	10	8	3	10	2	33	2,75	1,42
El salario que percibo lo considero adecuado en función de mis responsabilidades	25	28	0	0	0	53	4,42	0,51
Mes siento satisfecho con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo	25	28	0	0	0	53	4,42	0,51

Fuente: Encuesta ECO

Tomando en cuenta el si el trabajador se siente orgulloso de pertenecer a la empresa. En la Tabla 2 se observa con un promedio de 4.92 y una desviación de 0.49, los trabajadores de hacer se sienten orgullosos de trabajar en la empresa. En detalle de 59 puntos en total, 55 afirmaron que están totalmente de acuerdo que se siente orgullo de laborar en Haceb y 4 puntos justifican que están de acuerdo. En términos porcentuales de aprecia que el 93.2% de los encuestados respondió totalmente de acuerdo y sólo un 6.8% está de acuerdo. (véase gráfico 9).

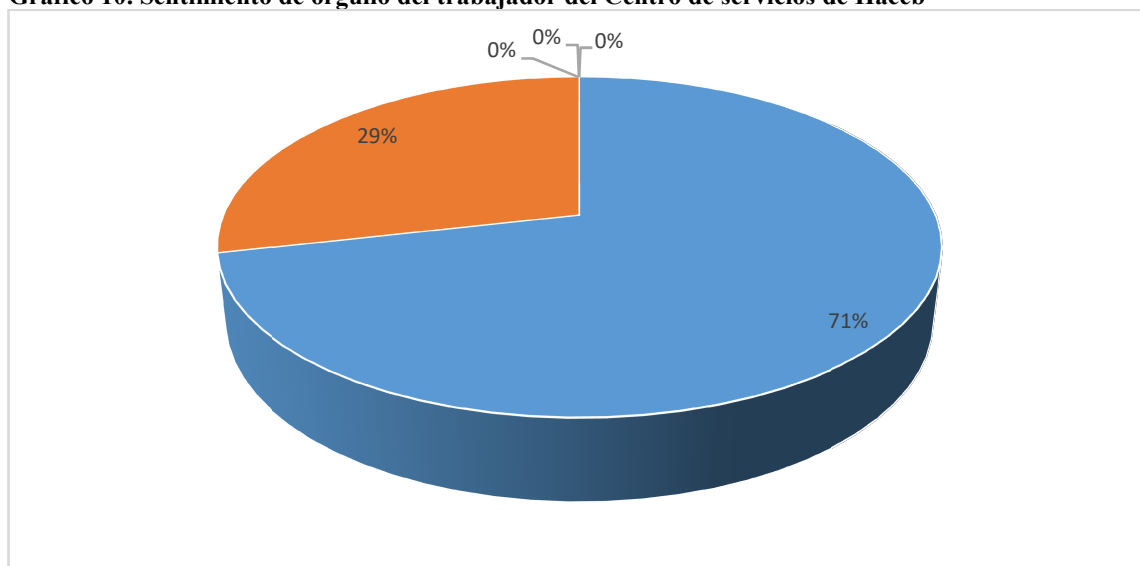
Gráfico 9. Sentimiento de Orgullo del trabajador del Centro de servicios Haceb de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

Cuando se le preguntó al trabajador si le gustaba el trabajo que realizaba en la organización, en la Tabla 2, se observa que el 71.4% de los trabajadores dice estar totalmente de acuerdo en sentirse con orgullo de trabajar en el Centro de servicios Haceb, mientras que el 28.6% se manifestó en acuerdo. Lo anterior lleva a ver que la media es de 4.67 y una desviación de 0.49 muestran que los trabajadores se encuentran complacidos de trabajar en Haceb. (Véase Gráfico 10)

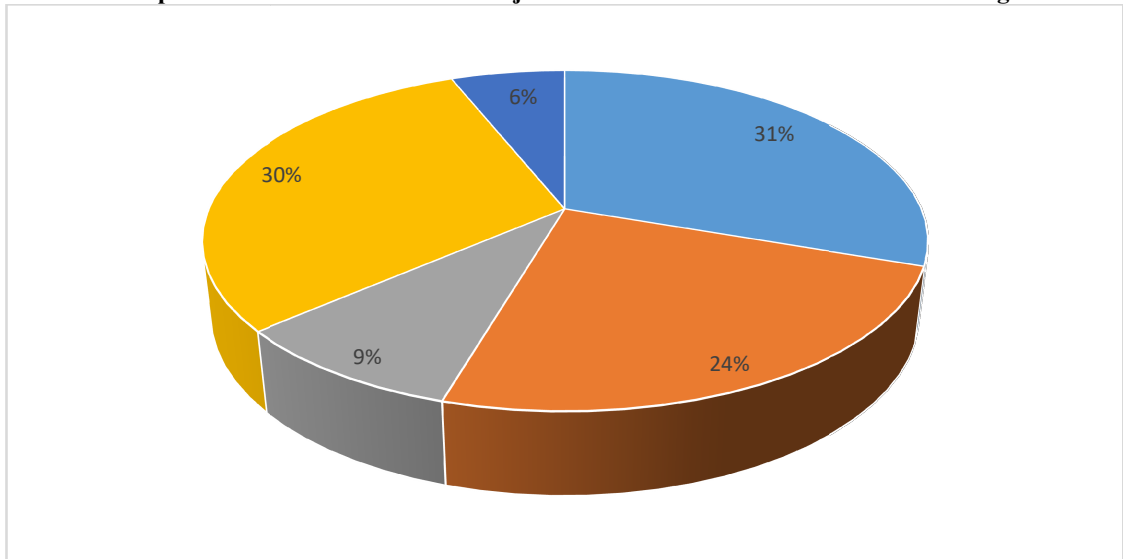
Gráfico 10. Sentimiento de orgullo del trabajador del Centro de servicios de Haceb



Fuente: Encuesta ECO

En el momento en que se le pregunta al trabajador, si estaría dispuesto a cambiar de trabajo, por otro en donde realice las mismas labores que en el Centro de servicios Haceb, tal como se aprecia en la Tabla 2, de un total de 33 puntos, 10 están totalmente de acuerdo en cambiar de trabajo así realizaran las mismas actividades; por 10 puntos se representan los que no están en desacuerdo y dos puntos los que están totalmente en desacuerdo. Asimismo, con 8 puntos muestran que están de acuerdo en cambiar de trabajo y con sólo tres puntos se muestran indiferentes. De igual manera en el gráfico 11 se observa que un 61% cambiaría de trabajo y un 30% no lo haría, sólo un 9% se muestra indiferente ante esta posibilidad.

Gráfico 11. Oportunidad de cambiar de trabajo en el Centro de Servicios Haceb de Cartagena



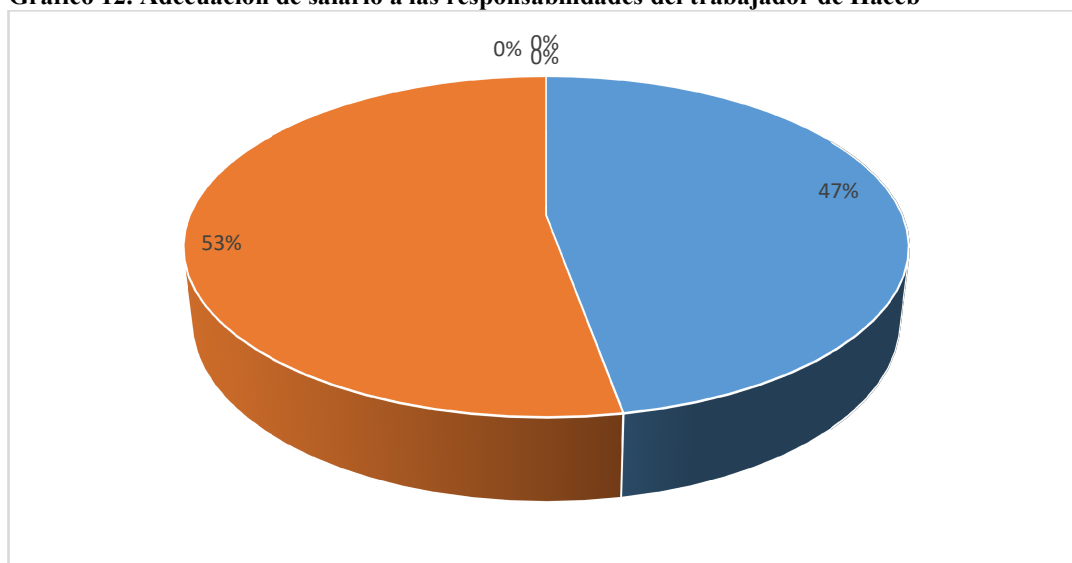
Fuente: Encuesta ECO

Co una Media de 2.75 y una desviación de 1.42 se aprecia que el trabajador no se siente bien y si se presenta una oportunidad laboral en otra empresa no dudaría en cambiar, así desempeñara las mismas actividades.

Por el lado del salario que percibe el trabajador del centro de servicios Haceb de Cartagena la media de 4.42 y la desviación de 0.51, sustentados en un puntaje total de 53 se reparten entre los que están Totalmente de acuerdo (25) y los que están de acuerdo (28). Por consiguiente, los trabajadores consideran que su remuneración es acorde con las funciones que desempeñan.

En el gráfico 12, se puede observar que el 53% con puntaje de cuatro, dice que el salario está de acuerdo con sus funciones mientras que el 47% afirma estar totalmente de acuerdo.

