

**Percepción del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación
Universitaria Unisangil-Sede San Gil**

**Alfonso Duran Andrea Camila, Muñoz Vanegas Laura Camila y
Rojas Quiroga Zahira Natalia**

**Trabajo de Grado Para Optar por el Título de:
Psicólogo Profesional**

Ps. Eliana Graciela García Rincón



Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Facultad de Ciencias de la Salud

Programa de Psicología – Ext. Unisangil

San Gil

2020

**Influencia del clima organizacional, en el personal administrativo de la Fundación
Universitaria Unisangil-Sede San Gil**

¹Alfonso Duran Andrea Camila, ²Muñoz Vanegas Laura Camila y

³Rojas Quiroga Zahira Natalia

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Facultad de Ciencias de la Salud

Programa de Psicología – Ext. Unisangil

Nota del Autor

1 aalfonso710@unab.edu.co

2 lmuñoz280@unab.edu.co

3 zrojas@unab.edu.co

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado

San Gil, diciembre de 2020.

Resumen

El presente proyecto tuvo como finalidad determinar la Percepción del Clima Organizacional en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil; de otra manera este estudio es de tipo cuantitativo, con un enfoque descriptivo y corte transversal, en este orden de ideas la población del estudio está conformada por 121 funcionarios, además de que la muestra la forman 92 funcionarios administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil- San Gil, adicional a ello se trabaja con un muestreo tipo censo poblacional. Seguidamente para llevar a cabo la medición se hizo uso de un instrumento de medición de clima organizacional diseñado y aplicado en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, en el año 2018, este instrumento consta de 31 preguntas de respuesta tipo escala Likert, que evalúan ocho dimensiones, además cuenta con un alfa de Cronbach de 0,90. A modo de resultados se destaca que, las ocho dimensiones del clima organizacional arrojan datos positivos, con una marcada y constante aparición de los criterios “Bueno” y “Excelente”, lo cual es indicador de que se genera un clima laboral favorable en la institución. Finalizando se determinó que la planta de trabajo en general, presentan una adecuada dinámica y ambiente laboral y de identifico un correcto clima laboral, manifestado en la satisfacción de los funcionarios de la organización; de igual manera se logró establecer las fortalezas del grupo de trabajo, las dinámicas que mantienen y la comprensión del clima laboral como desencadenante de un buen desempeño tanto individual como grupal.

Palabras Clave: Clima Laboral, Organización, Relaciones interpersonales, comunicación, Motivación, Sentido de pertenencia.

Abstract

Tabla de contenido	Pag
Influencia del clima organizacional, en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil.....	10
Planteamiento del Problema	11
Formulación de Pregunta Problema	11
Justificación	12
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes de Investigación.....	14
Antecedentes Internacionales.....	14
Sánchez W. Villamil O. (2012) “Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la municipalidad de Choloma”. Departamento Posgrado UNITEC, San Pedro Sula-Honduras.	14
Antecedentes Nacionales.....	16
Campo Ortiz Yeimy Isabel, Daza Caballero Vilma. (2016). Medición del clima organizacional en la universidad de Santander UDES, de la ciudad de Valledupar	16
Antecedentes Departamental.....	17
Villarreal Correa Sonia Luz (2012) Clima Organizacional En Los Empleados De Planta De La E.S.E, Hospital Universitario De Santander.....	17
Descripción de la institución.....	18

Reseña Historia	18
Misión.....	20
Visión	21
Objetivos	21
Marco Teórico.....	22
Dimensiones del Clima Organizacional.....	38
Medición Del Clima Organizacional.....	39
Aproximación al concepto de motivación.....	42
Marco Legal	45
Metodología de la Investigación.....	47
Tipo de Investigación	47
Diseño de Investigación	47
Población.....	48
Muestra.....	49
Criterios de Inclusión y Exclusión	49
Criterios de inclusión.....	49
Criterios de exclusión	49
Instrumento.....	49
Procedimiento	52
Fase I: Reconocimiento del problema.....	52

Fase II: Formulación del problema	52
Fase III: Trabajo de campo.....	52
Fase IV: Evaluación de resultados	52
Fase V: Discusión.....	52
Análisis y Resultados.....	53
Análisis cuantitativo.....	60
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Referencias.....	63
Apéndice	67
Apéndice A. Instrumento de medición del Clima organizacional	67

Lista de Tablas

Pag

Tabla 1. Cronograma de Trabajo	49
Tabla 2. Validez de la prueba	53
Tabla 3. Alpha de Cronbach por dimensiones.....	52
Tabla 4. Criterios de valoración.....	53
Tabla 5. Cronograma de Trabajo	523
Tabla 6. Frecuencias por Valoración de Dimensiones.....	534

Lista de Figuras

Pag

Figura 1	54
Figura 2	55
Figura 3	55
Figura 4	56
Figura 5	56
Figura 6	57
Figura 7	58
Figura 8	58
Figura 9	59

Influencia del clima organizacional, en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta (Bagner, 2005).

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles. Por otro lado, la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo, la estructura con sus macro y micro dimensiones. De manera análoga, los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones Moss (1989).

Para el mejor funcionamiento de una organización, es importante examinar cuáles son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelven, ya que es importante crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador. Para esto, es necesario propiciar, grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

Es por ello, por lo cual el presente proyecto tiene como principal objetivo lograr determinar la influencia del clima organizacional en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil, Sede San Gil.

Planteamiento del Problema

Es importante tener presente que el ser humano ha pertenecido a grupos o clanes en los cuales se plantean pautas de conducta, también es fundamental señalar las diferentes habilidades o cualidades individuales, logrando así destacarse en la sociedad y alcanzar un espacio en las organizaciones.

La organización, es un grupo social formado por personas, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Reyes (2000) Diccionario Empresarial.

Su funcionalidad se presenta de manera jerárquica, contando con bases sólidas y lineamientos plenamente establecidos. Respetando ideologías, conceptos adquiridos por medio de la experiencia.

Por tal razón la finalidad del presente proyecto es identificar cómo influye el clima organizacional en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil-Sede San Gil con relación al ambiente laboral que se vive dentro de la Institución.

Tal como lo comenta el autor Govindarajan (2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”, la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

Formulación de Pregunta Problema

1. Con base en lo expuesto anteriormente; se propone el siguiente planteamiento del problema: ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en cuanto a incentivos, autonomía, liderazgo, interacción social y sentido de pertenencia el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil, Sede San Gil?

Justificación

Según (Hall (1996)) El laborar en una organización, tiene un papel muy preponderante en la vida del hombre, la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. Sin embargo, en las diferentes etapas del tiempo se han producido cambios que denotan una gran preocupación por la mejora del entorno laboral de las personas, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y sientan que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realiza y de adaptarse con mayor éxito a las exigencias laborales que varían con relación al desarrollo de la humanidad.

El clima laboral es un pilar fundamental para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Se asume que si se conoce la existencia del clima organizacional, generando el accionar preventivo de la organización puede estar cimentado en sólidas bases, lo que permitiría a los directivos y ejecutivos de la organización tener una mejor visión de los problemas que pueden ocasionar un clima organizacional inadecuado y hostil en el desempeño y en la satisfacción laboral de los trabajadores, que no permite su desarrollo personal ni profesional y, por ende, lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es fundamental destacar que el recurso humano es pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, por ello una apropiada atmósfera laboral mediante el buen trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo. Ciertamente somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. (Hall 1996)

Según lo anteriormente dicho, en la actualidad existe una necesidad institucionalidad de propiciar un clima organizacional que favorezca el desempeño de funciones de los empleados, un

clima que esté acorde a las necesidades del contexto, de la visión y misión de la entidad. La investigación propuesta busca mediante la aplicación de los conceptos básicos de clima organizacional encontrar explicaciones a las actuaciones internas y percepción del personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil Sede San Gil.

De otra manera es importante resaltar como influye en el clima organizacional las motivaciones, respecto a aspectos de la afiliación y el logro intrínseca o extrínsecamente, de la misma manera las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, que pueden ser pasivas, agresivas, asertivas, etc.

De acuerdo a la investigación su resultado permitirá determinar las percepciones de los funcionarios de la organización de la misma manera que se resultaran aspectos de la motivación de los trabajadores a partir de cómo se sienten ellos con el clima organizacional presente en el personal administrativo de la Fundación Universitaria de San Gil, Unisangil así mismo se podrá evaluar las dimensiones propuestas; para poder concluir con unas recomendaciones al personal y a la institución; con el fin de seguir implementando acciones de competitividad organizacional y propiciar el bienestar integral.

Objetivos

Objetivo General

Describir la percepción del clima organizacional en el personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil - Sede San Gil.

Objetivos Específicos

- Determinar el estado del clima laboral en el que se encuentra actualmente el personal administrativo de la fundación universitaria de San Gil Unisangil

- Identificar los aspectos que rigen el buen funcionamiento y la sana convivencia, del personal administrativo de la fundación universitaria de San Gil Unisangil
- Ubicar las fuentes de conflicto que pueden desencadenar resultados inadecuados en el personal administrativo de la fundación universitaria de San Gil Unisangil

Antecedentes de Investigación

A partir de la revisión bibliográfica previamente realizada y los aportes investigativos que otros estudios han planteado sobre la temática de calidad de vida, se tendrán en cuenta los siguientes antecedentes:

Antecedentes Internacionales

Sánchez W. Villamil O. (2012) “Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la municipalidad de Choloma”. Departamento Posgrado UNITEC, San Pedro Sula-Honduras.

Aspectos más relevantes de la investigación

Se utilizó la metodología: cuantitativo con un alcance correlacional.

Conclusiones

Los resultados permiten concluir que existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés.

Sin embargo, la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral de estos empleados es de 64%; por lo que se puede ver la satisfacción de los empleados de la municipalidad se debe a gran medida a los factores del clima organizacional, comprobando así la hipótesis planteada de investigación.

En términos generales la percepción del clima organizacional por parte de los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés; que fueron examinados en la presente investigación, califica el clima organizacional de manera desfavorable con un 61%.