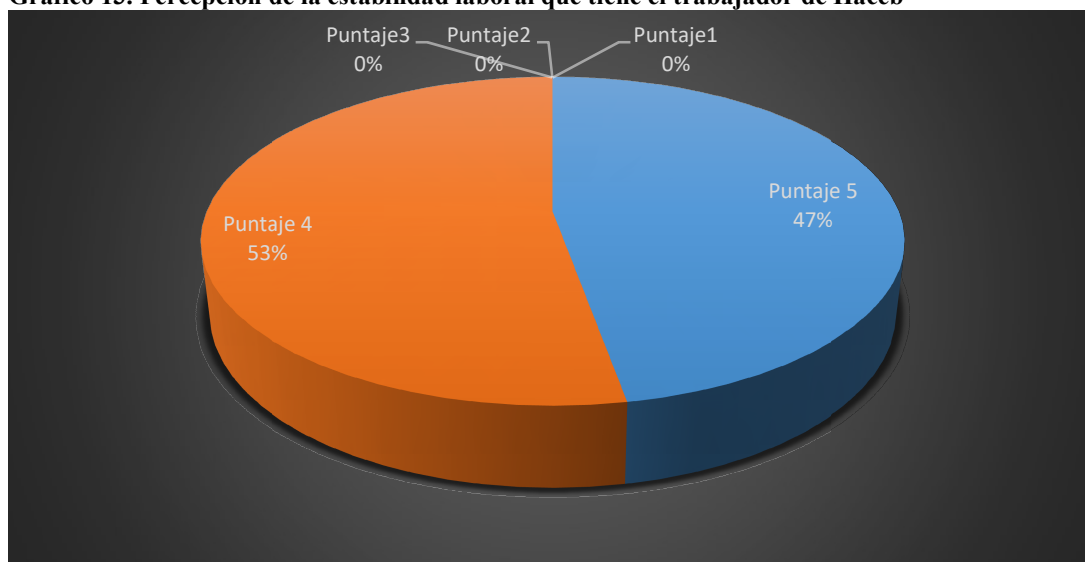
Gráfico 12. Adecuación de salario a las responsabilidades del trabajador de Haceb



Fuente: Encuesta ECO

Otro de los aspectos importantes que determinan el clima laboral de la organización es la estabilidad laboral. En este sentido en el centro de servicios Haceb el 47% de los trabajadores dijo que está Totalmente de acuerdo con la estabilidad laboral que proporciona y el 53% señala que está De acuerdo.

Gráfico 13. Percepción de la estabilidad laboral que tiene el trabajador de Haceb



Fuente: Encuesta ECO

Finalmente se evidencia que el trabajador se siente orgulloso de laborar en Haceb, muestra gusto por el trabajo que realiza, además considera que su salario está de acuerdo con sus responsabilidades y la empresa ofrece estabilidad laboral; no obstante, afirma que, si se presenta una oportunidad laboral en otra empresa, cambiarían de trabajo, así desempeñen las mismas actividades que en Haceb.

9.3. Comunicación

La comunicación permite a los seres humanos mantener relaciones de todo tipo. En el caso de las organizaciones es relevante dado que si deseas obtener buenos resultados puedes persuadir y motivar a los trabajadores para tal fin. Tan importantes es que mientras mayor tamaño tiene la organización mayor será el costo de comunicarse y por ende más costos alcanzar los objetivos. En la tabla 3 se presenta la evaluación de los aprestos relativos a la comunicación en el centro de servicios Haceb y que lleven a determinar el estado actual que pueda determinar el clima laboral de la empresa.

Tabla 3. La comunicación en el Centro de servicios Haceb de Cartagena

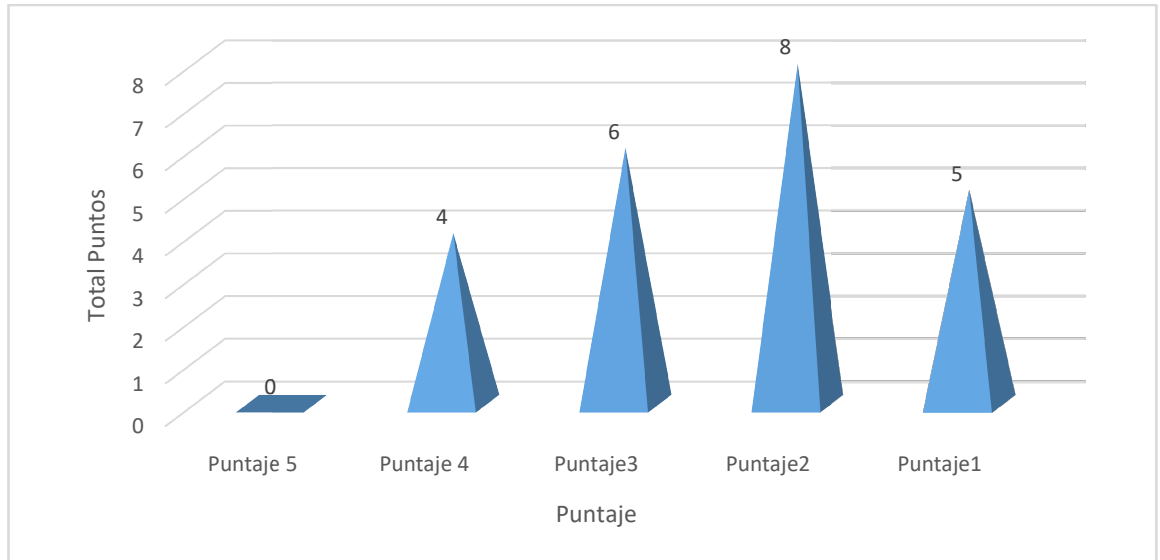
Comunicación	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
Considero que en mi organización existen problemas de comunicación entre el personal.	0	4	6	8	5	23	1,92	1
Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con el resto de la organización.	20	28	0	2	0	50	4,17	0,83
Considero que tengo buena comunicación con mi jefe(a) (director/a)	45	12	0	0	0	57	4,75	0,45
De manera general, percibo que la comunicación entre los integrantes de mi organización es efectiva (independientemente del tipo de contratación).	25	28	0	0	0	53	4,42	0,51
Recibo información con regularidad (impresa y/o electrónica) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de mi organización.	45	12	0	0	0	57	4,75	0,45

Fuente: Encuesta ECO

El primer aspecto trata de determinar si existen problemas de comunicación en la empresa. En este sentido se puede apreciar en la tabla 3, que con una media de 1.92 y una desviación de 1, muestra que de los 23 punto del total 8 representan las indecisiones de los encuestados y 13 puntos afirma que no hay problemas de

comunicación en la empresa, sin embargo, con 4 puntos afirman que están de acuerdo en que si hay problemas en la organización. (Véase tabla 3)

Gráfico 14. Existencia de Problemas de comunicación en Haceb

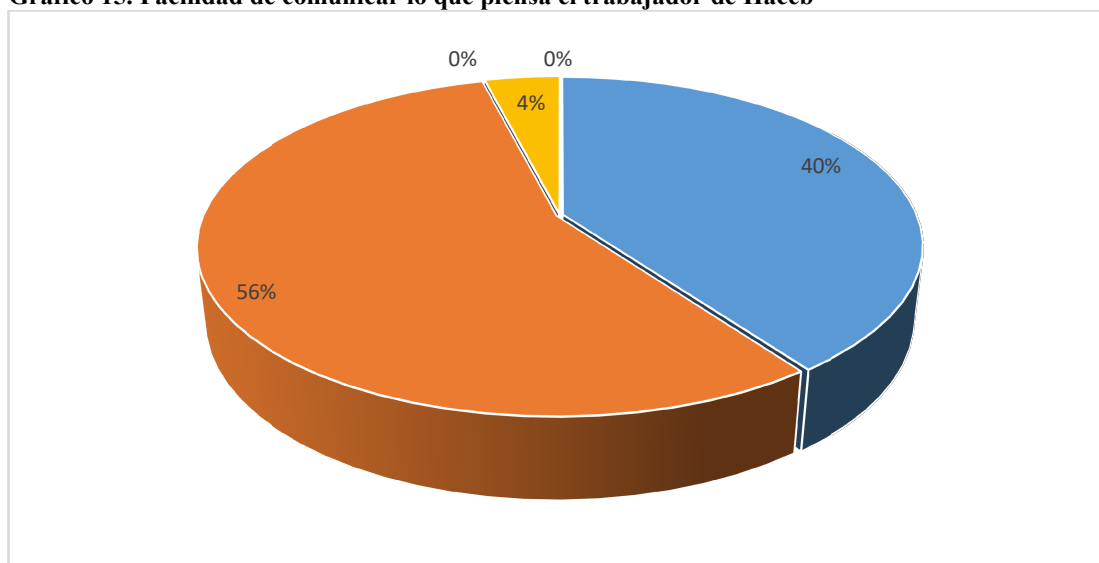


Fuente: Encuesta ECO

En el gráfico 14 se aprecia en detalle la opinión de los empleados frente a la existencia de problemas de comunicación en Haceb. En consecuencia el 56,5% de los encuestados afirma que no existen problemas de comunicación en la empresa, mientras que el 17,4% dice que si hay problemas de comunicación; sólo un 26,1% se muestra indiferente ante la pregunta.

Cuando se le pregunta al trabajador si puede comunicar lo que piensa, así no esté de acuerdo con el resto de la organización, la media de 4.17 y la desviación de 0.83 dejan ver que 48 puntos de 50 en total respaldan que todos los trabajadores pueden comunicar lo que piensan y con 2 puntos se representan los que dicen que no pueden comunicar lo que están pensando. (Véase Tabla 3).

Gráfico 15. Facilidad de comunicar lo que piensa el trabajador de Haceb



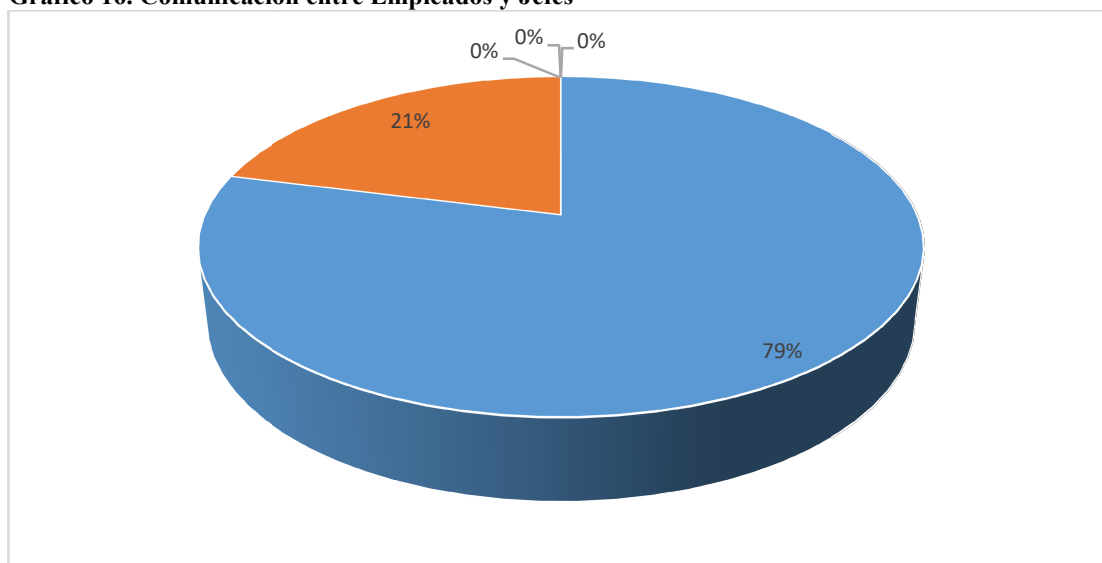
Fuente: Encuesta ECO

De acuerdo con el gráfico 6, el 56% de los trabajadores esta de acuerdo con comunicar lo que piensa y el 40% está totalmente de acuerdo con ello. En consecuencia el 96% de los trabajadores puede comunicar lo que piensa, mientras que sólo el 4% sostiene que no puede comunicar sus ideas.

Respecto a la comunicación entre los trabajadores y sus jefes un total de 57 puntos, repartidos entre 45 que dicen estar totalmente de acuerdo y 12 que estan de acuerdo, muestran que hay una comunicación fluida entre trabajador y jefe. (Véase tabla 3)

En detalle, se aprecia en el gráfico 16 que las 79% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo, cuando afirma que hay una comunicación permanente entre empleado y sus jefes, además el 21% respalda lo anterior dado que afirma que están de acuerdo.

Gráfico 16. Comunicación entre Empleados y Jefes

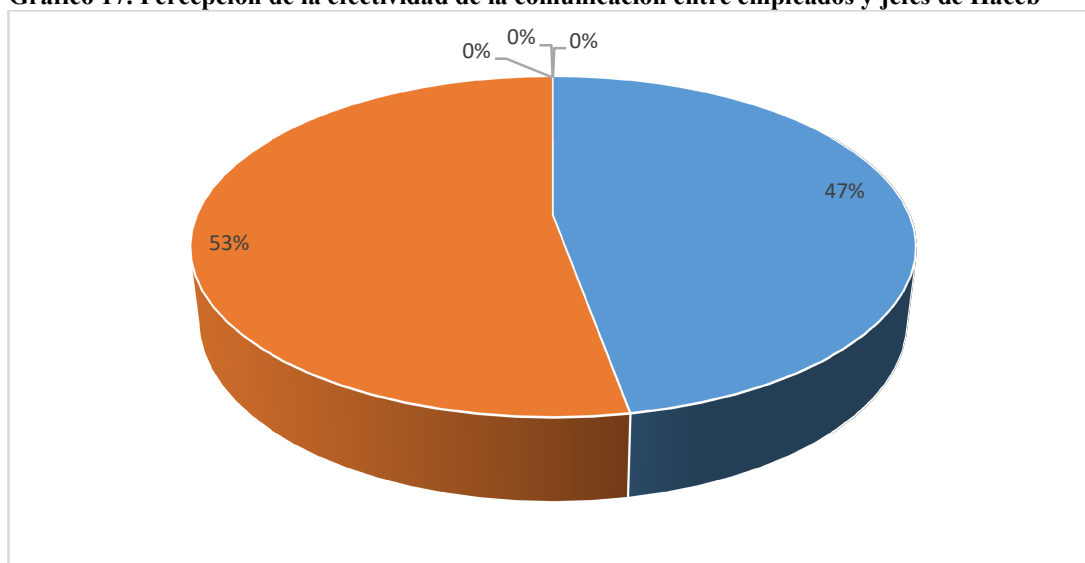


Fuente: Encuesta ECO

Desde el momento en que se le pregunta si percibe que la comunicación entre los empleados de la organización es efectiva, la respuesta sustenta que de los 53 puntos repartidos entre totalmente de acuerdo (25) y de acuerdo (28) demuestran que hay comunicación eficaz entre jefes y empleados. (Véase Tabla 3). con una desviación de 0.51 y una media de 4.42 deja clara que según las respuestas hay muy buena comunicación entre empleados.

En consecuencia, el grafico 17 muestra que el 47% de los encuetados dice que está totalmente de acuerdo en lo referente a la eficacia de la comunicación entre empleados y jefes, mientras que el 53% restante está de acuerdo.

Gráfico 17. Percepción de la efectividad de la comunicación entre empleados y jefes de Haceb

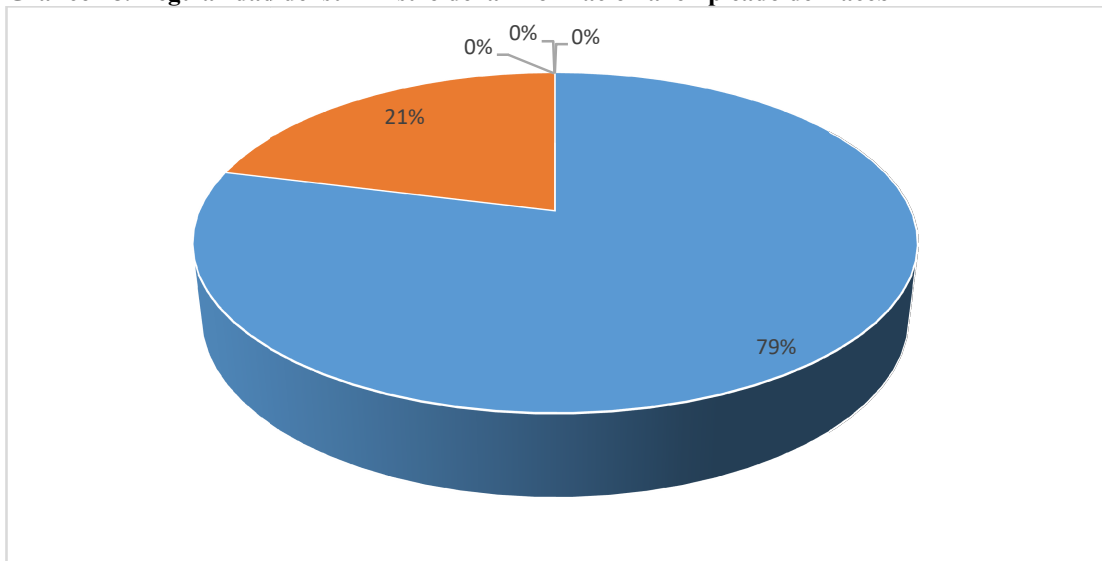


Fuente: Encuesta ECO

Con relación a los medios de comunicación electrónica o escrita que se le proporciona al trabajador para conocer los acontecimientos relevantes de la empresa; de los 57 puntos totales 45 puntos respaldan que la empresa está totalmente de acuerdo suministra información impresa y electrónica para comunicar los acontecimientos importantes de la empresa, sólo 12 punto respaldan que están de acuerdo. (Véase Tabla 3)

Como complemento a lo anterior, gráfico 18, demuestra que 79% de los empleados respondió que reciben información electrónica y escrita para conocer los acontecimientos más relevantes de la empresa y el 21% también está de acuerdo.

Gráfico 18. Regularidad del suministro de la información al empleado de Haceb



Fuente: Encuesta ECO

En definitiva, la percepción que tienen los empleados sobre los problemas de comunicación en las empresas el 17.4% dice que hay problemas y el 4% no puede comunicar lo que piensa. Lo anterior evidencia que hay un problema que puede limitar el desempeño laboral del empleado. Sin embargo, la mayor parte se mantiene informado por medios electrónicos e impresos de los hechos más relevantes de la empresa.

9.4. Influencia

El grado de integración entre superior y subordinado en una organización puede determinar la productividad. De lo anterior se puede determinar que tanta participación tiene el trabajador en la toma de decisiones de la empresa. Muchas veces el poder de los jefes, trae consecuencias positivas para la empresa puesto que motivan al trabajador a alcanzar los resultados que persigue la organización, pero en algunos otros no. Al respecto, en la Tabla 4, se presentan las respuestas que evalúa la conducta de los jefes y la influencia en el trabajador.

En el momento en que se pregunta si el jefe usa el poder para quitar o dejar de dar algo al empleado, de un total de 20 puntos 14 puntos demuestran que no están de acuerdo con y totalmente en desacuerdo con este punto, mientras que 6 puntos representan la indiferencia por parte del empleado frente a la pregunta. (Véase Tabla 4)

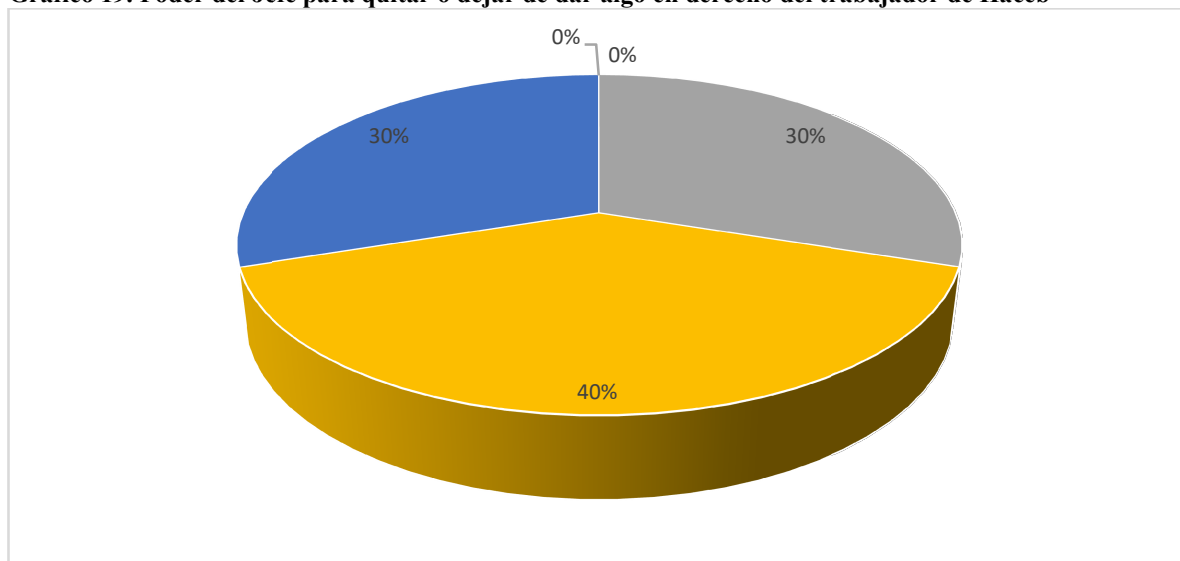
Tabla 4. Influencia del poder de los jefes en el centro de servicios Haceb de Cartagena