En términos generales la percepción del clima organizacional por parte de los empleados de la Municipalidad de Choloma, Cortés; que fueron examinados en la presente investigación, califica el clima organizacional de manera desfavorable con un 61%.

En relación a la autonomía que tienen los empleados en la Municipalidad de Choloma, se puede mostrar que fue calificada de manera positiva con un porcentaje de 54%, al igual que la dimensión confianza con un porcentaje favorable de 64%, el apoyo que se da entre los empleados con un 52%, y por último innovación con un porcentaje favorable de 61%.

Los empleados de la Municipalidad de Choloma manifiestan trabajar bajo presión, ya que fue calificada de manera desfavorable con un porcentaje de 58%, de igual manera la Cohesión fue calificada negativamente con un 112 Volumen1, Número1 porcentaje de 54%, además los empleados manifestaron sentirse inconforme con la dimensión reconocimiento ya que lo califican con un 55% de insatisfacción.

En relación a la equidad laboral, la mitad de los empleados manifiestan sentirse satisfechas y el otro 50% lo califican negativamente.

En cuanto a la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma en relación al trabajo que desempeñan, estos manifiestan un grado de insatisfacción de 55%, además mostrando un índice alto (82%) de insatisfacción con la oportunidad de desarrollo

Antecedentes Nacionales

Campo Ortiz Yeimy Isabel, Daza Caballero Vilma. (2016). Medición del clima organizacional en la universidad de Santander UDES, de la ciudad de Valledupar

Aspectos más relevantes de la investigación

Metodología de la investigación será descriptiva

Conclusión

Según (Ust, Daza Caballero Vilma. (2016) realizo el diseño de plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda., cuyo objetivo fue evaluar y diseñar un conjunto de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, se determinó la metodología a través de encuestas que recopilen los factores determinantes del clima organizacional aplicados en 65 empleados de la clínica en las áreas administrativa y asistencial, sin tener en cuenta la vinculación que estos tienen con la organización (cooperativas asistenciales), también se tuvo en cuenta la entrevista y la observación directa.

Se tomó conciencia a que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones por la incertidumbre. Por respecto al trabajo en equipo no propicia resultados satisfactorios y los problemas que suceden en el área no afecta el libre desarrollo de las actividades, la distribución de las tareas es considerada inadecuada por la multiplicidad de ellas y se requiere de más personal para alcanzar el objetivo propuesto. Los empleados no reciben capacitación de acuerdo a las necesidades de su labor hasta el punto que sus funciones no han sido definidas claramente, no existe un estímulo a la iniciativa hacia la creatividad a los trabajos que se realizan, la entidad no se preocupa por la calidad de vida de los trabajadores y a los factores que

les permitan comodidad física en sus tareas, no se establecen actividades recreativas para los integrantes de la clínica.

Se concluye que tanto en el área administrativa como asistencial los empleados no se encuentran a gusto con el trabajo que desempeña y el salario no tiene relación con la complejidad de la labor desempeñada, se hace necesario un planteamiento general de las actividades y un control y direccionamiento oportuno por parte de los jefes inmediato.

Antecedentes Departamental

Villarreal Correa Sonia Luz (2012) Clima Organizacional En Los Empleados De Planta De La E.S.E, Hospital Universitario De Santander

El presente estudio evalúa el clima organizacional actual en los empleados de planta del E.S.E Hospital Universitario de Santander. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental con enfoque descriptivo de tipo transaccional. La muestra la conformaron 44 empleados de planta, entre administrativos y asistenciales. Los datos se recogieron mediante la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) diseñado por Fernández, (2008) citada por Contreras, Juárez, Barbosa, y Uribe. (2010), dicha escala evalúa cinco factores: 1) Apoyo del jefe y de la organización (soporte afectivo, estructural y operacional); 2) Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores); 3) Confort físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa); 4) Control/presión (ejercido por la empresa o los supervisores sobre el comportamiento y desempeño de los empleados) y 5) Cohesión entre colegas (unión, vínculos de colaboración entre compañeros de trabajo). El análisis de los datos se realizó con el paquete estadístico SPSS 20.0. En los resultados encontrados se resalta de manera general que los niveles de clima

organizacional por variables, justificados por los trabajadores de planta del hospital, muestran como en las variables apoyo del jefe y la organización, confort físico y cohesión entre colegas el nivel de clima es estable, teniendo en cuenta que puede presentar variaciones favorables o desfavorables y en contraste se observó que en la variable recompensa el nivel de clima es bajo y en la variable control/presión el nivel de clima es alto.

Descripción de la institución

Reseña Historia

La Fundación Universitaria de San Gil Unisangil fue fundada en 1.988, en San Gil, Santander, por ocho organizaciones sociales y cooperativas de la región; inició labores académicas en julio de 1992 y posteriormente en el año 2000 fue fortalecida por la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB como nueva asociada.

Unisangil surgió como respuesta a las aspiraciones de formación superior de las comunidades, promovidas desde 1964 por la Pastoral Social de la Diócesis de Socorro y San Gil, apoyadas en la construcción de un modelo de cambio y desarrollo solidario para los habitantes de las provincias, que incluía como estrategia fundamental el conocimiento y la formación de líderes. Los fundadores consideraron la creación de UNISANGIL como un punto de llegada del proceso de formación de líderes y de promoción organizacional y, a su vez, como un punto de partida para nuevas realizaciones a favor del desarrollo regional.

San Gil había realizado históricamente varios intentos para recibir los servicios de la universidad y, de hecho, a mediados del siglo XVIII funcionó en el actual Colegio San José de Guanentá un “Centro universitario santanderino”¹ con las carreras de Medicina y Agrimensura. En 1975 se realizaron estudios de factibilidad para traer programas de la Universidad Industrial

de Santander UIS y en los comienzos de la década del 80 se abrió una posibilidad con la Universidad Cooperativa de Colombia UCC.

Los esfuerzos anteriores por crear universidad no lograron concretarse; no obstante, la población continuaba con su anhelo y con ocasión de los 300 años de San Gil, el 2 de mayo de 1988, se realizó un foro por el desarrollo de la Provincia de Guanentá, el cual acogió la propuesta de la creación de una universidad regional. Muchas personas aportaron ideas y la iglesia diocesana, próxima a cumplir sus cien años, en asocio con organizaciones sociales se comprometió para sacar adelante el proyecto.

Fundación y reconocimiento de Unisangil

El 2 de octubre de 1988 se constituyó la Fundación Universitaria como Centro de Educación Superior, formador de profesionales comprometidos con el desarrollo de la sociedad colombiana a partir del conocimiento científico técnico. El estudio de factibilidad realizado detectó necesidades en diferentes campos del conocimiento: desarrollo agropecuario, empresarial, tecnológico, organizacional, cooperativo y pedagógico. El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, por espacio de dos años analizó el estudio y con el Acuerdo 190 del 5 de septiembre de 1991, aprobó la factibilidad del proyecto; posteriormente, el 18 de octubre de 1991, le concedió el reconocimiento de Personería Jurídica con el número 10989. El texto del Acuerdo del ICFES, resalta las condiciones de la propuesta así:

“El estudio... presenta un excelente análisis de las características sociales, económicas y culturales del entorno regional en donde se ubicaría la institución que se pretende crear, que demandan la calificación del recurso humano. ... sus programas académicos, de investigación y extensión tienen como sujetos del servicio las comunidades del Sur de

Santander, orientadas hacia las actividades de apoyo al desarrollo del sector agropecuario y se concibe para consolidar y fortalecer el sector cooperativo de la economía rural y las empresas.... asume una posición crítica frente a la ciencia y la tecnología con perspectivas de generar ciencia y tecnología propias dentro del modelo de desarrollo propuesto: - La ciencia será asumida para el beneficio de la zona. Modelo investigación - acción. Se propenderá por una cultura de cooperación y no de competencia. Se recuperarán tecnologías que existen en la zona para desarrollarlas a partir de apropiaciones que se hagan”.

La escritura de constitución de Unisangil fue firmada por Monseñor Jorge Leonardo Gómez Serna, Obispo de la Diócesis de Socorro y San Gil; el padre Ramón González Parra, Director de SEPAS; los gerentes de las empresas del sector cooperativo COOPCENTRAL (Darío Benítez), COMERCOOP (Álvaro Argüello Rodríguez), AUDICOOP (Iván Cala Cala), INDECOL (Padre Samuel González Parra), COESCOOP (Ángel María Cuadros) y las organizaciones sindicales y campesinas representadas en EL COMUN (Miguel Arturo Fajardo Rojas), oficiando como secretario Humberto Gamboa Castellanos.

El 20 de Julio de 1992 UNISANGIL abrió sus puertas a 156 estudiantes con el programa de Contaduría Pública; en 1993 dio inicio a los programas de Ingeniería Agrícola y de Tecnología en Sistemas.

Misión

Somos un programa de formación profesional, que impulsa el desarrollo empresarial y competitivo en el ámbito regional y nacional con enfoque global, mediante la participación en la formación integral de profesionales en Administración de Empresas, la producción y aplicación del conocimiento en el campo de las ciencias económicas y administrativas, el establecimiento

de relaciones y el desarrollo de proyectos conjuntos con empresas e instituciones públicas, privadas y de economía solidaria.

Nuestra labor se caracteriza por el sentido ético, el liderazgo, la calidad, la formación de competencias en emprendimiento e investigación, dentro de un contexto de pertinencia social.

Visión

Para el año 2026 será un programa reconocido en el departamento y el país, por sus procesos de formación, investigación e interacción social. Sustentado en el emprendimiento, el compromiso ético y la visión global, contribuirá al desarrollo socioeconómico de la región.

Objetivos

- Capacitar al estudiante en el diseño de planes estratégicos en las áreas funcionales de la organización.

El programa busca, a través del currículo, que sus egresados fomenten y desarrollen los modelos de planeación con perspectiva estratégica, para el mejoramiento y crecimiento de cada una de las áreas funcionales que componen la organización, bien sea pública, privada o del sector solidario.

- Suministrar los conocimientos y herramientas para que estén en capacidad de crear su propia empresa.