Influencia	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
Mi jefe (a) ha utilizado el poder que su cargo le concede, para quitarme –o dejarme de dar– algo que me pertenecía por derecho.	0	0	6	8	6	20	1,67	0,78
Mi jefe ha utilizado el poder que tiene en la empresa para satisfacer intereses personales	0	0	6	4	8	18	1,5	0,8
Mi jefe ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que sí ameritaba el uso del mismo.	0	12	0	2	8	22	1,83	1,34
El poder que tienen los directivos en la empresa tiende a establecer restricciones innecesarias en la libertad de actuación de los empleados.	0	0	6	10	5	21	1,75	0,75
El uso del poder –por parte de los directivos– sacrifica el aprendizaje que los empleados pudieran obtener en la realización de sus funciones.	0	4	3	10	5	22	1,83	0,94

Fuente: Encuesta ECO

En el gráfico 19 se observa que el 40% de los trabajadores dijeron que están totalmente en desacuerdo con la pregunta, lo que deja claro que no han percibido este tipo de conductas por parte de su jefe, mientras que el 30% dice que está de acuerdo con la respuesta anterior, lo que equivale a un 70% de los trabajadores. En consecuencia, los trabajadores no perciben este comportamiento de su jefe. (Véase Gráfico 19)

Gráfico 19. Poder del Jefe para quitar o dejar de dar algo en derecho del trabajador de Haceb

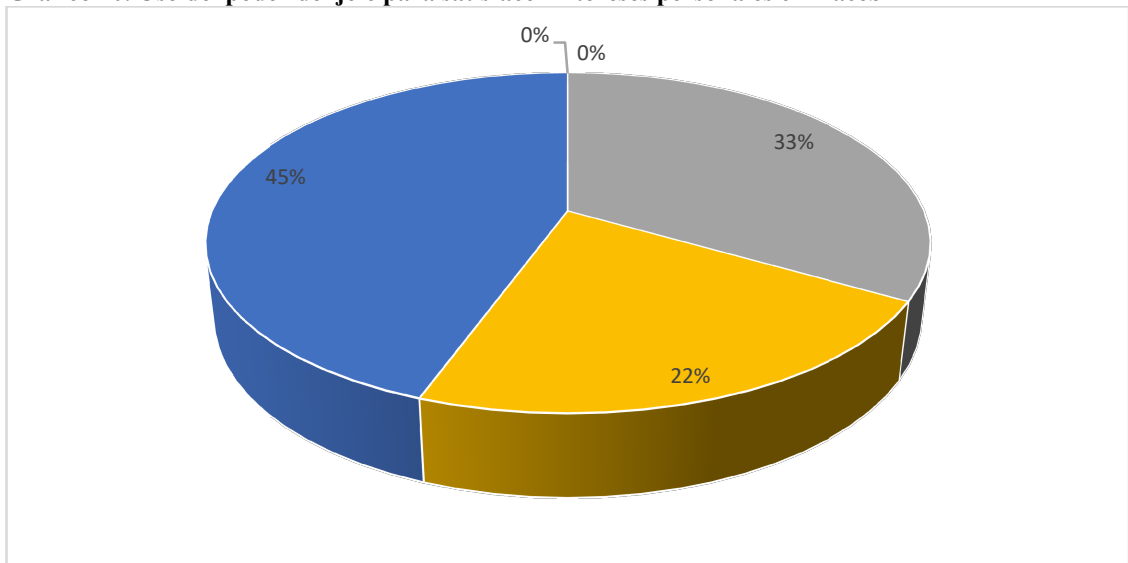


Fuente: Encuesta ECO

Referente a la pregunta que juzga el uso del poder por parte del jefe para satisfacer intereses o beneficios personales. En tal sentido, se puede apreciar que con una media de 1.5 y una desviación de 0.8; de 12 puntos del total, doce explican que empleados no evidencian la influencia del jefe obtener beneficios personales y ocho puntos dicen que se encuentran indiferentes ante esta pregunta.

En términos porcentuales, el gráfico 19, 70% de los empleados confirma que no presenta conductas influyentes del jefe para beneficiarse personalmente, y otro 30% se muestran indiferentes ante la pregunta. (véase gráfico 20)

Gráfico 20. Uso del poder del jefe para satisfacer intereses personales en Haceb

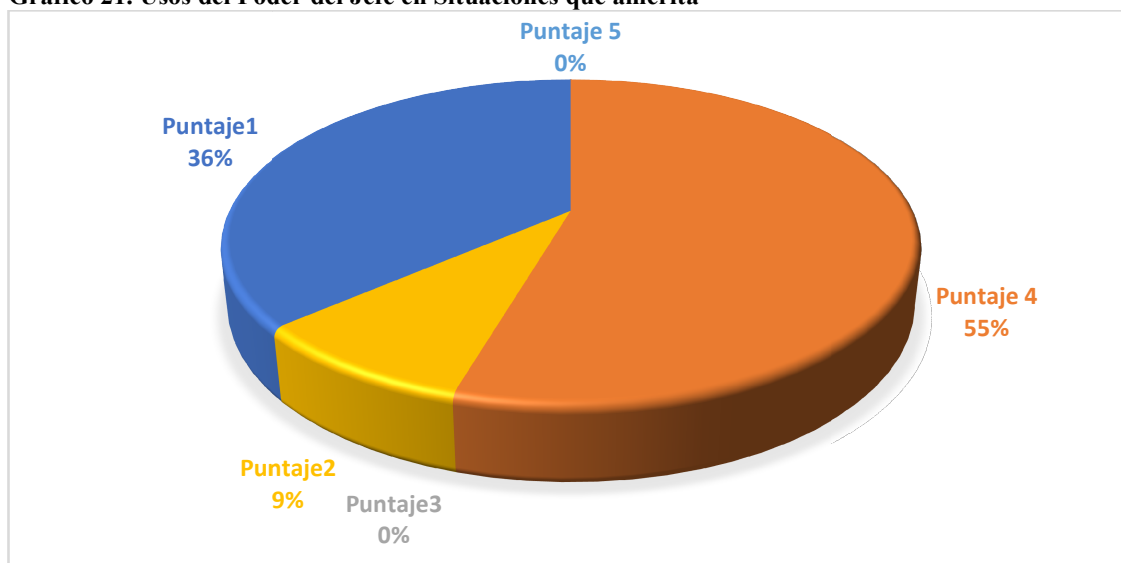


Fuente: Encuesta ECO

Muchas veces el poder del jefe se usa para resolver situaciones o problemas de alguna índole entre sus empleados o en la organización. Este sentido, en la tabla 4, se aprecia que, de 22 punto totales, 12 sustentan que están de acuerdo en que el jefe ha usado el poder para situaciones que amerita y 10 puntos muestran desacuerdo con el uso del poder del jefe cuando se amerita. (Véase tabla 4).

Con base en el gráfico 4, 55% de los trabajadores están de acuerdo en que el jefe ha usado su poder en situaciones que amerita, pero un 45% de los encuestados afirma que no hizo uso del poder en dichas situaciones. (véase gráfico 21)

Gráfico 21. Usos del Poder del Jefe en Situaciones que amerita

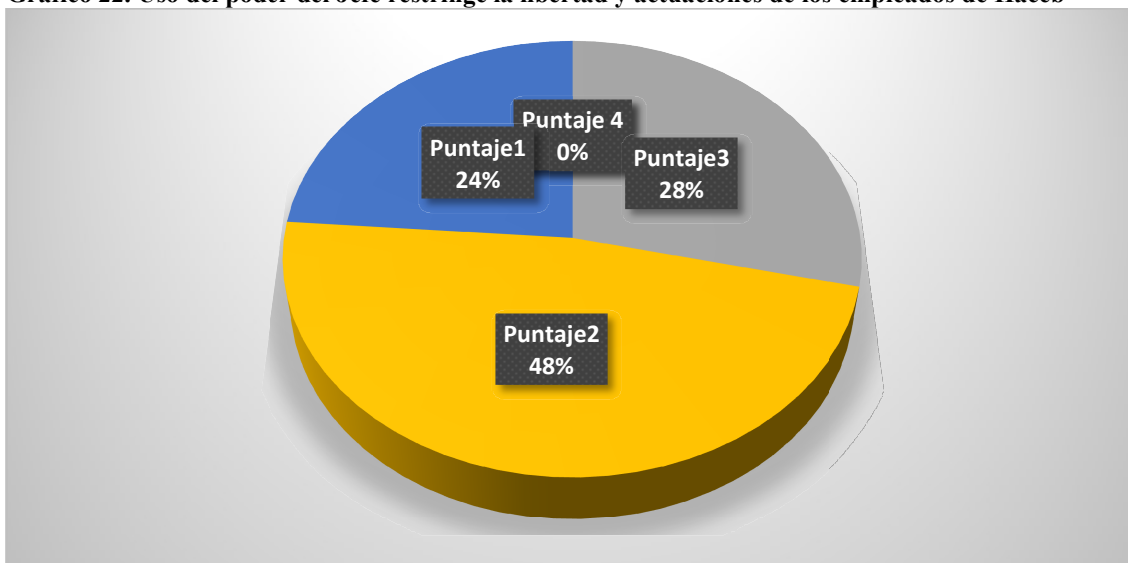


Fuente: Encuesta ECO

En torno al condicionamiento del poder de los directivos tiene tendencia a restringir la libertad y actuación de los empleados 15 de los 21 puntos del total muestran que los empleados afirman que no están de acuerdo con la restricción del uso del poder de sus jefes restringe su libertad y actuaciones. (Véase Tabla 4)

En el gráfico 22 se observa que el 72% de los empleados está en desacuerdo en que el poder de los jefes restringe la libertad y las actuaciones de los empleados, sólo un 28% se muestra indiferente a la pregunta.

Gráfico 22. Uso del poder del Jefe restringe la libertad y actuaciones de los empleados de Haceb

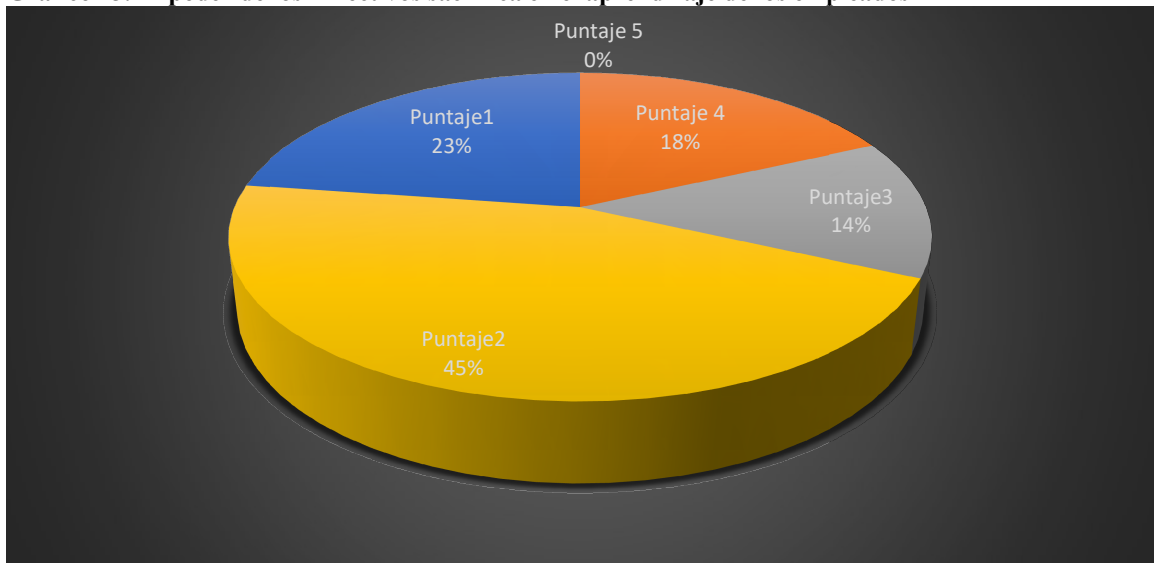


Fuente: Encuesta ECO

Respecto al tema de la influencia del poder de los directivos y su efecto en el aprendizaje de los empleados, de un total de 22 puntos, con 5 y 15 puntos están en total desacuerdo y en desacuerdo, no obstante, 4 puntos muestran que algunos empleados afirman que el poder de sus directivos sacrifica el aprendizaje de los empleados. Es destacable también que con 8 puntos otros empleados se muestran indiferentes ante la pregunta.

La influencia del poder de los directivos tiene efectos sobre el aprendizaje de los empleados, en el caso del centro de servicios Haceb, el gráfico 23, se observa que no está totalmente de acuerdo en esto, un 45% está en desacuerdo y un 16% se muestra de acuerdo en afirmar que si hay influencia en el aprendizaje de los empleados. Ante lo anterior el 14% se muestra indiferente

Gráfico 23. El poder de los Directivos sacrifica en el aprendizaje de los empleados



Fuente: Encuesta ECO

9.5. Toma de decisiones

Normalmente en las organizaciones se toman decisiones sobre la base de racionalidad limitada y ligada. Las decisiones en las organizaciones tienen implícitas un costo, pues, de las alternativas, entre las cuales se elija, siempre busca minimizar los costos. Por eso los gerentes cuando toman decisiones deben elegir entre las alternativas que tiendan a reducir los factores limitantes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

En las organizaciones, tomar decisiones es un proceso excluyente, que sólo está en la gerencia o en las altas directivas y poco o nada se fundamentan en las apreciaciones de un empleado. Estas condiciones pueden repercutir en el desempeño del trabajador y el ambiente laboral de la organización. Al respecto en la tabla 5 se aprecia que el 72.7% de los empleados, para un puntaje total de 32, afirman que tienen participación en la toma de decisiones de la organización. un 20.5% se muestra indiferente ante la participación en la toma de decisiones y sólo un 6.8% dice que no participa en la toma de decisiones.

Respecto a los niveles en donde toma de decisiones., se presenta una leve variación, dado que el 94% de los trabajadores afirma que las decisiones se toman en el nivel adecuado, mientras que el resto permanece indiferente.

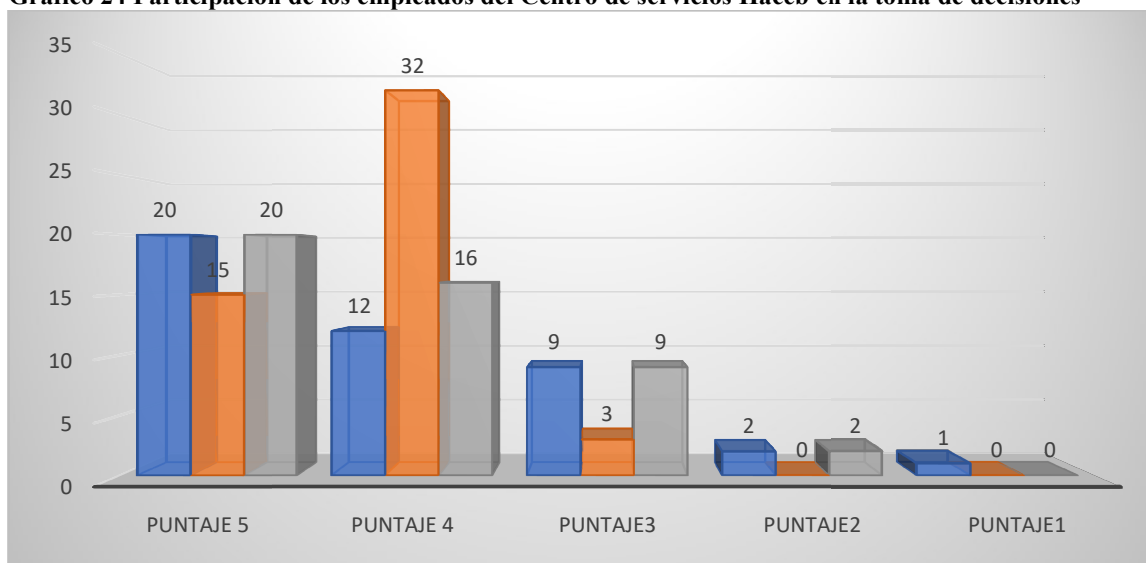
Tabla 5 Participación del trabajador en la toma de decisiones centro de servicios Haceb de Cartagena

Toma de decisiones	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
En mi organización participo en la toma de decisiones.	20	12	9	2	1	44	3,67	1,3
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	15	32	3	0	0	50	4,17	0,58
Mi jefe me permite influir en la toma de decisiones aportando con información, con la finalidad de ayudar a tomar una mejor decisión para todos, además de desarrollar mis capacidades y habilidades	20	16	9	2	0	47	3,92	1

Fuente: Encuesta ECO

En relación a la influencia del trabajador en la toma de decisiones y su participación motivada por su jefe el 76.6% de los empleados dice que su jefe permite la participación en la toma de decisiones, aportando información y permitiendo el desarrollo de las capacidades y habilidades del empleado. Sólo un 19.1% se encuentra se muestra indiferente, respecto a si participa o no en las decisiones. No obstante, el 4.3% de las los encuestados se muestra en desacuerdo a que el jefe le permite participar en las decisiones del centro de servicios Haceb de Cartagena. (Véase gráfica 24)

Gráfico 24 Participación de los empleados del Centro de servicios Haceb en la toma de decisiones



Fuente: Encuesta ECO

9.6. Control e incentivos

El control es una de las cinco funciones administrativas, mediante la cual se evalúan los resultados obtenidos dentro de todo proceso de planeación organizacional. Por medio de esta se toman los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos trazados. Desde el punto de vista de la teoría de Taylor, trabajador está motivado e incentivado por los estímulos de índole económico; mientras que para los humanistas, representados en Mayo, le dan poca importancia a todos los incentivos económicos y resaltan aspectos que tienen que ver con el reconocimiento, la aprobación social y la participación en actividades en los grupos de la empresa; que son en últimas los que podrían determinar el rendimiento del trabajador y la productividad de la empresas. (Chiavenato, 2007) Aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Por lo anterior, en el centro de servicios Haceb de Cartagena el 47% de los trabajadores afirma que está totalmente de acuerdo en que si existen

incentivos laborales que motivan la realización del trabajo, mientras que el otro 53% reconfirma la respuesta anterior.

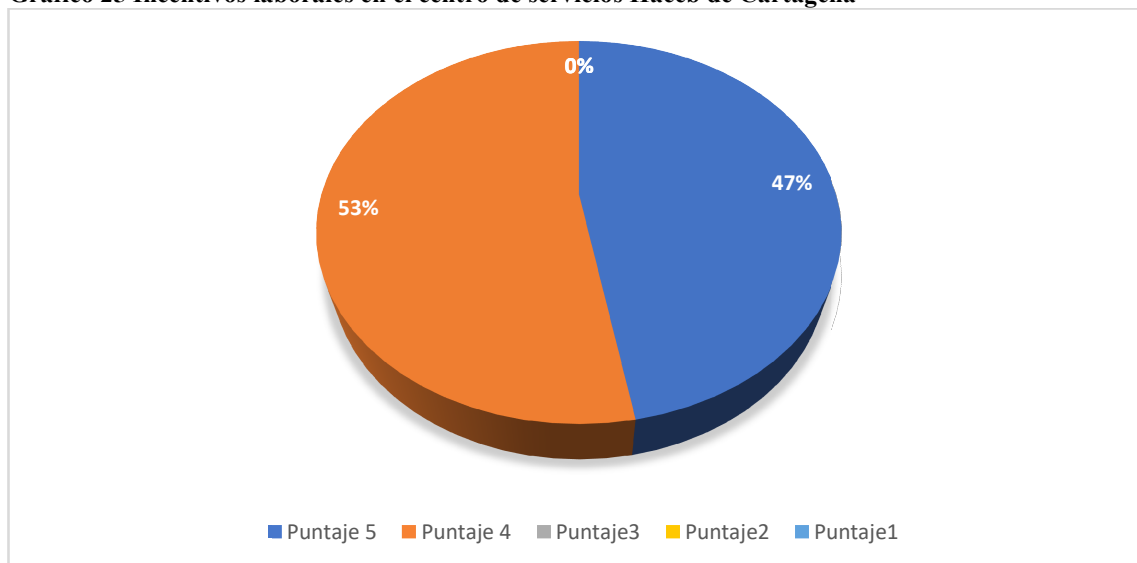
Tabla 6 Control e incentivos en el centro de servicios Hacer de Cartagena