Uno de los elementos claves para el desarrollo de la mentalidad empresarial de los estudiantes es el desarrollo de los núcleos integradores, eje transversal del plan de estudios. Con esta herramienta se busca que los futuros egresados inicien su idea de negocio desde los primeros niveles de aprendizaje y la formalicen a medida que avanzan

en el plan de estudios, con base en las competencias adquiridas; este trabajo puede convertirse en su opción de grado.

- Desarrollar habilidades que le permitan, formular, evaluar y gerenciar proyectos.

La profundización de conocimientos en la Formulación y Evaluación de Proyectos les permite a los estudiantes gestionar, emprender y liderar proyectos en distintas disciplinas, que busquen satisfacer necesidades empresariales, sociales e investigativas, entre otras.

- Proporcionar al estudiante conocimientos y habilidades para la alta gerencia y toma de decisiones empresariales.

A través de asignaturas como Seminario Gerencial, Pensamiento Estratégico, Control de Gestión y Diseño y Control Estratégico, entre otras, los estudiantes adquieren los fundamentos básicos requeridos para el manejo y la toma de decisiones empresariales, en el ejercicio de la profesión de Administración de Empresas.

Marco Teórico

El clima organizacional nace de la idea de considerar que los seres humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos afectando su entorno (García, 2009).

Los primeros acercamientos al término clima organizacional se encuentran en trabajos de Lewin y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Desde entonces se han propuesto diversos conceptos por parte de otros autores. (Toro, 2001).

Dichos autores han realizado varios aportes para conocer a profundidad el significado del clima laboral a continuación se observan algunos de ellos.

Cornell, define el clima laboral como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen los empleados sobre su trabajo o rol desempeñado en relación con los demás miembros de la organización (Cornell, 1955).

Para Ivancevich y Lyon y Rivas, el clima está determinado por la percepción que los empleados tienen del entorno laboral y sólo a partir de dicho punto de vista se puede hacer un diagnóstico de las características del mismo (Ivancevich & Lyon, 1972) (Rivas, 1992).

Denison, afirma que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en el comportamiento y que se permite describir un conjunto particular de las características de la organización (Deninson, 1991).

Para Toro, el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (Toro, 1992).

Según Cabrera, el clima organizacional está conformado por unas variables que lo conforman y pueden ser evaluadas a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de esta, dichas variables corresponden al ambiente físico, estructura, el ambiente social, las características personales y variables propias del comportamiento organizacional (Cabrera, 1999).

Es en estas circunstancias, donde diversos autores del ámbito de la administración han remarcado que cada vez es más relevante realizar esfuerzos tendientes a asegurar un ambiente donde la buena convivencia y adecuada convivencia entre las personas que trabajan en un lugar determinado se transforme en un “sello” en un “valor distintivo” de ese espacio laboral.

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24).

A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llamo “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico (Lewin 1988. 112).

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. (Álvarez, 1992).

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo con sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro del concepto de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Álvarez, 1992).

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Otra definición es la que entrega Forehand y Gilmer (1964), quienes definen “clima laboral” como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.

En 1968, el teórico Tagiuri, define “clima laboral” como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom 1991, 54).

Otros autores que definieron “clima laboral” en 1968, fueron Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que, reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos autores el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

En el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral”, haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong 1991, 54).

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

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

En las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into

Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Partiendo de los conceptos históricos se puede llegar a identificar el concepto, compromiso y estado del clima laboral a nivel nacional contando con el soporte de Will Werhane, director global de la división de Gestión de Clima Organizacional de Hay Group, una de las personas que más conoce sobre clima organizacional a nivel internacional.

El cual enfatiza que existen cuatro principales áreas a nivel organizacional cuya finalidad es aumentar los niveles de participación por parte del personal que en las diferentes empresas se desempeñe.

1. Los líderes deben proporcionar una dirección clara y convincente, junto con las prioridades organizacionales para asegurar que los empleados se centran en las tareas de mayor valor.
2. También la organización debe suministrar un claro crecimiento y oportunidades de desarrollo para los empleados, que incluye todo el trabajo nuevo y desafiante como parte del proceso formal.
3. Asegurarse que los empleados de todos los niveles tengan las herramientas, recursos, estructuras y procesos de trabajo que necesitan para hacer bien su trabajo.

4. Y una vez que los empleados estén en su lugar, las organizaciones deben dar un paso atrás y proporcionar el espacio para los empleados puedan seguir adelante con su trabajo en la forma que mejor saben hacerlo.

La investigación muestra que sólo el compromiso no es suficiente para garantizar el desempeño de la organización. Los empleados también deben tener la posibilidad de convertir su participación en rendimiento. Si no está impulsada, los empleados se sienten frustrados. ¿Cuál es la habilitación? Las organizaciones deben garantizar que las personas estén en función de utilizar plenamente sus capacidades y habilidades, y eliminar los obstáculos que se colocan en su manera de hacer su trabajo de manera adecuada.

Para propiciar una adecuada habilitación a los empleados se les debe dar prioridad con la capacitación del personal, revisión de las tareas de rutina para ver si hay una manera de mejorarlos, proporcionar a los empleados la libertad específica de adoptar medidas y recordar la gestión del rendimiento la cual se debería revisar de forma frecuente.

Es de vital importancia enfatizar en los dos factores más importantes que conducen a la confianza entre los empleados y un gerente, la cual es la comunicación abierta y honesta, por lo que el gerente debe sustentar sus palabras con acciones. Por lo tanto, un administrador puede solucionar la falta de confianza por la transparencia en la comunicación y dando seguimiento de las comunicaciones con la acción.

El clima laboral de las empresas colombianas a nivel latinoamericano según encuesta realizada por Hay Group y cuyos resultados fueron entregados por la ONU y es 15% por encima del promedio general de la región. El cual deja entre ver el nivel de compromiso de los colaboradores, los cuales expresan su orgullo por la organización y su intención de permanecer en ella. El compromiso refleja el valor más alto de todas las variables de que se mide dicha

encuesta. De igual forma, el estudio de clima organizacional no es una herramienta diseñada para medir el liderazgo, si arroja datos importantes sobre la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo de la organización y en los resultados, muestra una tendencia similar a los resultados generales de clima, sobre el promedio.

Mundialmente, de acuerdo con el estudio *Preparing for take-off*, (preparación para el despegue) la cifra de rotación de personal a nivel mundial aumentó 23% entre el 2013 y el presente año. Una de las soluciones de mayor impacto es la mejora continua del clima laboral en las empresas.

El clima laboral es uno de los aspectos intangibles que más importan en las empresas, y también uno de los más descuidados. En el olvido de este aspecto se pueden desencadenar diversos problemas que, por su magnitud, repercuten en la productividad organizacional. Pero eso no es todo, ya que contar con un ambiente de trabajo inestable también provoca que los colaboradores deserten.

Sin embargo, todo problema tiene solución y es consolidar el ambiente laboral de una empresa no es la excepción. Para ello, es necesario conocer con precisión qué es el ambiente organizacional y cómo repercute en la integración de los colaboradores. De esta manera, se identificará las estrategias necesarias para implementar y mejorar diversos aspectos de una empresa.

El ambiente laboral o clima organizacional es el espacio en el que se ejecutan las tareas laborales de los colaboradores. Se refiere no sólo al espacio físico, sino también al intangible. Es decir, en el ambiente organizacional se toman en cuenta el tipo de relaciones que entablan los colaboradores entre sí.

Sin embargo, son precisamente las relaciones laborales a las que en ocasiones se les deja de dar importancia en las organizaciones. Este hecho es alarmante, pues gran parte de la calidad del trabajo y resultados finales se deben en gran medida al ambiente laboral.

Es en este momento donde el clima laboral positivo genera las condiciones necesarias para que el talento humano de una organización se sienta motivado y pueda cumplir con sus tareas de la mejor manera, lo cual se ve directamente reflejado en sus niveles de productividad y competitividad. Por esta razón, la compañía debe brindar las mejores condiciones para que los colaboradores sientan que se preocupan por ellos, que su opinión es válida y que pueden contar con el apoyo de sus jefes y compañeros.

El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que se presentan en una organización que tenga un clima laboral óptimo. Ellos son:

La participación, un lugar con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la colaboración de las personas en los proyectos de la compañía. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.

La comunicación, es de gran importancia para los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la

compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.

El reconocimiento a los funcionarios de una organización, tiene como base fundamental es valorar el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos, saber gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es apreciado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.

El respeto se considera como la base de la convivencia en cualquier ámbito, un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo.

La competitividad se identifica cuando se reconocen los logros esto hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. Cuando esto sucede, la competitividad de la organización se incrementa y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos ya sean individuales y globales para poder competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

Un clima laboral que cuente con las características anteriormente descritas es el lugar propicio para diseñar los mejores proyectos, ejecutar el trabajo con éxito, trabajar en equipo armónicamente y apoyar al talento humano para que explote todo su potencial y pueda desarrollar su carrera profesional, reconociendo sus logros y promoviéndolos internamente. Todo esto con el fin de incrementar la productividad individual y global en la organización.

Es importante tener presente que para que exista una adecuada cultura organizacional, deben estar presentes los valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de una compañía por igual, sin importar su nivel de gestión en el organigrama empresarial. (Felipe Cristancho Dueñas, 2015).

Según Felipe Cristancho 2013 la misión, la visión y los objetivos de la empresa soportan este conjunto de elementos anteriormente mencionados, lo cual permite unificar la dirección que debe tomar la empresa y lograr el compromiso de los trabajadores.

Siendo la cultura como identidad de una organización, se considera como la base para que una empresa sea exitosa, esta determina un ambiente de trabajo positivo, lo cual disminuye el estrés y el aburrimiento, impulsa la creatividad y mantiene la motivación del equipo de trabajo.

Inculcar una cultura organizacional positiva y atractiva para el talento humano no es fácil, requiere atención diaria y un esfuerzo constante. Existen algunas acciones fundamentales que generan un alto rendimiento empresarial:

Hablar de lo negativo, la mejor forma de superar los problemas que se presenten dentro de una organización es discutirlo abiertamente y enfocarse en encontrar soluciones rápidas en lugar de culparse unos a otros por los errores cometidos o los conflictos generados.

La comunicación es clave para el éxito de una cultura organizacional, es recomendable establecer una comunicación clara por escrito y personalmente, realizar reuniones para mantener constante información con el personal. Pues en medio de la jornada laboral se pueden cometer equivocaciones las cuales deben manejarse de manera pronta, de lo contrario se pierde el valor de la corrección, siendo la retroalimentación una actividad habitual.

La confianza y autonomía genera como resultado mayor rendimiento, al otorgar libertad al personal para que realicen un trabajo idóneo es fundamental el manejo de la confianza en sus capacidades.

Por ende, la cultura organizacional es uno de esos aspectos más descuidados en las empresas, pero siempre hay momentos en los cuales es necesario construirla y mantenerla, incrementando la productividad y competitividad en los trabajadores.

Según Felipe Cristancho 2013, el nivel de productividad y el cumplimiento de las metas en una organización depende en gran medida de la forma como se ejerza el liderazgo en una organización. Aunque existen varios estilos de liderazgo, el objetivo debería ser siempre el mismo: construir equipos de trabajo sólidos, aprovechar el potencial de los colaboradores y motivarlos para que día a día den su mejor esfuerzo.

Cristancho (2013) el liderazgo innato, en los seres humanos, conlleva a que estas personas no siempre sean catalogadas como líderes, pero sus habilidades comunicativas y motivacionales al interior de la compañía los distinguen del resto de trabajadores. Apoya al equipo de trabajo y no impone su visión, cuenta con las opiniones de sus colegas y propende por una toma de decisiones mucho más democrática que beneficie a la empresa y a sus trabajadores.

Liderazgo carismático: Es una persona con unas habilidades innatas de sugestión, atracción e inspiración para el resto de la empresa. Su manera de comunicarse con los colaboradores es enérgica y entusiasta, transmite seguridad y confianza en cada una de sus decisiones y genera una satisfacción entre la organización que afianza la productividad. El problema con este tipo de líderes suele presentarse cuando abandona la organización puesto que no es fácil encontrar personas con esas cualidades y ese grado de emprendimiento.

El Liderazgo participativo: Es cuando el líder tiene la última palabra, pero siempre toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo para tomar las decisiones. Por medio de este estilo se logra que los colaboradores se sientan valorados y tenidos en cuenta, lo cual va a aumentar su motivación y productividad. Es el tipo de liderazgo que más se adecua cuando los objetivos de la organización demandan un alto grado de trabajo en equipo que exija la calidad y no la rapidez para lograr los desafíos propuestos.

En este orden de ideas el liderazgo transformacional: Se caracteriza por un líder carismático que antepone los intereses grupales a los suyos personales y que se convierte en una fuente de confianza e inspiración para sus colaboradores y que al mismo tiempo los necesita para sentir un apoyo y un soporte incondicionales a la hora de tomar decisiones. Su principal virtud es la innovación que imprime en cada una de sus acciones e iniciativas lo cual da un valor agregado a cada nueva estrategia adoptada por la compañía. Es un liderazgo capaz de adaptarse con rapidez y flexibilidad a los retos que impone el mercado hoy en día.

De otra manera el liderazgo absoluto: Es la oposición total al liderazgo participativo, el poder absoluto se concentra en una sola persona y no admite reparos a sus decisiones ni a sus indicaciones con respecto a los tiempos y maneras de llevar a cabo las tareas en la organización. Tiene todo bajo control y trata con dureza y ferra disciplina a su equipo de trabajo, lo cual podría disminuir notablemente la motivación y productividad de los colaboradores al no sentirse valorados e imponérselos todas las decisiones sin alternativas. Es un estilo que podría funcionar para tomar decisiones complicadas en momento de crisis.

Es muy importante para el mejoramiento de la productividad y el incremento de la satisfacción de los colaboradores que las organizaciones sean capaces de identificar, promover y consolidar a los líderes, cualquiera sea el estilo de liderazgo que ejerzan, en los diferentes cargos

de la compañía. Para lograrlo es necesario evaluar las competencias laborales de cada uno de sus empleados periódicamente y así logrará identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Cristancho 2013, Acentúa varios comportamientos que los líderes deberían evitar a toda costa para no afectar la credibilidad y motivación de la empresa. Proponemos empezar por los siguientes:

Prepotencia: Por más que el líder tenga 50 años de experiencia en el mercado, siempre van a presentarse situaciones nuevas que exigen equilibrio y humildad para resolverlas. Los empleados no se sienten cómodos con líderes que creen saberlo todo y desprecian las diversas opiniones que existen respecto a diferentes asuntos en la compañía.

Aprender de los colaboradores, consultarlos para encontrar soluciones y, sobre todo, mostrar sencillez son aspectos claves para que la organización se sienta respetada y motivada para hacer su trabajo, sabiendo que su líder es uno más de ellos y no una figura sagrada.

Alejamiento: Es cierto que los líderes deben atender una gran cantidad de asuntos diariamente, pero aislarse de la empresa es perjudicial para el desempeño de los colaboradores. Para crear un ambiente de trabajo confiable y colaborativo, el líder debe estar en contacto con su equipo, no se trata de pasar todo el día con ellos, se refiere a conversar cada cierto tiempo acerca del trabajo y estar disponible para resolver sus inquietudes y necesidades.

Intolerancia: En ocasiones los líderes pueden sentirse abrumados y estresados por sus responsabilidades, pero el equipo de trabajo necesita sentir la fortaleza y el respaldo de la persona que los dirige y el líder no puede olvidar eso. Evitar irritarse por cualquier situación y tomar las cosas con calma es fundamental para ejercer un liderazgo exitoso y transmitir esa tranquilidad a los colaboradores. Está claro que ser líder es una de las tareas más difíciles que

existen, pero sin importar los problemas que se presenten, ante todo hay que recordar siempre que sus colaboradores son humanos y merecen respeto y apoyo.

La comunicación interna es fundamental para el éxito de las organizaciones, permitir que los empleados se expresen libremente, escuchar con atención y atender sus solicitudes con respeto y efectividad es necesario para mantener al mejor nivel la motivación y productividad de la empresa.

Algunos de estos comportamientos son nocivos para el desempeño de la organización, lo recomendable es empezar a corregirlos y comprometerse a estar más atento a las necesidades de su equipo. Los resultados los verá reflejados en la productividad y motivación de sus colaboradores.

En un artículo publicado por la Society for Human Resource Management, (Sociedad para la gestión de recursos humanos) su director , Andrew Schmidt, explica las señales de un jefe o director que está ejerciendo un liderazgo tóxico y perjudicial para la organización.

Desde el año 2006, Schmidt ha entrevistado a más de 6000 empleados acerca de sus percepciones y reacciones sobre liderazgo tóxico. Como conclusión, el autor escribió un documento titulado Desarrollo y validación de la escala de liderazgo tóxico, en el que explica las dimensiones que definen a un líder tóxico.

El Autoritarismo: Los líderes tóxicos no permiten que su equipo tome la iniciativa y desarrolle su trabajo con criterio propio. Son personas que evitan delegar tareas, a menos que sean básicas o rutinarias. No confían en sus colaboradores y cuando tienen que delegar, controlan cuidadosamente el trabajo y se aseguran de que los empleados estén haciendo las cosas a su manera.

La imprevisibilidad: Son aquellos líderes tóxicos quienes tienen un comportamiento impredecible, en ocasiones son amables y respetuosos con sus trabajadores, pero al día siguiente son autoritarios e irritantes. Esto crea un ambiente de intranquilidad en los empleados que no saben que comportamiento esperar por parte de su superior y genera una situación de indefensión e inseguridad que disminuye la motivación y productividad en la compañía.

Los líderes tóxicos a menudo tienen una visión poco realista de sí mismos y de sus ideas. Creen que están destinados para grandes cosas y minimizan e ignoran a sus empleados. Descalifican las ideas que no son propias y no ejercen autocrítica en ninguna circunstancia. Irrespetan las políticas de la compañía, pero esperan que los demás cumplan a cabalidad.

Autopromoción: Los líderes tóxicos suelen tomar todo el crédito por el éxito de su equipo y por el buen desempeño de sus empleados. Culpan a los demás de sus errores y evaden responsabilidades. Gestionan muy bien las buenas impresiones, pero se apartan cuando se presentan inconvenientes, generando en las directivas la sensación que son responsables de los buenos resultados a pesar de tener un equipo incompetente.

Supervisión excesiva: Los líderes tóxicos abusan de sus empleados, los regañan en público y les recuerdan errores o fracasos del pasado. Supervisan el trabajo todo el tiempo y se mantienen encima de sus colaboradores, configurando incluso escenarios de acoso laboral. Al final los resultados son claros: empleados insatisfechos, desmotivados y que pierden el respeto hacia su trabajo y sus superiores.

Cualquiera de estas conductas, aisladas o en conjunto, dan lugar a un estilo liderazgo tóxico que, aunque parezca obvio y repetitivo, no logra nada distinto que afectar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de una organización.

Según Carlos Santana, el estilo de liderazgo que se ejerza en la empresa define los métodos y tiempos de trabajo y es la base para lograr el cumplimiento de las metas corporativas. Los tipos de liderazgo empresarial suelen ser muy diferentes uno del otro, aunque el objetivo debería ser siempre sea el mismo: lograr la mayor productividad y alcanzar el más alto nivel de competitividad.

Dimensiones del Clima Organizacional

Varios autores han aportado una serie de dimensiones que fundamentan el clima organizacional, a continuación, se hará un recuento breve sobre dichas posturas, luego se conceptualizará el planteamiento del autor abordado en esta investigación.

Según Likert (1967) expresó que la percepción del clima se mide a partir de ocho dimensiones, las cuales son: métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos y de las directrices, proceso de control y por último objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Litwin y Stinger, proponen nueve dimensiones que componen el Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares y Conflictos e Identidad (Litwin & Stringer, 1978).

Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por las siguientes dimensiones: a) autonomía, b) Conflicto c) cooperación, d) Relaciones sociales, e) Estructura, f) Remuneración, g) Rendimiento, h) Motivación, i) Estatus, j) Flexibilidad e innovación, k) Centralización de la toma de decisiones y l) apoyo (Pritchard & Karasick, 1973).