Control e Incentivos	Puntaje 5	Puntaje 4	Puntaje3	Puntaje2	Puntaje1	Total	Promedio	Desviación
Existen incentivos laborales para que motiven a realizar mejor mi trabajo.	25	28	0	0	0	53	4,42	0,51
Es justa la remuneración que recibo por el trabajo que realizo	25	28	0	0	0	53	4,42	0,51
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.	35	16	3	0	0	54	4,5	0,67
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal	40	16	0	0	0	56	4,67	0,49

Fuente: Encuesta ECO

Desde el punto de vista salarial, el 100% de los trabajadores se muestra de acuerdo en que su salario está de acuerdo con la labor que realiza. (Véase tabla 7 y gráfico 25)

Gráfico 25 Incentivos laborales en el centro de servicios Hacer de Cartagena

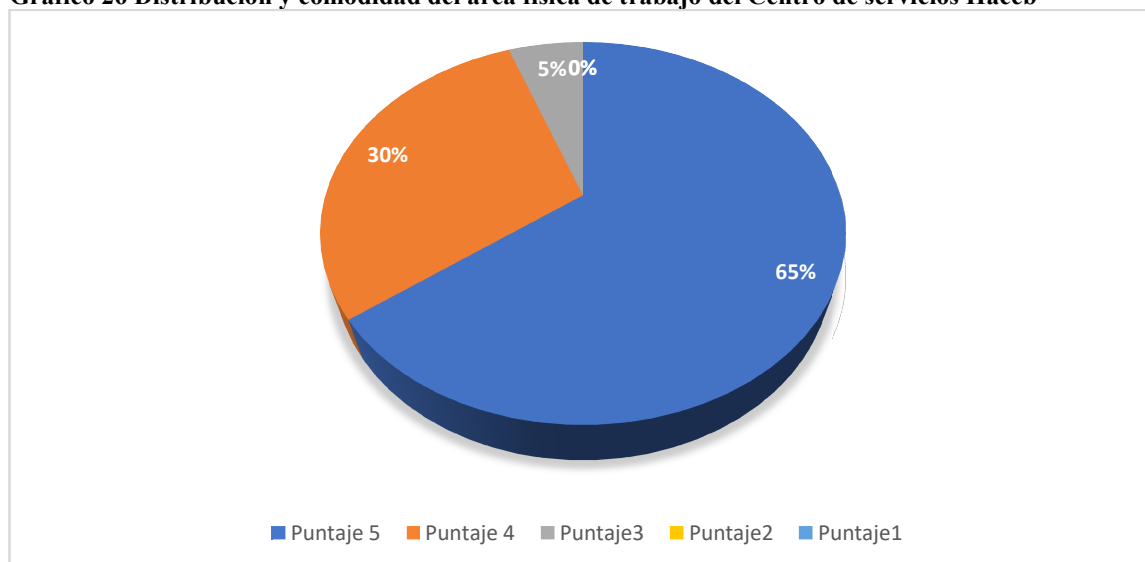


Fuente: Encuesta ECO

Respecto a la distribución física del área de trabajo y a la comodidad para realizarlo 65% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que su área de

labores está bien distribuida, un 30% está de acuerdo y 6% se muestra indiferente. (Véase gráfico 26)

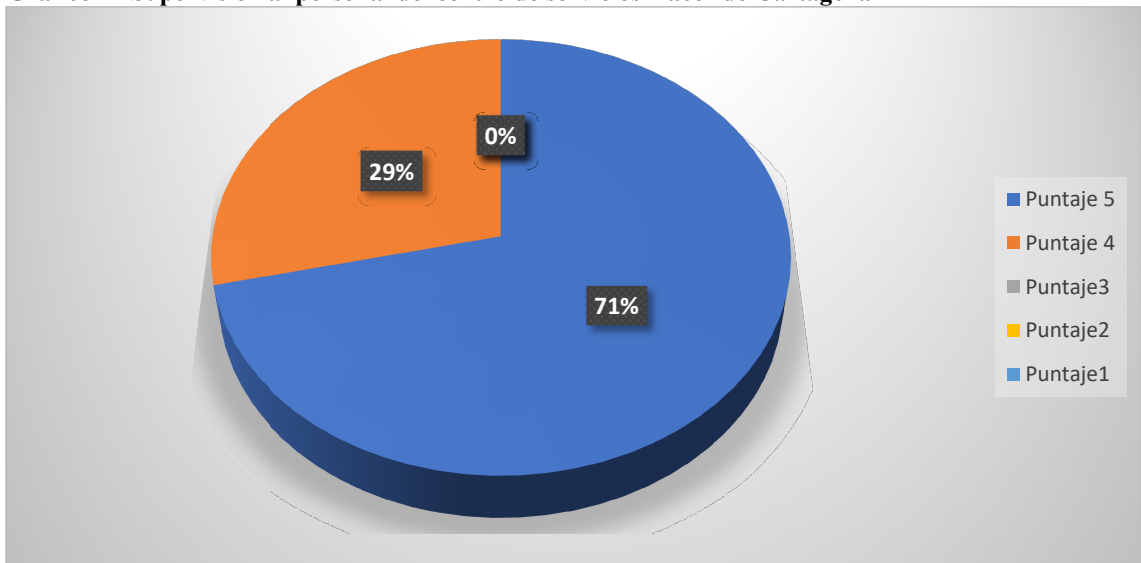
Gráfico 26 Distribución y comodidad del área física de trabajo del Centro de servicios Haceb



Fuente: Encuesta ECO

En cuanto al control y la supervisión de las actividades que desarrollan los empleados del centro de servicios Haceb de Cartagena, el 71% está totalmente de acuerdo en que el jefe inmediato hace el control respectivo, mientras que el 29% está de acuerdo. De los anterior de concluye que todos los empleados son supervisados por su jefe inmediato. (Véase Gráfico 27)

Gráfico 27 Supervisión al personal del centro de servicios Hacer de Cartagena



Fuente: Encuesta ECO

10. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CENTRO DE SERVICIOS HACEB DE CARTAGENA

Según las teorías administrativas, la motivación es una de los aspectos más importantes y determinantes del desempeño laboral de los trabajadores y la productividad de la organización. De hecho, la influencia de la motivación mantiene y dirige a las personas a mantener un comportamiento que apunta al cumplimiento de las metas. (Hellriegel & Slocum, 1998). Adicionalmente, la teoría económica plantea que los seres humanos reaccionan de acuerdo con los incentivos, por ejemplo, un consumidor prefiere comprar a los precios más bajos; pero en el caso del trabajador y de las empresas, estos incentivos podrían afectar el bienestar de los mismos y el de las empresas y de la misma forma el rendimiento y la productividad.

Otros autores expresan que la motivación está en función de las necesidades del trabajador, dado que estas podrían traer desequilibrios, que tensionarían su actuación y podrían desencadenar un estado de insatisfacción y bajo rendimiento laboral. En este sentido cada una de las diferencias individuales como las necesidades, valores, actitudes, interés y actitudes que el trabajador lleva consigo a su trabajo podrían ser determinantes. Un trabajador que le guste el dinero, trabajará por un salario más alto, el que desee encontrar seguridad laboral, probablemente acepte un salario más bajo y si hay otro trabajador que llame la atención los retos, buscará que el exijan al máximo, etc. (Hellriegel & Slocum, 1998).

Existen otras variables importantes como las características del puesto de trabajo, en las cuales se toman en cuenta la variedad de habilidades que se requieren para desempeñarlo, el grado de ocupación del trabajador en la tarea, la significación que tenga para el trabajador el desempeño de la tarea, la autonomía y el tipo y grado de retroalimentación que recibe el empleado en el desempeño de

la labor. Por último, se encuentran las practicas organizacionales como las reglas, políticas de recursos humanos, las prácticas administrativas, y los sistemas de retribución.(Hellriegel & Slocum, 1998)

El análisis de los factores que afectan el rendimiento en el centro de servicios Haceb de Cartagena se realiza con base en una agrupación de los factores analizados en la encuesta en Objetivos y Subjetivos:

Como factores objetivos se toman en cuenta el Mando y el control e incentivos; entre los subjetivos se cuentan la motivación, la comunicación, la influencia y la toma de decisiones.

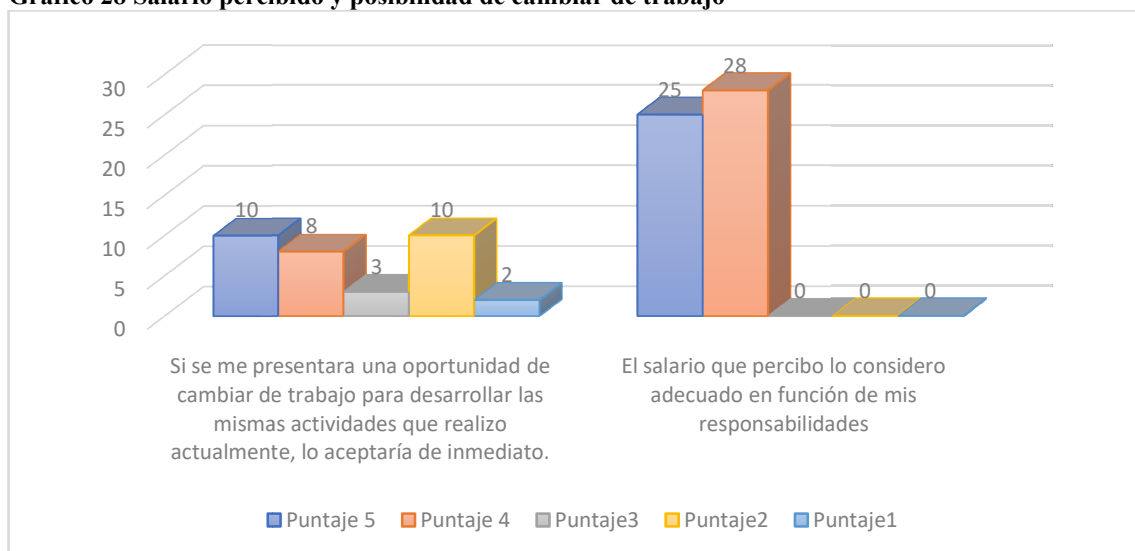
Tabla 7 Factores subjetivos y objetivos del desempeño laboral de Haceb