Moos, Plantea tres factores que evalúan diez dimensiones para definir el Clima Organizacional, estas son las utilizadas en la investigación en cuestión:

1. Relaciones: es una dimensión integrada por las subescalas implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.
2. Autorrealización u orientación: hacia unos objetivos se aprecia por medio de las subescalas Autonomía, Organización y Presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la impresión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
3. Estabilidad / Cambio: es la dimensión apreciada por las sub escalas claridad, control, innovación y comodidad, sub escalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utilizada las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable (Moos, 1974).

Medición Del Clima Organizacional

En el medio de la evaluación del Clima organizacional, encontramos una serie de instrumentos que han permitido que este elemento esencial al interior de las organizaciones sea abordado en aras de ofrecer alternativas de intervención y en pro de la mejora. Entre las diversas propuestas se encuentran:

1. El instrumento (IPAO) conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones que son, claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones / autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.
2. La prueba EDCO de Yusset Acero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo, Bibiana Sanabria (2006) está dividida en unas sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son: a) Relaciones interpersonales, b) Estilo de dirección, c) Sentido de pertenencia, d) Retribución, e) Disponibilidad de recursos, f) Estabilidad, g) Claridad y coherencia en la dirección y h) Valores colectivos.
3. La Escala de Clima Social en el trabajo, “Work Environment Scale” (WES) de Moos (1974) adaptada al castellano por Fernández Ballesteros (), Evalúa las características socioambientales y las relaciones personales en el trabajo. Este instrumento consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: Relaciones. Es una dimensión integrada por las subescalas Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP), la dimensión Auto-realización u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las sub escalas: Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR), estabilidad/Cambio, es la dimensión apreciada por las sub escalas Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF)

Aproximación al concepto de clima organizacional Cornell, (1955) define el clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas crean en

una organización; las interpretaciones o percepciones las hacen de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros, por lo tanto, son los mismos trabajadores quienes, definen y construyen el clima organizacional, y a partir de dichas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.

Según, Acosta y Venegas (2010) señalan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva estructural y subjetiva; siendo este, el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, que pueden ser medidas y percibidas, de forma directa o indirecta, por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, influyendo de alguna manera en su comportamiento y motivación.

Litwin y Stringer (1968) explican en su teoría, aspectos trascendentales de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima, haciendo hincapié en “el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y factores ambientales como: las actividades, las creencias y los valores de las personas que trabajan en una organización dada”, además, tratan de describir dichas situaciones ambientales precisas que influyen sobre la conducta y percepción del individuo, así mismo, “determinan nueve componentes que constituyen el clima organizacional: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.”

Por otro lado, Forehand y Gilmer (1964) citados por Segredo (2013), son quienes, desde un enfoque estructuralista, definen el clima organizacional como multidimensional, formado por un conjunto de características permanentes que describen una organización, lo cual, hace que se

distinga de otras, siendo estas duraderas en el tiempo y las cuales intervienen en el comportamiento de las personas que conforman dicha organización.

Por lo consiguiente, Barker (1968) afirma que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, admitiendo que estos escenarios son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están en interacción cotidianamente. Por ende, el clima organizacional está formado por un conjunto de atributos, propios de cada organización, el cual, se conceptualiza o percibe, de manera que la organización interactúa con sus trabajadores y con el medio ambiente (Campbell, 1970). El clima organizacional, a su vez, es indispensable en la toma de decisiones en una organización y en la forma de cómo surgen las relaciones personales dentro y fuera de la misma. (Chiavenato, 2000). En síntesis, el clima organizacional como lo indican y hacen hincapié algunos autores como Chiavenato, 2000; Litwin y Stringer, 1968; Cornell, 1955; se conceptualiza a partir de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella, teniendo en cuenta factores como: la autonomía, la estructura, las recompensas, la consideración, la cordialidad, el apoyo y la apertura. (García, 2003)

Aproximación al concepto de motivación

Entonces, al conceptualizar cada categoría de esta investigación, surge la dimensión o subcategoría de la motivación, por lo cual Chiavenato (2000) define que “El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre miembros de una empresa u organización, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Por lo tanto, se evidencia una relación entre la motivación y el clima, ya que esta se ve influenciada por la percepción que se da en un contexto situacional determinado. Además de que el clima incide en el desempeño laboral en una compañía y la productividad, la motivación también incide

directamente en este, ya que tanto el clima como la motivación surgen de las interrelaciones del ser humano en la organización. Por esto, al hablar de clima organizacional debemos incluir la motivación, además de que se relaciona con el sentido de vida y del trabajo, porque juntos son factores que impulsan a las personas a realizar una acción particular o a actuar de determinada manera en diferentes contextos. Asimismo, Acosta y Venegas (2010) señalan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva estructural y subjetiva; siendo este, el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, que pueden ser medidas y percibidas, de forma directa o indirecta, por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, influyendo de alguna manera en su comportamiento y motivación.

La motivación es parte fundamental en la vida del ser humano, pues orienta las acciones de la persona a un fin en particular, llevando al cumplimiento de unos objetivos trazados con anterioridad. La palabra motivación etimológicamente, viene del latín moveré, que significa mover, esta se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad.

Por lo cual, representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos, utilizando los recursos y manteniendo una determinada conducta, con el propósito de lograr o alcanzar una meta. (Trechera ,2005) La motivación también puede ser analizada desde diversos puntos de vista, en las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. En la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Desde una perspectiva social se aborda el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales. Los conductistas, hacen énfasis

en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. El modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Con lo anterior se identifica, diferentes formas de comprender y definir la motivación, y a su vez, se puede determinar que existen varias clases de motivaciones, las cuales dependen de la situación en la que se encuentre el individuo. La definición propuesta por Robbins (1999), relacionada con el área del trabajo y las empresas, donde define la motivación partiendo de la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, determinadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. De esta forma, el término motivación, hace referencia a sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que conforman significan un gran desafío, que contribuyen al desarrollo y crecimiento como profesional en la organización a la que se pertenezca. (Chiavenato, 1994). Las definiciones anteriores de motivación establecen una intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. La intensidad hace referencia al esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, dicho, esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada y la persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Robbins S. P., 2004).

Ahora bien, lo anterior manifiesta la complejidad de identificar qué motiva a alguien, determinando que no hay motivaciones iguales para todas las personas, y según él su lugar de origen, se motivan de formas diferentes, esto confirma el principio que a todos los individuos no los motiva lo mismo por igual. (Filipczak, 1996), sin embargo, hay una consistencia intercultural, la cual es, el deseo de un trabajo interesante, no importando la nacionalidad, reconociendo, así

que la motivación interviene de forma positiva en la percepción que las personas tienen de su ambiente laboral, aspecto relevante al momento de pretender medir el clima laboral de una organización (Naranjo, 2009).

Lo anterior muestra un elemento importante, cual es la necesidad, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins S. P., 1999).

Marco Legal

Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia en su artículo 49 da la potestad al estado para reglamentar y organizar los niveles de atención para la prestación de servicios de salud, de conformidad con los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad, así mismo en los artículos 334 y 365, establece la facultad del estado para mantener la regulación, control, y vigilancia de servicio de salud como servicio público.

Ley 100 de 1993

La seguridad social integral en Colombia se define como “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, en especial las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes de los territorios nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”. 58 capítulo III.

Régimen de las Empresas Sociales del Estado¹⁴ Naturaleza. La prestación de servicios de salud en forma directa por la nación o por las entidades territoriales, se hará a través de las Empresas Sociales del Estado, que constituye una categoría especial de entidad pública descentralizada,

con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley y por las asambleas o consejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en este capítulo. Régimen Jurídico. Las Empresas Sociales de Salud se someterán al siguiente régimen jurídico. 1. El nombre deberá mencionar siempre la expresión “Empresa Social del Estado” 2. El objeto debe ser la prestación de servicios de salud, como servicio público a cargo del estado o como parte del servicio público de seguridad social 3. La junta o consejo directivo estará integrada de la misma forma dispuesta en el artículo 19 de la ley 10 de 1990 4. El director o representante legal será designado según lo dispone el artículo 192 de la presente ley 5. Las personas vinculadas a la empresa tendrán el carácter de empleados públicos y trabajadores oficiales, conforme a las reglas del capítulo IV de la ley 10 de 1990 14 Ley 100 de 1993 59 6. En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto general de contratación de la administración pública 7. El régimen presupuestal será el que se prevea, en función de su especialidad, en la ley orgánica de presupuesto, de forma que se adopte un régimen de presupuestal con base en el sistema de reembolso contraprestación de servicios 8. Por tratarse de una entidad pública podrá recibir transferencias directas de los presupuestos de la nación o de las entidades territoriales.

Ley 872 del 2003

Ley que contiene los parámetros del sistema de gestión de la calidad. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación del servicio asociado.

Ley 1122 del 9 de enero de 2007

Por medio del cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social en salud. 60 5.4.5 Decreto 1876, de agosto de 1994 Por el cual se reglamenta los artículos

96, 97 y 98 del decreto ley 1298 de 1994 en los relacionado con las empresas sociales del estado

5.4.6 Decreto 307 de agosto de 2003 Por medio de la cual se crea una empresa Social del Estado ESE de primer nivel de complejidad de carácter departamental y se reorganiza de la prestación de los servicios de salud del primer nivel a cargo del Departamento del Meta

5.4.7 Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 Las oficinas de control interno de las diferentes entidades dando cumplimiento al MECI en el subsistema de control estratégico, componente de ambiente de control, Elemento del talento humano establecidos mediante decreto 1599 del 20 de mayo de 2005.

5.4.8 Decreto 1572 de 1975 Mediante el cual se establece la obligatoriedad de las entidades de establecer planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios en pro del beneficio de los empleados.

Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa ya que Kerlinger (1979), argumenta que: La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos. (pag.1).

Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es descriptivo, Cazau, 2006, nos indica que:

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de

describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

Las investigaciones descriptivas constituyen una "mera descripción de algunos fenómenos" (Hyman, 1955:100), como por ejemplo describir la conducta sexual del hombre norteamericano, describir los sentimientos del público hacia los programas radiales, o describir la opinión norteamericana sobre la bomba atómica". Su objetivo central es "esencialmente la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población" (Hyman, 1955:102). "La conceptualización eficaz del fenómeno a estudiar constituye el problema teórico fundamental que se plantea al analista de una encuesta descriptiva" (Hyman, 1955:129) (pag.27)

Seguidamente la investigación está orientada a estudio de corte transversal: los intentan analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina "de corte". Es como si diéramos un corte al tiempo y dijésemos que ocurre aquí y ahora mismo. (García 2004, pág.1).

Población

La población del siguiente estudio está conformada por 121 integrantes de la Fundación Universitaria Unisangil- Sede San Gil.

Carretero y Pérez (2005), afirman: En estadística una población es un conjunto de objetos, individuos, elementos o eventos con determinadas características. A menudo se obtiene una muestra de dicha población, es decir, un subconjunto representativo. (pàg.12)

Muestra

La muestra en esta investigación está conformada por 92 personas, las cuales corresponden a funcionarios administrativos de la Fundación Universitaria Unisangil- San Gil, Adicional a ello se trabaja con un muestreo denominado censo poblacional.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Así mismo es fundamental estudiar los criterios de inclusión y exclusión de la investigación, dado que existen muchos estudios realizados con diversos objetivos, por esa razón antes de llevar a cabo un proceso de investigación es necesarios de primera instancia establecer las características que van a distinguir a la población con la cual se realizará la práctica.

Criterios de inclusión

- Personal administrativo de la Fundación Universitaria Unisangil sede San Gil.
- Haber trabajado 3 años o más en la Fundación Universitaria Unisangil sede San Gil.
- Edad entre 23 a 60 años.

Criterios de exclusión

- Alumnos o profesores de la Fundación Universitaria Unisangil sede San Gil.
- Personal administrativo de otras sedes.
- Que no acepten participar en el estudio.

Instrumento

Para llevar a cabo la medición del presente constructo en la población de la actual investigación, se hizo uso de un instrumento de medición de clima organizacional diseñado y aplicado en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, en el año 2018, por el practicante de

ingeniería industrial Garzón Estupiñán Jhonatan Stivers. Este instrumento consta de 31 preguntas de respuesta tipo escala Likert, que evalúan ocho dimensiones, este instrumento cuenta con una alta fiabilidad ya que tiene un alfa de Cronbach de 0,90, lo cual indica que la medición es estable y consistente.

Las ocho dimensiones anteriormente mencionadas son:

2. Claridad Organizacional
3. Sistema de Recompensas e Incentivos
4. Toma de Decisiones / Autonomía
5. Liderazgo
6. Interacción Social
7. Apertura Organizacional
8. Filosofía Institucional / Sentido de Pertenencia
9. Comportamiento Individual

A continuación, se evidencia las tablas de la 1 a la 4, correspondientes a la medición, validez y criterios de valoración del test sobre clima organizacional.

Tabla 1

Escala de Medición del Instrumento.

LIKERT	
Escala	Valor Numérico
Nunca	1
Casi nunca	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Fuente: (Garzón, 2018)

Tabla 2

Validez de la prueba

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,900	,902	27

Fuente: (Garzón, 2018)

Tabla 3

Alpha de Cronbach por dimensiones

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Claridad Organizacional	0,486	3
Sistema de Recompensas e Incentivos	0,645	5
Toma de Decisiones/Autonomía	0,426	2
Liderazgo	0,502	3
Interacción Social	0,366	3
Apertura Organizacional	0,641	4
Sentido de Pertenencia	0,559	4
Comportamiento Individual	0,422	3

Fuente: (Garzón, 2018)

Tabla 4

Criterios de valoración

Criterio	Valor	Escala Correspondiente
Deficiente	1	Nunca
Regular	2	Casi Nunca
Bueno	3	Siempre
Excelente	4	Casi Siempre

Fuente: (Garzón, 2018)

Procedimiento

Fase I: Reconocimiento del problema

Se define cuál es la situación o el fenómeno que se va a estudiar.

Fase II: Formulación del problema

Consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones.

Fase III: Trabajo de campo

Se enfocó en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipularlos o controlar alguna variable.

Fase IV: Evaluación de resultados

Son las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan.

Fase V: Discusión

Se interpretan los resultados y se les da un significado para poder cumplir con el objetivo general y específico, por último, se realiza las conclusiones de la investigación.

Tabla 1
Cronograma de Trabajo

Fecha	Actividad
Febrero 2020	Se elige el tema de investigación, así como la revisión teórica sobre temáticas ya abordadas anteriormente.

Marzo La investigación se aterriza a un contexto objetivo, plasmado en el siguiente
2020 trabajo.

Abril 2020 Acercamiento a la población con la cual se trabaja.

Fuente. Elaboración propia.

Análisis y Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento anteriormente mencionado, y seguidamente se evidenciará el análisis cuantitativo respectivamente.

Tabla 2
Frecuencias por Valoración de Dimensiones

Dimensiones	Respuestas	Criterio	%*	Criterio	*	Total
Claridad Organizacional	2	Deficiente	1%	No Relevante		368
	34	Regular	9%	No Relevante		
	94	Bueno	26%	Relevante	*	
	238	Excelente	65%	Relevante	*	
Sistemas de recompensas e incentivos	7	Deficiente	2%	No Relevante		460
	42	Regular	9%	No Relevante		
	149	Bueno	32%	Relevante	*	
	262	Excelente	57%	Relevante	*	
Toma de decisiones/Autonomía	1	Deficiente	0%	No Relevante		276
	20	Regular	7%	No Relevante		
	92	Bueno	33%	Relevante	*	
	163	Excelente	59%	Relevante	*	
Liderazgo	1	Deficiente	0%	No Relevante		276
	13	Regular	5%	No Relevante		
	91	Bueno	33%	Relevante	*	
	171	Excelente	62%	Relevante	*	
Interacción Social	3	Deficiente	1%	No Relevante		276
	14	Regular	5%	No Relevante		
	95	Bueno	34%	Relevante	*	
	164	Excelente	59%	Relevante	*	
Apertura Organizacional	0	Deficiente	0%	No Relevante		368
	14	Regular	4%	No Relevante		
	145	Bueno	39%	Relevante	*	
	209	Excelente	57%	Relevante	*	

Sentido de pertenencia	2	Deficiente	1%	No Relevante	276
	2	Regular	1%	No Relevante	
	66	Bueno	24%	Relevante *	
	206	Excelente	75%	Relevante *	
Comportamiento Individual	3	Deficiente	1%	No Relevante	552
	10	Regular	2%	No Relevante	
	138	Bueno	25%	Relevante *	
	401	Excelente	73%	Relevante *	

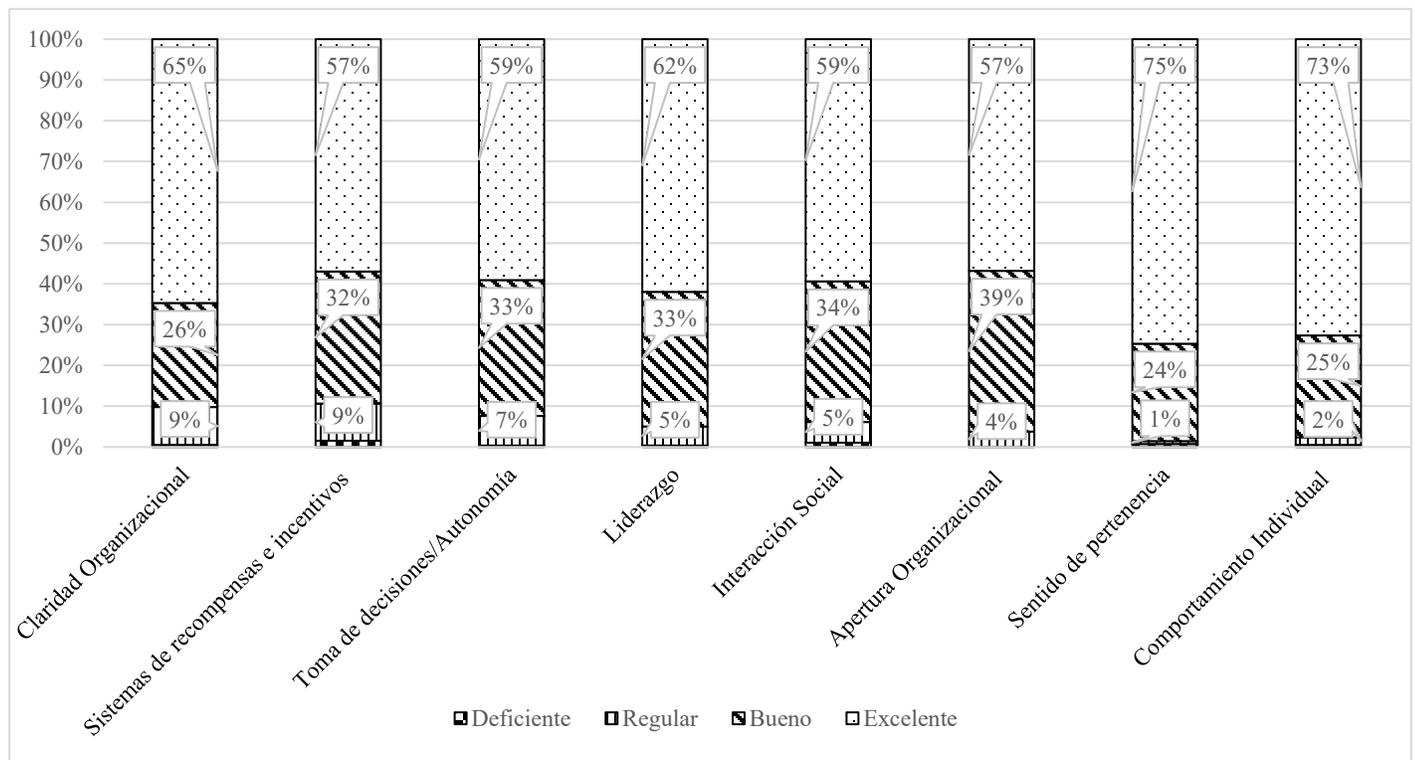
En la presente tabla se evidencia las frecuencias de cada uno de los criterios evaluados para las dimensiones del instrumento de clima organizacional.

* % Criterio de relevancia

* Frecuencias superiores al 15%

Fuente. Elaboración propia.

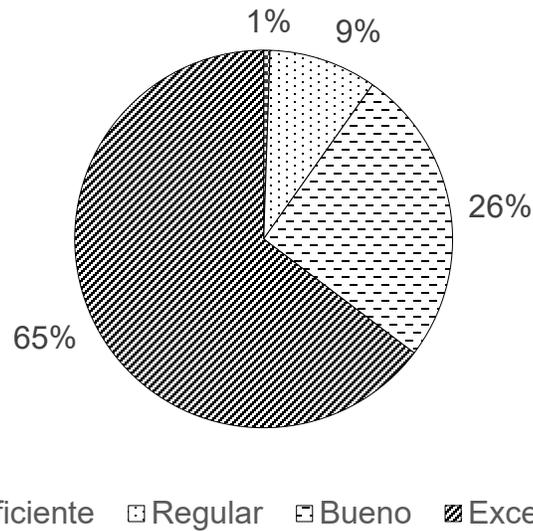
Figura 1
Frecuencias por Valoración de Dimensiones Global



En el presente gráfico se pueden observar las frecuencias de cada uno de los criterios evaluados para las dimensiones del instrumento de clima organizacional.

Fuente. Elaboración propia

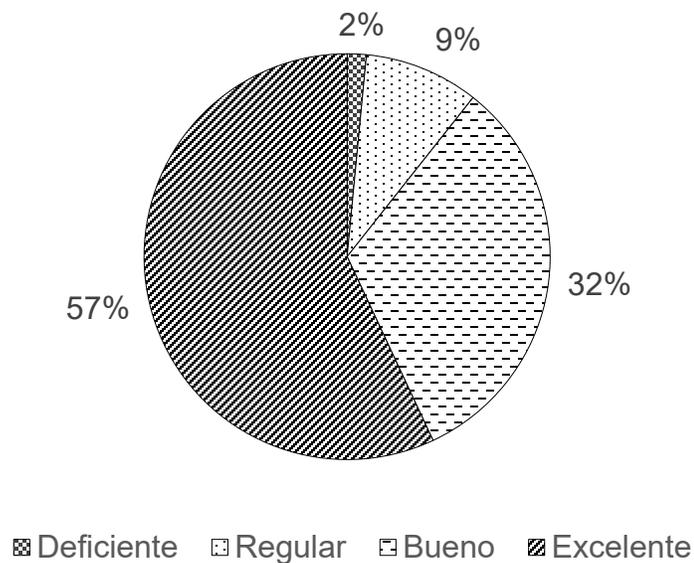
Figura 2
Dimensión claridad organizacional



En el presente grafico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de claridad organizacional, arrojando resultados positivos con porcentajes del 65% y 26% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población tiene claridad en su rol dentro de la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Figura 3
Dimensión sistemas de recompensas

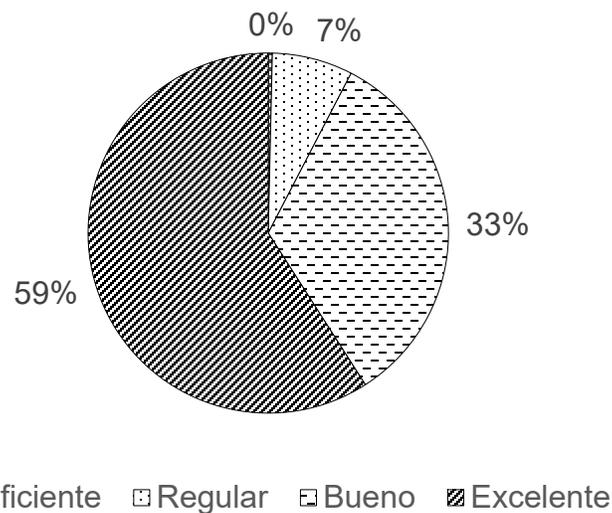


En el presente gráfico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 57% y 32% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población está a gusto con el sistema de recompensas implementado.

Fuente. Elaboración propia

Figura 4

Dimensión Toma de decisiones/Autonomía

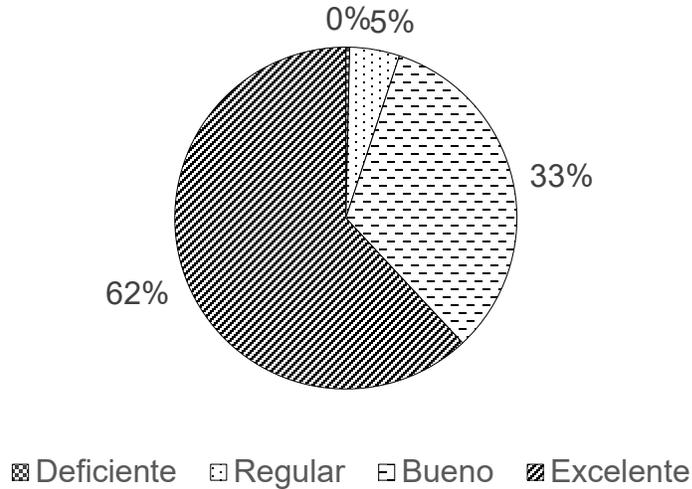


En el presente gráfico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 59% y 33% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población cuenta con autonomía en su trabajo.

Fuente. Elaboración propia

Figura 5

Dimensión de Liderazgo

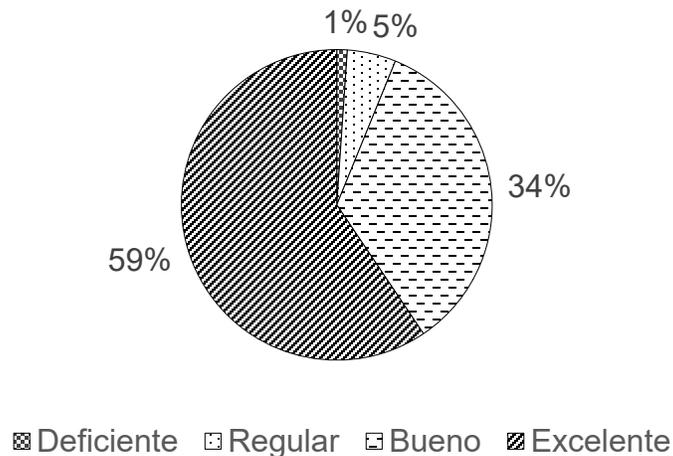


En el presente gráfico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 62% y 33% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población mantiene el liderazgo en su área de trabajo.

Fuente. Elaboración propia

Figura 6

Dimensión de interacción social

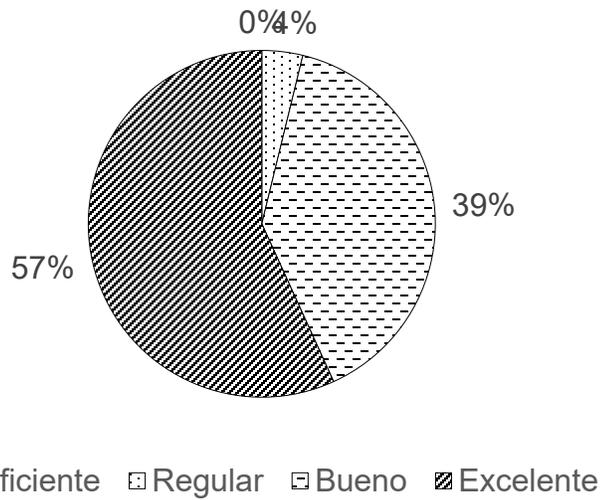


En el presente grafico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 59% y 34% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población mantiene muy buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia

Figura 7

Dimensión Apertura organizacional

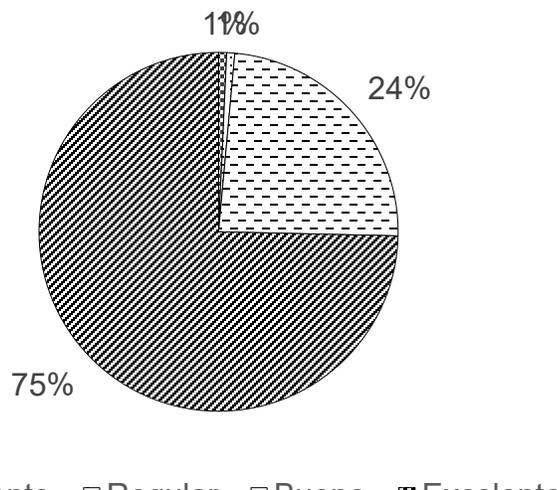


En el presente grafico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 57% y 39% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población considera una buena apertura organizacional en la institución.

Fuente. Elaboración propia

Figura 8

Dimensión Sentido de pertenencia

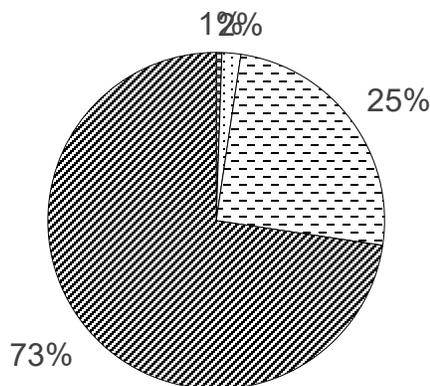


En el presente grafico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 75% y 24% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población tiene un excelente sentido de pertenencia con la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Figura 9

Dimensión Comportamiento individual



 Deficiente
  Regular
  Bueno
  Excelente

En el presente grafico se evidencian los datos obtenidos en la dimensión de sistemas de recompensa, arrojando resultados positivos con porcentajes del 73% y 25% para las opciones de “Bueno” y “Excelente” respectivamente, representado que la mayoría de la población lleva un excelente comportamiento individual.