OBJETIVOS	SUBJETIVOS
Mando	Comunicación
Control e incentivos	Motivación
	Influencia
	Toma de decisiones

Fuente: Encuesta ECO

Con base en lo anterior se presenta el cruce entre variables objetivas y subjetivas. Así, se analizan los factores oportunidad de cambiar de trabajo frente al salario que percibe el trabajador, tal como se aprecia en el grafico 28, aunque el 100% de los trabajadores afirma sentirse satisfecho con su salario, es contradictorio cuando el 54% cambiaría de trabajo si se presenta una oportunidad de desarrollar el mismo trabajo, cambiarían de inmediato. (Véase Gráfico 28)

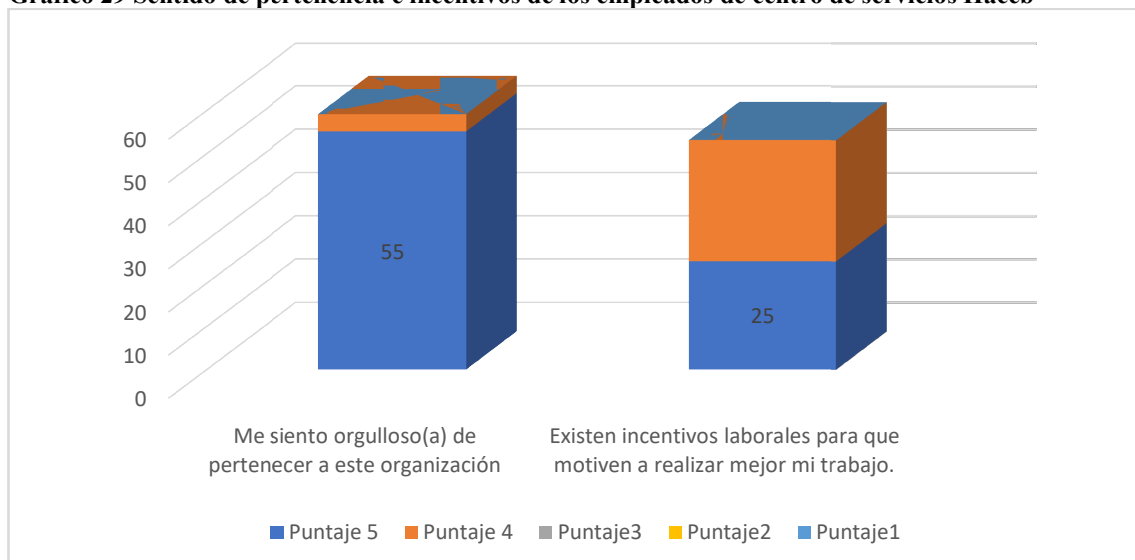
Gráfico 28 Salario percibido y posibilidad de cambiar de trabajo



Fuente: Encuesta ECO

Al momento de analizar el sentido de pertenencia del trabajador por la empresa, expresas sentirse orgulloso, casi en su totalidad, no obstante, representa muy poca proporción por los incentivos que motiven a realizar el trabajo (Véase Gráfico 29)

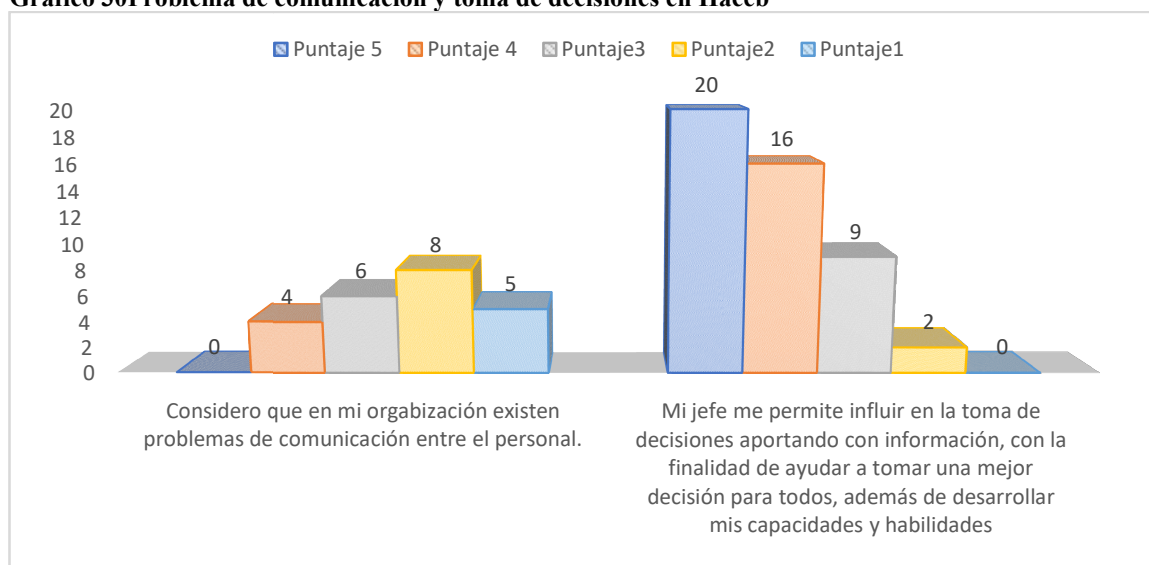
Gráfico 29 Sentido de pertenencia e incentivos de los empleados de centro de servicios Haceb



Fuente: Encuesta ECO

En el grafico 30 se aprecia que aparentemente hay una alta participación de los empleados en la toma de decisiones, pero se aprecian que existen problemas de comunicación. De esto se infiere los problemas de comunicación pueden distorsionar la información y en este sentido la toma de decisiones.

Gráfico 30 Problema de comunicación y toma de decisiones en Haceb



Fuente: Encuesta ECO

CONCLUSIÓN

Con relación a los objetivos planteados en esta investigación, la empresa HACEB, Centro de Servicios de Cartagena tiene una planta de empleados que presenta las siguientes características socioeconómicas: del 100% de los empleados, dada la actividad que desarrolla la empresa. El 75% son hombres, mientras que el resto son mujeres.

Respecto a la antigüedad laboral, no hay trabajadores con más de 10 años de antigüedad, lo que supone que cada década por lo menos se presenta cambio de personal, puesto que del 100% de encuestados, el 66.67% tiene menos de cinco años de antigüedad y el resto tiene menos años de 10 años. otro aspecto ligado con el anterior es el tipo de contratación, son muy pocos los empleados que tiene contrato a término indefinido, sólo el 25% y el 66.66% tiene contratación a término definido y el resto tiene otro tipo de contratación

Tal como se han analizado las variables del Clima organizacional y sus repercusiones en el rendimiento del empleado, se hicieron con base en los aspectos fundamentales extremos y medios. Estos resultados de evaluaron con el uso de la escala de likert; los mayores que tres, son los que están totalmente de acuerdo y las respuestas que son indiferentes las que se encuentran tres, dado que la escala se encuentra entre uno y cinco.

Analizando del mando y la disposición de jefe cuando se necesite el 71.4% de los empleados afirmó que tiene la disposición total, y el resto lo confirma.

Por el lado de los tramites y la simplicidad de los mismos se muestran de acuerdo, no obstante, pero, aunque una pequeña parte, no está de acuerdo que se hacen los tramites simples y se facilita la atención en el caso requerido. De esta manera el 66% dice estar totalmente de acuerdo en que los trámites son simples y hay

atención mientras que un 30.2% está de acuerdo con lo anterior, y sólo el 3.8% no está de acuerdo en que los trámites sean simples y ágiles.

Con relación a los aspectos que generan los directivos de las empresas; el ambiente que crean los directivos o jefes en la organización a través de sus acciones determina el clima organizacional. Por consiguientes, el 86% de los empleados están completamente de acuerdo con la respuesta y el 14% está de acuerdo. Se confirma, entonces, que se genera un ambiente favorable por parte de los directivos.

Así mismo se indagó por la claridad de las normas de la organización y que facilitan el trabajo, el 92%, afirma que efectivamente son claras y permiten el desarrollo normal de las labores, pero un 6% se muestra indiferente, lo que efectivamente podría ser determinante al momento de influir en el desempeño de las labores. En este orden de ideas las reuniones entre jefes y empleados podrían determinar el resultado del trabajo y también determinar el ambiente de trabajo. Esto se confirma cuando del prácticamente el 100% se muestra de acuerdo en que realizan reuniones periódicas.

En general se evidencia que algunos trabajadores no se muestran de acuerdo con los trámites y su simplicidad y la atención. Por otro lado, la indiferencia que se muestra en torno a que, si las normas y reglas facilitan el trabajo, muestra que hay desconocimiento de las normas o no hay interés suficiente para que el empleado las conozca o los medios para ello no son adecuados.

En cuanto a la motivación, el 93.2% de los empleados está totalmente de acuerdo y sólo un 6.8% está de acuerdo están orgullosos de pertenecer al centro de servicios Haceb de Cartagena, es decir, los trabajadores se encuentran complacidos de trabajar en Haceb. Sin embargo, si el trabajador se le presenta la oportunidad de cambiar de empleo, así desarrolle las mismas funciones un 61%

cambiaría de trabajo, sólo un 30% no lo haría, y un 9% es indiferente ante esta posibilidad. Lo anterior, contradice que algunos elementos anteriores.

Además de lo anterior, otro aspecto importante, la remuneración que recibe el trabajador de Haceb y que podría motivar su estabilidad en las empresas en que todos los trabajadores dicen estar de acuerdo con su salario. Ligado al aspecto anterior está la estabilidad laboral, mediante lo que se confirma que el 100% de los trabajadores está satisfecho con este aspecto.

Respecto a la comunicación, se concluye que el 56,5% dice que no se presentan problemas en este aspecto en la empresa, y aunque el 17.4% contradice lo anterior, mientras que el 26.1% se muestra indiferente. Esto se aprecia cuando el trabajador le cuesta comunicar lo que piensa, es decir, que el 4% encuentra dificultad para expresar sus ideas en la empresa. Contradictoriamente se encontró que en su totalidad los empleados y jefes tiene buena comunicación y además es efectiva.