Fuente. Elaboración propia

Análisis cuantitativo

Para iniciar, se debe tener presente que se ha tomado como criterio de análisis y relevancia de acuerdo a la población una valoración estándar del 15%, lo cual quiere decir que toda valoración igual o superior a este porcentaje será tomada como relevante, mientras que, si el valor obtenido es inferior al porcentaje ya mencionado, estos datos serán descartados, puesto que no equivale a una muestra representativa válida de la opinión de la población.

Ya teniendo esto en cuenta, como se pudo evidenciar en la tabla y el gráfico expuestos anteriormente, las ocho dimensiones del clima organizacional arrojan datos positivos, con una marcada y constante aparición de los criterios “Bueno” y “Excelente”, lo cual es indicador de que se genera un clima laboral favorable en la institución. Además, se permite evidenciar que la dimensión “sentido de pertenencia” tiene la valoración más alta entre los criterios “bueno” y “excelente”, con un porcentaje del 99%; seguida de la dimensión “comportamiento individual”, con un porcentaje del 98%, seguida de la dimensión “liderazgo”, con un porcentaje del 95%, seguida de la dimensión “toma de decisiones/autonomía”, con un porcentaje del 92%, seguida de la dimensión “claridad organizacional” 91% y finalmente la dimensión “sistemas de recompensas e incentivos”, un porcentaje del 89%, dejando ver que fue la dimensión con la valoración menos alta, y aún así manteniendo un porcentaje de las valoración bastante alto, demostrando en conjunto que, en efecto existe un excelente clima organizacional dentro de la institución medida.

Conclusiones

- El personal directivo, los docentes y la planta de trabajo en general, presentan una adecuada dinámica y ambiente laboral, cabe destacar que la comunicación es adecuada y recíproca, lo cual es efectivo en aspectos relacionados con la resolución de conflictos.
- Los funcionarios destacan que el flujo de información es adecuado, del cual reciben datos actualizados, verídicos y significativos de las dinámicas, actividades, cambios y decisiones que se llevan a cabo al interior de la organización.
- En este orden de ideas, es de resaltar que la institución se proyecta significativamente hacia la comunidad, sus metas, objetivos y planes de trabajo, son elaborados en base a las necesidades de los mismos. De esta manera se evidencia la excelente percepción de la gestión.
- Un aspecto que prima en la organización es el liderazgo, este se presenta de manera equitativa y organizada, es decir, cada uno de los funcionarios que componen la entidad comprenden la importancia de emprender una iniciativa para desarrollar actividades y por ende un adecuado manejo de grupo.
- Frente al sistema de recompensa, el personal manifiesta conformidad, además de sentirse ameno con cada una de las actividades asignadas, la cual desarrolla de manera eficaz y eficiente por el ente motivacional que conlleva la adecuada remuneración.
- A manera de consideración personal, cabe resaltar que se logró identificar un correcto clima laboral, manifestado en la satisfacción de los funcionarios de la organización; de igual manera se logró establecer las fortalezas del grupo de trabajo, las dinámicas que mantienen y la comprensión del clima laboral como desencadenante de un buen desempeño tanto individual como grupal.

Recomendaciones

- Se recomienda llevar a cabo autoevaluaciones del clima laboral, que permitan implementar diversas planificaciones en las dependencias u oficinas para generar cambios, respecto a comportamientos adecuados, comprensión del rol dentro de la organización, comunicación, asertividad, liderazgo y relaciones sociales saludables.
- Realizar posteriores mediciones en términos del clima organizacional, con el fin de determinar la calidad del ambiente laboral y conseguir una adecuada instancia dentro de la organización y resultados benéficos a nivel social y económicos para todos.
- Promover la creación de espacios de integración en los cuales se desarrollen actividades lúdico-recreativas con el fin de incrementar las adecuadas y saludables relaciones interpersonales.
- Tener como base la presente investigación para futuros planes de acción y protocolos de satisfacción laboral.

Referencias

- Angulo Ibañez, S. A. (2016). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de servicios industriales de la Marina Iquitos SIMAI - 2016. Obtenido de https://www.academia.edu/32864094/Tesis_del_clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral
- Cabezas Heredia, E., Beltran del Hierro, D. M., & Ureta Valdez, R. E. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el personal administrativo de la Dirección distrital 05D06 - Salcedo Educación. Obtenido de Vision Empresarial Núm. 7 (2017) pág. 156 - 167: <http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/visionempresarial/article/view/314>
- Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. Revista de Psicología social e institucional .
- Carreño, L., Liberato, L., & Diaz, D. (2009). Análisis del Clima Organizacional del Centro de atención de Restrepo Adscrito a la ESE Solución Salud del Departamento del Meta. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/467/1/TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%2009%20MAYO%202009.pdf>
- Castro Páez, M. B. (2016). universidad externado de Colombia facultad administración de empresas maestría gestión humana y desarrollo organizacional. Bogotá.
- Congreso de la Republica de Colombia. (2003). Ley 872 del 2003 . Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>

Congreso de la Republica de Colombia. (2007). Ley 1122 del 9 de enero de 2007 . Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991).

Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. New york: Ronald press.

Deninson, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. En 1. e. Colombia: Legis, Universidad Experimental Libertador. Caracas: Revista de investigación y Postgrado, vol 21.

El Congreso de la República de Colombia. (1993). LEY 100 de 1993. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

Garduño Gomez, M. d. (2014). Encuesta de clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del Parque Industrial Lerma. Toluca, Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México.

Gómez Espinosa, L. M. (2017). Clima organizacional, sentido del trabajo y sentido de vida en una compañía del tercer sector económico. Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3970/Laurag%C3%B3mez2017.pdf?sequence=1>

Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1972). Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional reaction variables in a hospital milieu. . Universiity of Kentucky.

Likert, R. (1967). The human organization: its management and value. New York: McGraw – Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). Motivation and organizational climate. . Boston: Harvard Unviersity.

- Moos, R. H. (1974). Systems for the assessment and classification of human environments: An overview. Issues in social ecology, National Press Books.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Obtenido de <https://sepimex.wordpress.com/2015/10/13/la-motivacion-como-una-estrategia-para-la-satisfaccion-personal/>
- Netor, P., & Prdro, R. (2015). Clima Organización y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana, periodo 2013. Obtenido de Proyecto de Tesis. Escuela de posgrado de la UNAP, Loreto.: https://www.academia.edu/32864094/Tesis_del_clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral
- Pelaez León, O. C. (2010). “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. Obtenido de Unviersidad Nacional Mayor de San Marcos: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo\(2\).pdf;jsessionid=23F9EFDEC9D5D56EA3010B100C620529?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo(2).pdf;jsessionid=23F9EFDEC9D5D56EA3010B100C620529?sequence=1)
- Picon Duarte, A. M. (2008). Estudio de clima organizacional en la empresa colombiana de extrusion Exturcol S.A. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana. Floridablanca Bucaramanga: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/690/digital_17327.pdf?sequence=1
- Pritchard, R. P., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior Human Performance.

- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: Internacional Journal of Good Conscience.
- Rivas, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Robbins , S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Obtenido de Books google:
https://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. México D.F.: Pearson Education.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1 y 2).
- Villamil Pineda, O. N., & Sánchez Fonseca, W. J. (2012). Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la municipalidad de Choloma”. Obtenido de Unitec: <file:///D:/Users/USERMP/Downloads/Influencia-del-clima-organizacional-sobre-la-satisfacci%C3%B3n-laboral-en-los-empleados-de-la-Municipalidad-de-Choloma.pdf>

Apéndice

Apéndice A. Instrumento de medición del Clima organizacional

Escala de evaluación:

En las páginas siguientes encontrará una serie de enunciados, acerca del clima organizacional en la Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL. Por favor, lea cada pregunta y decida en qué medida el enunciado tiene claridad, coherencia y relevancia con el tema que se está investigando, luego escriba su respuesta en el espacio adjunto a cada enunciado usando la siguiente escala.

- 5 = Totalmente de Acuerdo (TA)
- 4 = De Acuerdo (DA)
- 3 = Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) (N)
- 2 = En Desacuerdo (ED)
- 1 = Totalmente en Desacuerdo (TD)

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como máximo un total de 15 preguntas de selección múltiple, favor leer las preguntas atentamente, revisar todas las opciones y elegir la respuesta que prefiera marcando con una X; recuerde que debe contestar con la mayor sinceridad posible.

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
1. ¿La comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico tiende a ser?	<ul style="list-style-type: none"> • Buena • Regular • Mala 					
	Recomendación					

	Recomendación					
2. ¿Las personas de su área cooperan entre sí?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 					
	Recomendación					
3. ¿Se siente satisfecho en su lugar de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 					
	Recomendación					

4. ¿Puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con su jefe?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 					
	Recomendación					
PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
5. ¿Cómo calificaría a nivel general la motivación del personal?	<ul style="list-style-type: none"> Buena Regular Mala 					
	Recomendación					
6. ¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> Corto plazo Mediano plazo Largo plazo 					
	Recomendación					

7. ¿Considera que la Universidad es un buen lugar para trabajar?	<ul style="list-style-type: none"> Siempre A veces Nunca 					
	Recomendación					

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
8. ¿Qué tan probable es que busque otro trabajo fuera de la institución?	<ul style="list-style-type: none"> Muy Probable Poco probable Nada probable 					
	Recomendación					
9. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?	<ul style="list-style-type: none"> Siempre A veces Nunca 					
	Recomendación					

10. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?	<ul style="list-style-type: none"> Siempre A veces Nunca 					
	Recomendación					

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
11. ¿Ha encontrado amigos en esta empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 					
	Recomendación					
12. ¿Mi supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 					
	Recomendación					

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		TD	ED	N	DA	TA
		1	2	3	4	5
13. ¿Se siente satisfecho con el salario recibido?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 					
	Recomendación					

14. ¿Siente que desde dirección se piensa en su bienestar?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca 					
	Recomendación					
15. ¿Recibe buen trato de sus jefes directos?	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces 					
	Recomendación					