Con relación a los medios de comunicación la empresa se expresa a través de medios digitales, es decir, suministra información impresa y electrónica para comunicar los acontecimientos importantes de la empresa. Definitivamente si hay problemas de comunicación (17.4%) u otro parte no puede comunicar lo que piensa (4%)

Respecto a la influencia y al poder de los jefes, donde el 30% de los trabajadores en que el jefe utiliza el poder para quitar o dejar de al empleado lo que le pertenecía por derecho un 70% no percibe el comportamiento de su jefe, lo preocupante es que un 30% se muestra indiferente ante esta conducta del jefe. En cuanto al uso del poder en situaciones que amerita, un 4,55% de los trabajadores dice que el jefe ha usado su poder en situaciones que amerita, pero un 45% afirmó que no. Esta misma tendencia se muestra en torno al condicionamiento del poder de los directivos y tiene tendencia a restringir la libertad de los empleados, cuando el 72% dice que no es así, pero el 28% es indiferente.

Un aspecto sobre el que se ha debatido siempre en administración es la injerencia de los empleados en la toma de decisiones. En el centro de servicios Haceb el 72.7% tienen participación en la toma de decisiones de la organización, pero un 20.5% se muestra indiferente ante la participación en la toma de decisiones y sólo un 6.8% dice que no participa. Lo anterior se evidencia en que los trabajadores dicen que sus jefes permiten la participación en la toma de decisiones (76.6%), una pequeña parte dice que no lo hace (4.3%) y el 19.1% es indiferente ante esta participación.

Un aspecto económico fundamental hace referencia a los incentivos de los trabajadores, con lo cual el 100% dice que si hay incentivos laborales que motivan la realización del trabajo. Sumado a lo anterior también está el salario de los trabajadores, por tal razón, una adecuada remuneración, ajustada a la labor que un empleado realiza es determinante de su rendimiento laboral. En este sentido se encontró que los trabajadores de Haceb tienen un adecuado salario. En consecuencia, el 94% de los empleados trabaja en buenas condiciones y el 6% se muestra indiferente.

En relación con el control respectivo y la supervisión que hace el control de sus empleados, el total de los empleados dice que el jefe supervisa el trabajo de sus empleados.

RECOMENDACIONES

Después de analizar los aspectos determinantes del clima organizacional y en el rendimiento laboral de los empleados del centro de servicios Haceb de Cartagena, se proponen las recomendaciones con el fin de definir estrategias para mejorar las condiciones laborales de la empresa.

Mejorar la estabilidad laboral de los empleados de Haceb, dado que hay demasiada rotación de empleados, dado que esto conduce a un clima de incertidumbre para los empleados y determina su rendimiento. Esto expondría a la empresa a que los empleados se vean motivados a buscar una empresa que le ofrezca mejores condiciones, respecto a la estabilidad laboral.

Hacer que los tramites de información sean más simples para el empleado, dado que se hace más efectiva la atención del empleado y la perfecta satisfacción del cliente y por ende de la empresa.

Aunque el ambiente generado por los directivos parece adecuado se deben mejorar para generar confianza y más favorable para el desarrollo de todas las actividades de la empresa. De la misma forma se propone actualizar las normas para que sean más claras y se realicen periódicamente más reuniones.

si bien es cierto que el empleado está orgulloso de pertenecer a Haceb, pero está atraído por trabajar en otras instituciones si se lo proponen. Por tal razón debe desarrollar estrategias más motivadoras que mejoren el bienestar de los trabajadores y mejorara de paso el sentido de pertenencia. En consecuencia, el salario le proporciona seguridad, confianza y estabilidad al empleado, por ello se propone considerar el estudio de los incentivos salariales para aumentar el sentido de pertenencia del trabajador.

Perfeccionar los canales de comunicación y fortalecer los que usa la empresa, ya que una mayor diversidad de canales hace que esta llegue más rápido y se más efectiva en su objetivo.

Invitar a los empleados para que propongan soluciones a los problemas de la empresa en la toma de decisiones.

Crear programas de incentivos no monetarios para que los empleados se motiven en el desarrollo de sus labores.

El jefe debe tener más comunicación con su equipo de trabajo, dado que le apoyo genera la confianza necesaria para poder opinar y tomar las decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

ARAGON, Sánchez Antonio. Fundamentos de dirección y gestión de recursos

CASILLAS BUENO, José Carlos y otros. La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones. Madrid: Thomson, 2005. 276p.

Centro de desarrollo de empresas de familia – CEDEF. Plegable informativo. Bogotá: Universidad de la Salle. 2007. 2h

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. 1990.

DANIES LACOUTORE, Rodolfo. Sociedades de familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades., 2005.

DESSLER, Gary. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Ed. Atlas. 1994

Diccionario de la lengua española. 21ª edición. Madrid: Unigraf, 1993. 1513p.

GERSICK, Kevin E. y otros. Empresas familiares: generación a generación. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 1997. 313p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2006. 830p.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica, 1991. 311p.

LOPEZ, José Isauro. Diccionario: contable, administrativo y fiscal. 3ª. edición. Ciudad de México: Editorial Thomson Learning, 2003. 350p.

M. SILVA, Vásquez. El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Ed. EUS, S.L. 1ra Edición, Barcelona. 1996. 258 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra. Ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 246p.

MORENO GARZÓN, Adonay. Serie: Aprender a investigar – versión revisada, recolección de la información módulo 3. 3ra Ed. Bogotá: Icfes, 1999. 66p.

MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTINEZ, José G. Fundamentos de administración. 5ª edición. México D.F.: Trillas, 2004. 240p.

NEUBAUER Fred y LANK Alden G. La empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure. España: Ediciones Deusto S.A., 1999 Bilbao. 315p.

PABÓN PÉREZ, Hugo Leonardo. La facultad de administración de empresas. 8p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999.

ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 3ª. Edición. Ciudad de México: Prentice Hall, 2002. 468p.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona: Editorial Océano S.A., 1999. 641p.

RUIZ, Salazar Antonio. Salud ocupacional y productividad. Ed. Limusa. 1997.

TORO, Álvarez Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 15, No. 1. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. 1996.

Universidad de la Salle. Proyecto Educativo Lasallista - PEUL. Plegable resumido. Bogotá 2007. 2h

Anexo
PRESUPUESTO

DESCRIPCION COSTOS	TOTAL
Materiales varios	\$ 150.000
Papelería	\$ 150 000
Transporte Interno	\$ 60.000
Servicio de Fotocopias	\$ 100.000
Gastos de impresión	\$ 300.000
Anillados y empastados	\$ 150.000
Subtotal	\$ 910.000
Imprevistos	\$ 100.000
TOTAL	\$ 1.010.000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES / MESES	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT
Recolección de la Información	■	■	■	■	■			
Organización de la información		■	■	■	■			
Preparación del anteproyecto		■	■	■	■			
Presentación del Anteproyecto		■	■	■	■	■	■	
Aplicación del Encuesta y entrevistas.		■	■	■	■	■	■	■
Análisis de la información recolectada con el instrumento de medición (encuesta) en la empresa.			■	■	■	■	■	■
Análisis de los resultados y recomendaciones de acuerdo con el resultado de la encuesta y su análisis.			■	■	■	■	■	■
Preparación del Proyecto							■	■
Entrega del proyecto								■
Sustentación del proyecto								■

Encuesta Clima Organizacional (ECO)

Instrumento para caracterizar el clima organizacional en Trabajadores de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena.

Objetivo: caracterizar el clima organizacional de la empresa Centro de Servicios HACEB de Cartagena., a partir de su percepción sobre las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral, motivación y políticas y reglamentos.

La escala se estructura en dos grandes secciones, en principio la que recaba los datos generales y la segunda que concentra los ítems por cada dimensión explorada.

Para dar respuesta cada uno de las preguntas, tenga en cuenta lo siguiente:

- a. **Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y, responda marcando con una X la opción que considere más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente endesacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.**

- b. **La información que resulte de la aplicación del instrumento, será manejada en forma anónima y confidencial.**

Información General						
Sexo		Masculino: <input type="checkbox"/>	Femenino: <input type="checkbox"/>			
Tiempo de Trabajo en la Empresas						
Entre 1 y 5	<input type="checkbox"/>	Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/>	Entre 11 y 15	<input type="checkbox"/>	
Tipo de contratación						
Indefinido	<input type="checkbox"/>	Término fijo	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	
CLIMA ORGANIZACIONAL						
Ítems						
Mando		1	2	3	4	5

Mi jefe (a) está disponible cuando se le necesita					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención					
Mi jefe (a) inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
Mi jefe (a) inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
Motivación	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización					
Me gusta el trabajo que realizo en mi organización					
Si se me presentara una oportunidad de cambiar de trabajo para desarrollar las mismas actividades que realizo actualmente, lo aceptaría de inmediato.					
El salario que percibo lo considero adecuado en función de mis responsabilidades					
Mes siento satisfecho con la estabilidad laboral que me proporciona este trabajo					
Comunicación	1	2	3	4	5
Considero que en mi organización existen problemas de comunicación entre el personal.					
Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con el resto de la organización.					
Considero que tengo buena comunicación con mi jefe(a) (director/a)					
De manera general, percibo que la comunicación entre los integrantes de mi organización es efectiva (independientemente del tipo de contratación).					
Recibo información con regularidad (impresa y/o electrónica) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de mi organización.					
Influencia	1	2	3	4	5
Mi jefe (a) ha utilizado el poder que su cargo le concede, para quitarme –o dejarme de dar– algo que me pertenecía por derecho.					
Mi jefe ha utilizado el poder que tiene en la empresa para satisfacer intereses personales					
Mi jefe ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que sí ameritaba el uso del mismo.					
El poder que tienen los directivos en la empresa tiende a establecer restricciones innecesarias en la libertad de actuación de los empleados.					
El uso del poder –por parte de los directivos– sacrifica el aprendizaje que los empleados pudieran obtener en la realización de sus funciones.					
Toma de decisiones	1	2	3	4	5
En mi organización participo en la toma de decisiones.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
Mi jefe me permite influir en la toma de decisiones aportando con información, con la finalidad de ayudar a tomar una mejor decisión para todos, además de desarrollar mis capacidades y					

habilidades					
Control e Incentivos	1	2	3	4	5
Existen incentivos laborales para que motiven a realizar mejor mi trabajo.					
Es justa la remuneración que recibo por el trabajo que realizo					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal					