

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR
PRODUCTIVO EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER**

OMAIRA BLANCO BECERRA

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PAMPLONA
2019**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR
PRODUCTIVO EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER**

OMAIRA BLANCO BECERRA

1098407451

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Administradora de Empresas**

Laura Teresa Tuta Ramírez Ph.D

DIRECTOR DEL PROYECTO

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PAMPLONA

2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. TITULO.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3. FORMULACION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.3.1. Sistematización.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	7
1.6. DELIMITACIONES Y ALCANCES.....	8
1.6.1. Temática.....	8
1.6.2. Espacial.....	8
1.6.3. Temporal.....	9
2. MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.1.1. Nacionales.....	10
2.1.2. Internacional.....	11
2.2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow.....	12
2.2.2. Teoría de las relaciones humanas de McGregor.....	13
2.2.3. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.....	15
2.2.4. Teoría de la motivación y la higiene.....	16
2.2.5. Teoría de las expectativas de Vroom.....	18
2.2.6. Clima Organizacional.....	19
2.2.7. Cultura Organizacional.....	20
2.2.8. Motivación Laboral.....	21
2.2.9. Desempeño laboral.....	21
2.2.10. Satisfacción laboral.....	22
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	23

2.3.1 Ambiente	23
2.3.2 Comunicación.....	23
2.3.3. Clima	23
2.3.4 Misión	23
2.3.5 Pequeña empresa	24
2.3.2. Visión.....	24
2.3. MARCO LEGAL.....	24
3. DISEÑO METODOLÓGICO	37
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.3.1. Población Universo	38
3.3.2. Muestra	38
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	39
3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	39
3.6. ESTRATEGIAS PARA IMPACTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	69
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	76

Índice de Figuras

Figura 1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al pertenecer a la organización?.....	40
Figura 2. ¿Comparado con el año pasado, ha mejorado su calidad laboral?.....	41
Figura 3. Conozco, entiendo y tengo presente la visión y misión.....	41
Figura 4. ¿Entiendo cómo el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización?.....	42
Figura 5. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización.....	42
Figura 6. ¿Recibo y/o tengo acceso a tiempo la información sobre aquello que requiero para desarrollar mi trabajo?.....	43
Figura 7. ¿Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado?.....	43
Figura 8. ¿Los medios de información utilizados en la empresa son ideales (cartelera, boletines, circulares)?.....	44
Figura 9. Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.....	44
Figura 10. Generalmente estoy dispuesto a compartir mi conocimiento / experiencias con los demás.....	45
Figura 11. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.....	45
Figura 12. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.....	46
Figura 13. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones.....	47
Figura 14. En mi equipo, trabajamos juntos para aportar a la resolución de problemas de la organización.....	47
Figura 15. En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones.....	48
Figura 16. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga al de los demás miembros.....	48
Figura 17. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo mi trabajo.....	49
Figura 18. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.....	50
Figura 19. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.....	50
Figura 20. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.).....	51
Figura 21. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).....	51
Figura 22. En mi departamento, he presenciado que algún compañero (a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).....	52
Figura 23. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.....	52
Figura 24. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).....	53
Figura 25. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.....	54
Figura 26. Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos).....	54
Figura 27. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.....	55
Figura 28. Hay oportunidades de carrera / mejoramiento profesional en la organización.....	55
Figura 29. La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos.....	56
Figura 30. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.....	56
Figura 31. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.....	57
Figura 32. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.....	57
Figura 33. Mi supervisor(a) me motiva a participar en programas de perfeccionamiento.....	58
Figura 34. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo.....	58
Figura 35. Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mí.....	59

<i>Figura 36. Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi supervisor (a) sobre la calidad de trabajo que realizo.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 37. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño</i>	<i>60</i>
<i>Figura 38. Es fácil acceder a mi supervisor (a) cuando lo (la) necesito.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 39. Mi supervisor (a) es justo (a) en el trato con todos sus supervisados.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 40. Mi supervisor (a) conoce mis fortalezas.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 41. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencias.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 42. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)</i>	<i>62</i>
<i>Figura 43. Recibo mi pago en forma precisa y a tiempo</i>	<i>63</i>
<i>Figura 44. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos en forma justa</i>	<i>63</i>
<i>Figura 45. Mi trabajo es evaluado en forma justa.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 46. Los empleados son promovidos en forma justa</i>	<i>65</i>
<i>Figura 47. ¿Cómo calificaría su nivel satisfacción al pertenecer a la organización?.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 48. Conozco, entiendo y tengo presente la visión y misión de la organización.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 49. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 50. Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 51. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos en forma justa</i>	<i>69</i>

RESUMEN

TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR PRODUCTIVO EN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER

AUTOR: OMAIRA BLANCO BECERRA

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, desempeño laboral, motivación laboral, cultura organizacional.

Descripción: La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en la pequeña empresa del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander; comprendió temas que actualmente son de interés a nivel mundial tales como el papel que juega el clima organizacional de las empresas y como este afecta la productividad.

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo del tipo descriptivo no experimental; además se realizó con un muestreo por conveniencia y un cuestionario de escala de Licker con 46 preguntas que enmarcan los puntos claves de la investigación.

ABSTRACT

TITLE: ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SMALL COMPANY OF THE PRODUCTIVE SECTOR IN PAMPLONA, NORTE DE SANTANDER

AUTHOR: OMAIRA BLANCO BECERRA

KEY WORDS: Organizational climate, work performance, work motivation, organizational culture.

Description: The objective of this research was to analyze the organizational climate in the small business of the productive sector in Pamplona, Norte de Santander; It included topics that are currently of interest worldwide such as the role played by the organizational climate of companies and how this affects productivity.

The research was developed with a qualitative approach of the non-experimental descriptive type; In addition, it was carried out with convenience sampling and a Licker scale questionnaire with 46 questions that frame the key points of the investigation.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TITULO

Clima organizacional en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud metal y laboral constituye en las última décadas un tema prioritario en el mundo, entre otras interpretaciones porque puede observarse como un riesgo público y como tal establece las responsabilidades de los gobiernos en la mitigación y prevención. El sufrimiento causado, tanto a los trabajadores como a sus familias, por accidentes y enfermedades, es incalculable. La OIT ha estimado que, en términos económicos, se pierde el 4% del PIB anual mundial, como consecuencia de accidentes y enfermedades laborales. Los empleadores tienen que hacer frente a costosas jubilaciones anticipadas, a una pérdida de personal calificado, a absentismo y a elevadas primas de seguro, debido a enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo. Los diversos estudios adelantados en esta materia, muestran un camino mediante estrategias de prevención. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019).

Las anteriores consecuencias ponen de manifiesto las implicaciones en las lesiones a las vidas humanas y el costo económico elevado; pese a ello la

sensibilización a las personas en general respecto de la seguridad y salud en el trabajo, sus derivaciones, los factores involucrados desde las mismas empresas, tiende a ser muy escasa o no se le asigna la prioridad que el tema merece, esto ha llevado a organizaciones mundiales y nacionales (para el caso colombiano) a dictar ciertas normativas que lleven a la identificación de las condiciones laborales y estados psicosociales de los trabajadores. Un factor que contribuye al diagnóstico y prevención, lo constituye el seguimiento al clima laboral dentro de las organizaciones.

Los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales representan uno de los principales riesgos cubiertos por la seguridad social desde que se introdujeron los primeros regímenes de seguridad social en Europa, hace más de 120 años. Al mismo tiempo, la provisión de prevención, indemnización y rehabilitación para enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo constituye un elemento importante de muchos regímenes de seguridad social en todo el mundo. Por tanto, la prevención debe seguir desempeñando un papel clave en las estrategias de seguridad social, y debe considerarse una inversión importante en la recuperación económica de nuestras sociedades que ayudará a garantizar un sólido desarrollo económico y social en el futuro. ISSA (2009).

Par el caso colombiano el Estado en cabeza del Ministerio de Trabajo ha venido trazando la hoja de ruta dentro de los objetivos de fortalecimiento de la institucionalidad y suficiencia del Sistema de Riesgos Laborales, en concordancia con directrices del orden mundial. Una concepción unificada bajo el entendido de algunos retos de la globalización que han traído posturas frente a la competitividad comercial y empresarial, decantando un ritmo de la vida moderna con mayores compromisos, donde se asumen incremento en los niveles de producción, más horas de trabajo, cambios en la política empresarial y ese ritmo puede traer consecuencias como el estrés

ocupacional, afectaciones en el clima organizacional, y todos los factores psicosociales en el ambiente laboral de gran trascendencia, ya que esto impacta de manera directa la productividad y la calidad en la prestación de un servicio. Los riesgos organizacionales pueden ubicarse en primer lugar con un 52,1% de prevalencia, seguidos por factores personales con un 37,2% y posteriormente los extralaborales con un 10,6% González, Polo (2013).

Desde otro punto de vista, para que las organizaciones funcionen de manera eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima organizacional de armonía por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente. Galicia, García & Monsera (2017).

De acuerdo con un estudio realizado por el Starup Colombiano Acsendo, Santana & Cristancho (2015) para el año 2014 – 2015 donde fueron analizadas 500 empresas de varios sectores económicos de 15 países en Latinoamérica se evidencia que las organizaciones en América Latina han fortalecido los procesos tendientes a optimizar las condiciones laborales de sus equipos de trabajo y esto se ve reflejado en aumento de la productividad y competitividad; para el año 2015 el resultado de percepción del clima organizacional fue de un 76.65% frente a un 78.90% para el año 2014, para comprender este retroceso se tuvieron en cuenta factores económicos, políticos y sociales de la región que pudieron deteriorar la percepción de un año a otro.

Los países con mejores percepciones de clima organizacional en Latinoamérica según el estudio Acsendo, fueron República Dominicana, Honduras y Ecuador; se observó que los sectores económicos con mejor clima laboral fueron el financiero, tecnológico y de servicios y las dependencias de mercadeo y ventas.

Restrepo (2015) considera que una de las grandes consecuencias de no tener un buen clima organizacional es que hace a los trabajadores más permisibles a los riesgos psicosociales; al definir estos riesgos y según la Organización internacional del trabajo (OIT) “Los riesgos o factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias de trabajador en variedad de aspectos” (OIT, 1986, p. 3). Las consecuencias de estos no solo van a un desorden mental o cambio de una conducta, si no que puede ocasionar problemas físicos. Según expertos e informes del Ministerio de Salud en Colombia, los riesgos psicosociales traen consigo enfermedades musculares o pérdida de capacidad laboral ya sea cognitiva o física, mientras que estudios a nivel mundial, últimamente evidencian que el estrés en las personas las hace más vulnerables a contraer cáncer u otro tipo de enfermedades.

Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos. Retamal, Lizana, & Cornejo. (2011).

Las empresas son uno de los principales actores involucrados en los indicadores nacionales sobre competitividad y productividad a partir del análisis de las condiciones laborales que afectan la salud mental y laboral del talento humano. Por tanto, es importante que las pequeñas empresas cuenten con herramientas para diagnosticar estos estados que a la postre orienten la implementación de estrategias de prevención, motivación, retención de capital intelectual, entre otros, relacionados directamente con el mejoramiento de los resultados de la productividad laboral. Por lo que resulta imperante establecer este tipo de estudios, inicialmente desde el diagnóstico del clima laboral, en las pequeñas empresas del municipio de Pamplona (N. de S) y promover estrategias enfocadas a las variables diagnosticadas con oportunidades de mejora.

1.3. FORMULACION DE LA INVESTIGACION

¿En qué condiciones se encuentra el clima organizacional en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander?

1.3.1. Sistematización

¿Qué factores del clima organizacional presentan mayor pertinencia en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander? ¿Cuáles es la percepción sobre las condiciones del ambiente organizacional en las pequeñas empresa del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander? ¿Qué aspectos de la cultura organizacional reconocen los funcionarios de las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander? ¿Qué estrategias pueden implementarse

para el mejoramiento del clima laboral en las pequeñas empresa del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el clima organizacional en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los factores del clima organizacional con mayor pertinencia en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.
- Identificar los aspectos de la cultura organizacional en relación al clima organizacional en las pequeñas empresas del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.
- Determinar la percepción de las condiciones del ambiente organizacional en las pequeñas empresa del sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.

- Plantear estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en las pequeñas empresas de sector productivo en Pamplona, Norte de Santander.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

La importancia teórica de la presente investigación se fundamenta en el análisis y comprensión de las teorías que diferentes autores han dado a lo largo de los años sobre el clima organizacional y que permiten identificar los factores y elementos que constituyen este concepto para analizarlo en las pequeñas empresas de la ciudad de Pamplona y así identificar los factores de mejoramiento para las pequeñas empresas de la ciudad. Asimismo, la fundamentación de subvariables relativas a la motivación y satisfacción laboral estrechamente ligadas a la variable principal del estudio.

Desde el punto de vista funcional, se espera establecer para las pequeñas empresas de Pamplona, información relevante sobre la percepción de sus empleados respecto a sus líderes, compañeros de trabajo, procesos, espacios de trabajo, reconocimientos, entre otros. A partir de estos resultados facilitar la formulación de estrategias focalizadas para mantener o mejorar las condiciones del ambiente organizacional y demás factores, que arroje los resultados de la investigación.

Desde una perspectiva social, los resultados del estudio mediante la valoración del clima organizacional generará un impacto positivo en la calidad de vida de los individuos, toda vez que sea relacionado entre los

factores, con el ambiente organizacional, con el sentir, la salud, con la necesidad laboral y las condiciones dadas para ello en el vínculo organización – persona.

Desde el punto de vista metodológico se aporta el diseño de un instrumento de recolección de información para el análisis de clima organizacional, estructurado para entornos de poblaciones como Pamplona y el sector productivo de las medianas empresas, quedando a disposición de la comunidad científica y académica.

1.6. DELIMITACIONES Y ALCANCES

1.6.1. Temática

Esta investigación tratará temas relacionados con el clima organizacional, factores, indicadores, condiciones organizacionales, cultura organizacional y canales de comunicación. Se apoyará en conceptos de talento humano, desarrollo organizacional, metodología de la investigación, entre otros.

1.6.2. Espacial

La investigación se realizará en la ciudad de Pamplona, Norte de Santander, enfocándose en pequeñas empresas del sector productivo (29). Inicialmente en este estudio, se abordará la empresa Cooperativa de Transportadores Nacional de Pamplona LTDA. COTRANAL LTDA. Sede Pamplona.

1.6.3. Temporal.

La investigación se realizará en el transcurso del segundo periodo académico del año 2019.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Nacionales

Chaparro (2006). "Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones", esta investigación buscaba describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada del sector de telecomunicaciones. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico. Investigación tomada como referencia para orientar aspectos relacionados con la metodología del estudio.

Beltrán & Téllez (2017). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia de Tundama, Boyacá (Colombia). El objetivo de esta investigación fue caracterizar el clima organizacional de las empresas tecnificadas de

ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá (Colombia), con el propósito de contribuir a generar estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral en las fincas productoras de leche de la región. Los resultados obtenidos en la presente investigación son representativos y reflejan en gran medida el clima organizacional de las empresas objeto de estudio, lo cual puede tomarse como referencia para la formulación e implementación de acciones de fortalecimiento o mejora en algunos de los factores que se valoraron como poco satisfactorios y que contribuirán a mejorar las condiciones del clima laboral.

2.1.2. Internacional

Venutolo E. (2009). "Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)", realizado en Buenos Aires, Argentina. Donde su objetivo general es: Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Esta tesis doctoral concluye que el clima laboral predominante en las empresas de transporte es insatisfactorio y además se observa una baja productividad, donde se evidencia la relación entre la baja productividad y la insatisfacción en el clima laboral. Investigación cuyos aportes son importantes para fundamentar el marco teórico del estudio.

Erazo, Claudio & Erazo (2017). Investigación titulada "El clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios", realizado en Ecuador. Esta investigación buscaba conocer las principales variables que afectan al clima organizacional; se concluyó que las empresas poseen un

clima organizacional bueno, se estableció que para mejorar el clima en las organizaciones, se deben fortalecer internamente las mismas.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow

La noción de que las necesidades humanas están organizadas en una especie de orden o jerarquía desempeña un papel importante en el estudio de la motivación. Una de las principales teorías que se basan en esa noción fue la propuesta por Abraham Maslow. Según este autor, las necesidades humanas se dividen en cinco categorías. Amaru & Chávez (2009):

“Las necesidades fisiológicas están en la base de la jerarquía. Las personas luchan por satisfacerlas antes de preocuparse por las del nivel superior.

Es preciso atender una necesidad en cualquier punto de la jerarquía antes de que se manifieste la necesidad del siguiente nivel. Si no puede satisfacerse una necesidad, la persona se quedará estacionada en ese nivel de motivación.

Una vez atendida, una necesidad deja de hacerse sentir. La persona comienza a ser motivada por el siguiente orden de necesidades.

Las personas están en un proceso de desarrollo continuo. Tienden a progresar a lo largo de las necesidades, buscando satisfacer una tras otra, y se orientan hacia la autorrealización.

Una necesidad puede predominar sobre las demás, debido a factores como la edad, el medio social o la personalidad. Por ejemplo, la necesidad de autoafirmación es predominante en la juventud.

Si se aplica la teoría de Maslow al desempeño en el trabajo:

El trabajo y el ambiente de trabajo pueden satisfacer una amplia gama de necesidades, instrumentales y terminales, desde las necesidades de supervivencia hasta las de autorrealización. Por ejemplo: el trabajo en una fábrica puede satisfacer las necesidades de supervivencia, convivencia social y autoestima. En un observatorio astronómico, donde unas cuantas personas pasan la noche en silencio, observando el universo, la necesidad de autorrealización y reconocimiento en una comunidad técnica son más importantes.

El trabajo y la situación de trabajo también crean necesidades, en vez de satisfacerlas. Los trabajadores comienzan entonces a reclamar que éstas sean atendidas, lo que constituye una forma de comportamiento motivado por necesidades o carencias. Por ejemplo: trabajar en lugares que ponen en riesgo la vida intensifica la necesidad de seguridad”.

Pág.54.

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas de McGregor

McGregor distingue dos concepciones opuestas de estilos de dirección, basadas en concepciones antagónicas acerca de la naturaleza humana: la teoría X (o tradicional) y la teoría Y (o moderna). La Teoría X se basa en algunas concepciones y premisas equivocadas y distorsionadas respecto a la naturaleza humana: El hombre es indolente y perezoso por naturaleza, le falta ambición, es egocéntrico y sus objetivos individuales se oponen, en general, a los objetivos de la empresa, su naturaleza lo lleva a evitar los

cambios, su dependencia lo vuelve incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse. En función de estas concepciones y premisas, la teoría X desarrolla un estilo de dirección limitado a la aplicación y al control de la energía humana, sólo en función de los objetivos empresariales. Chiavenato. (2001).

El mismo autor, en su comparación, expone que la Teoría Y, se basa en las siguientes concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana: Al hombre medio no le disgusta trabajar, la aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es natural, las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, las personas tiene motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades; debe ejercer la voluntad propia y el autocontrol para alcanzar los objetivos de la empresa, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener dedicación y esfuerzo; el hombre medio aprende en ciertas condiciones a aceptar y buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de experiencias de insatisfacción en cada persona, y no una característica humana inherente a las personas, la capacidad de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales está distribuida ampliamente entre las personas; las potencialidades intelectuales se utilizan sólo de manera parcial.

En función de estas concepciones, la teoría Y desarrolla un estilo de dirección abierto, dinámico y extremadamente democrático según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, estimular el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La teoría Y representa el estilo de dirección moderno pregonado por la teoría del comportamiento y las teorías

administrativas posteriores: propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales. Mientras la teoría X es una administración mediante controles externos impuestos al individuo, la teoría Y funciona como una administración por objetivos que destaca la iniciativa individual. Chiavenato. (2001).

2.2.3. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.

Para David McClelland el desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas: poder, logro y afiliación. Necesidad de Poder, las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad. Necesidad de afiliación, las impulsa el agrado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, ayudar a quienes tienen problemas. Necesidad de logro, preocupación por fijar metas en ocasiones riesgosas y difíciles y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción, cuando el trabajo carece de desafíos y reconocimiento. Según McClelland, los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico, ya sea el logro, el poder o la afiliación, para que realmente se encuentren motivados. Münch (2010).

2.2.4. Teoría de la motivación y la higiene

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores: Factores higiénicos (o de factores de insatisfacción) y factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Chiavenato. (2001):

Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Se han considerado estos postulados dentro de las prácticas de motivación de los empleados.

Según esta teoría, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. Se asume que esto llevó a los empresarios a pensar en estrategias de motivación mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal teniendo en cuenta estos factores Aspectos que en la actualidad aplican muchas empresas.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la

infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado, la apatía y el desinterés del individuo, ya que no sólo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción. Por eso, Herzberg los llama factores de satisfacción. Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Es decir, a partir de esta teoría que se centra en factores, podría decirse que los factores higiénicos están más relacionados con acciones y políticas de la empresa que pueden llevar o no a motivaciones laborales, la relación del cargo es función del contexto organizacional. Mientras que los factores extrínsecos conducentes a satisfacción o no, están más vinculados a la

acción del individuo, en relación a su cargo, a la tarea a la identidad con la tarea asignada y que desarrolla.

2.2.5. Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom (1964), citado por Chiaventa (2011), la motivación para producir determina el nivel de productividad individual y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona: Expectativas, objetivos individuales y la fuerza para alcanzar tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente. Según el autor, se relacionaba con las recompensas:

Recompensas, vistas como la relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre la base de remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo. Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre nivel de productividad y recompensa.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el

llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivos graduales (path goal). Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento. Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

2.2.6. Clima Organizacional

Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Más específicamente, se describe como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Seisdedos, 1996). Mientras que para González Galán (2000) el clima organizacional lo asocia con clima de trabajo, el cual define como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización. Por su parte, Goncalves (1997) plantea que el concepto de mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral.

2.2.7. Cultura Organizacional

Delgado (1990) sostiene que la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. Para Davis (1993) la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La cultura organizacional está compuesta por las percepciones de los miembros, los símbolos que la representan, el lenguaje compartido, los mitos que relatan la esencia de la empresa y una imagen clara. Por su parte, (Serna, 2003), propone que la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias,

reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Cada organización tiene una cultura que le da identidad.

2.2.8. Motivación Laboral.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Complementariamente para Koenes (1996), la motivación se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo. Amaru & Chavez (2009).

2.2.9. Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Por su parte, Palaci (2005: 155), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la

eficiencia organizacional. En la misma línea, el desempeño laboral según Robbins (2004), desde uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Desde otro punto de vista, Chiavenato (2004: 359), plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados". Se infiere la importancia del individuo dentro de la organización. Sin embargo, Palaci (2005:237) menciona que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

2.2.10. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Boada & Tous, (1993). Desde otra perspectiva Locke (1976) la define como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Ambiente

Conceptualmente para la investigación, referido a las condiciones en las que desarrolla el trabajo un individuo en una organización. Considérese también el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

2.3.2 Comunicación

Específicamente conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo en la empresa para comunicarse entre las diferentes personas y áreas, para transmitir o recibir información para lo cual se prevén los medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa.

2.3.3. Clima

Referido al estado en el que se desarrollan las relaciones internas entre los actores o individuos de la organización.

2.3.4 Misión

Postulado central de la organización que establece su razón de ser, se verifica desde los objetivos, principios, valores, expresados en la cultura corporativa. Deben ser conocidos por todos los miembros.

2.3.5 Pequeña empresa

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así: Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. La Pequeña Empresa, Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.3.2. Visión

Declaración de lo que la empresa espera lograr en adelante, su proyección en el tiempo, cómo se ve empresa a largo plazo, en lo que espera convertirse.

2.3. MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia (1991, 4 de Julio), Gaceta Constitucional No. 114.

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

Ley 1010 de 2006. Diario Oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 23 de Enero de 2006.

Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Artículo 1º. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene como objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejerce sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente de la empresa..

Parágrafo. La presente ley no se aplicara en el ámbito de las relaciones civiles y/o comerciales derivadas de los contratos de prestación de servicios en los cuales no se presenta una relación de jerarquía o subordinación. Tampoco se aplica a la contratación administrativa.

Artículo 2º. Definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleado un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. Maltrato laboral. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes

participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

2. Persecución laboral. Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes en horario que puedan producir desmotivación laboral.

3. Discriminación laboral. Todo trato diferenciado por razones de raza, genero, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

4. Entorpecimiento laboral. Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardada con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o perdida de la información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5. Inequidad laboral. Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.

6. Desprotección laboral. Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

Decreto 1567 de 1998. República de Colombia, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 5 de Agosto de 1998.

Por medio del cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Artículo 2º. Sistema de Capacitación. Crease el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacitación de aprendizaje y de acción en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

Artículo 5º. Objetivos de la Capacitación. Son objetivos de la capacitación.

- a. Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;
- b. Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público;
- c. Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;
- d. Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales;
- e. Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

Artículo 20. Bienestar Social. Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las

condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

PARÁGRAFO. Tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

Artículo 21. Finalidad de los Programas de Bienestar Social. Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

- a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;
- b. Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;
- c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;
- d. Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

- e. Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

Artículo 24. Área de Calidad de Vida Laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.

Artículo 27. Proyectos de Calidad de Vida Laboral. Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Ley 100 de 1993. Diario Oficial (41.148) de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 23 de Diciembre de 1993.

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Artículo 4º. Del servicio público de seguridad social. La Seguridad Social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control esta a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la presente ley.

Este servicio público es esencial en lo relacionado con el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Con respecto al Sistema General de Pensiones es esencial sólo en aquellas actividades directamente vinculadas con el reconocimiento y pago de las pensiones.

Decreto 1072 de 2015. Diario oficial (49523), de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 26 de Mayo de 2015.

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Artículo 2.2.1.2.3.2. Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

Artículo 2.2.4.1.3. Contratación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de las empresas. Para el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de las empresas, estas podrán contratar con la entidad Administradora de Riesgos Laborales a la cual se encuentren afiliadas, o con cualesquiera otra persona natural o jurídica que reúna las condiciones de idoneidad profesional para desempeñar labores de Seguridad y Salud en el Trabajo y debidamente certificadas por autoridad competente.

No obstante lo anterior, el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo deberá acogerse a la reglamentación para el Sistema de Gestión y evaluación del mismo establecido por el Ministerio del Trabajo. En su efecto, se deberá acoger a lo proyectado por la ARL en desarrollo de la asesoría que le debe prestar gratuitamente para el diseño básico del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 2.2.4.6.3. Seguridad y salud en el trabajo (SST). La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en

el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Artículo 2.2.4.7.3. Características del sistema de garantía de calidad del sistema general de riesgos laborales. Las acciones que desarrolle el sistema se orientarán a la mejora de los resultados de la atención en seguridad y salud en el trabajo, centrados en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud, que van más allá de la verificación de la existencia de estructura o de la documentación de procesos, los cuales sólo constituyen prerrequisito para alcanzar los mencionados resultados.

Para efectos de evaluar y mejorar la calidad de la atención en seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales, el Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales deberá cumplir con las siguientes características:

1. Accesibilidad. Es la posibilidad que tienen trabajadores y empleadores de utilizar los servicios de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales que les garantiza el sistema general de riesgos laborales.
2. Oportunidad. Es la posibilidad que tienen trabajadores y empleadores de obtener los servicios que requieren, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo la vida, la integridad física o la salud. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta de servicios de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales en relación con la demanda y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.
3. Seguridad. Es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías, basadas en evidencia científicamente probada, que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en los

procesos de promoción de la seguridad y salud en el trabajo y prevención de los riesgos laborales, o de mitigar sus consecuencias.

4. Pertinencia. Es el grado en el cual se realizan los servicios de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales que requieren los trabajadores y empleadores, de acuerdo con la naturaleza y el grado de peligrosidad de sus riesgos ocupacionales propendiendo porque los efectos secundarios de las intervenciones sean menores que los beneficios potenciales.

5. Continuidad. Es el grado en el cual los trabajadores y empleadores realizan y reciben los servicios de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales requeridos, mediante una secuencia lógica y racional de actividades, basada en el conocimiento científico, sin dilaciones que afecten la efectividad de tales servicios en ninguna de sus fases.

Ley 9 de 1979. Diario oficial (35308) 16 de Julio de 1979, de la Republica de Colombia, Bogotá, Colombia, 24 de Enero de 1979.

Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.

Artículo 80. Para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones la presente Ley establece normas tendientes a:

- a. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo;
- b. Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo;
- c. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo;

d. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones;

e. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Artículo 81. La salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socio-económico del país; su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el Gobierno y los particulares.

Ley 1616 de 2013. República de Colombia, Bogotá, Colombia, 21 de Enero de 2013.

Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.

Artículo 9. Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral. Las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores.

El Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud determinarán y actualizarán los lineamientos técnicos para el diseño, formulación e implementación de estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental

y la prevención del trastorno mental en el ámbito laboral en un término no mayor a seis (6) meses, a partir de la promulgación de la presente ley.

El Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud evaluarán y ajustarán periódicamente este lineamiento técnico para enfrentar los riesgos laborales en salud mental.

De acuerdo con lo establecido en la ley 1562 de 2012 el Ministerio de Trabajo ejercerá las funciones de inspección, vigilancia y control de las acciones de promoción y prevención ordenadas en el presente artículo.

Decreto 1083 de 2015. República de Colombia, Bogotá, Colombia, 26 de Mayo de 2015.

Por medio de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

5. Fortalecer el trabajo en equipo.

6. Adelantar programas de incentivos.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, donde se usa la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Es de tipo descriptivo ya que se trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Sabino (2006).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La propuesta de investigación es no experimental, ya que este tipo de diseño se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Hernández, Fernández y Baptista (2006).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población Universo

La población está constituida por las 29 pequeñas empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pamplona. Según Censo 2016.

Según Tamayo & Tamayo (2001) la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de las unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

3.3.2. Muestra

Para definición de la muestra se consultó la voluntad de participación en el estudio, por parte de los empresarios de este sector en la ciudad, encontrando que siete de ellas mostraron disposición. Sin embargo, al considerar que la empresa Cooperativa de Transportadores Nacional de Pamplona LTDA. COTRANAL LTDA, es una de las de mayor número de empleados, que además posee otras sedes en otras ciudades, y que manifestó el deseo de ampliar el contexto de la investigación, se tomó la decisión de adelantar el proceso de valoración del clima organizacional en dicha organización, en la sede Pamplona. Empresa del sector servicios de

transportes, con al menos 16 funcionarios (participación de encuestados 14) distribuidos en cuatro puntos de atención de operaciones de la misma empresa (Administración, servicio de transporte, encomiendas, estación de servicios). Es una muestra no probabilística por conveniencia, ya que los objetos de estudio están dispuestos y disponibles para ser estudiados. Creswell (2008).

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de datos se utilizarán: Como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado tipo escala de Licker con 46 preguntas que abarcan los puntos clave del clima organizacional para dar cobertura a los objetivos de la investigación.

La encuesta o cuestionario permite recolectar información determinante sobre la investigación. La encuesta proporciona una descripción cuantitativa de tendencias actitudes u opiniones de una población, de los resultados el investigador generaliza o hace afirmaciones acerca de la misma. Creswell (2008).

3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Por medio del análisis de datos se podrá identificar el clima organizacional preponderante en la empresa objeto de investigación.

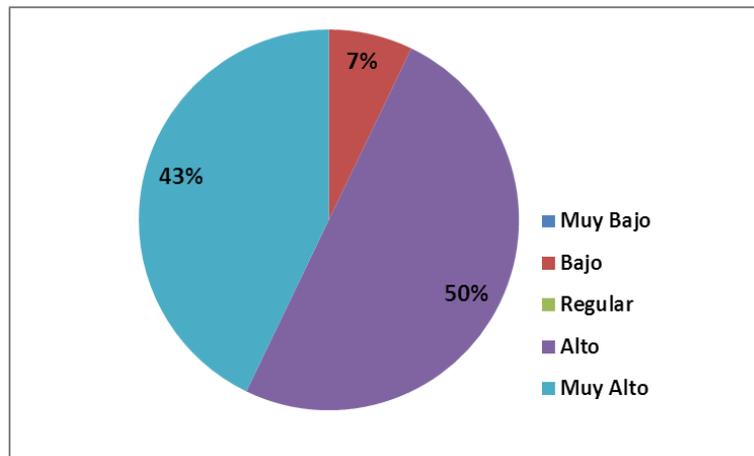
El análisis de datos es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa Berelson (1984), por otra parte

para Krippendorff (2002) es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y validas que puedan aplicarse a su contexto.

Se realizará una matriz de datos y posteriormente la tabulación estadística de dicha información. Una matriz de datos es una forma de ordenar los datos en una disposición cuadrangular de manera que sea visible su estructura. Samaja (2005).

A continuación se presenta el análisis estadístico efectuado a la información recogida y analizada.

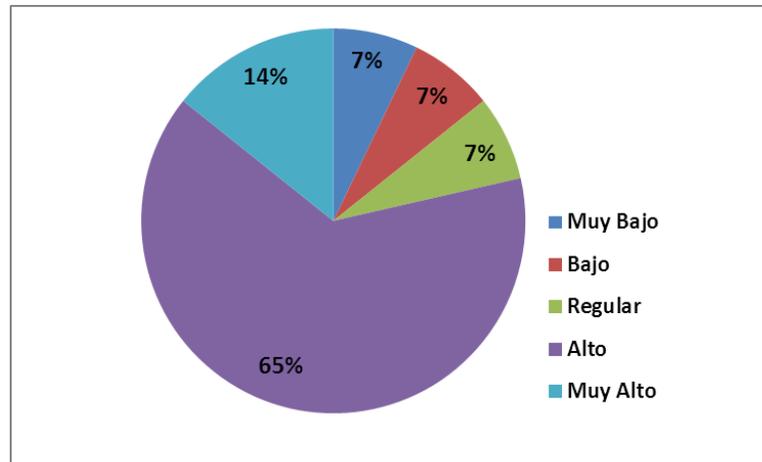
Figura 1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al pertenecer a la organización?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar que el 50% de los empleados de COTRANAL presentan un nivel de satisfacción muy alto al pertenecer a la organización seguido de un 43% que presentan un nivel alto. El personal de la organización se muestra satisfecho de hacer parte de la organización.

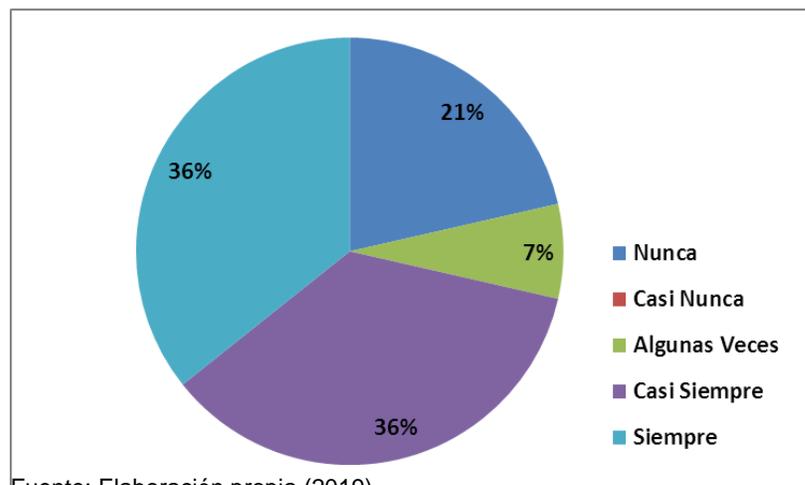
Figura 2. ¿Comparado con el año pasado, ha mejorado su calidad laboral?



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto al mejoramiento de la calidad laboral comparado con el año anterior el 79% de los trabajadores manifiesta que en corto plazo se observa mejoramiento en la calidad laboral. Apenas el 21% considera que la calidad de trabajo de mantuvo en las mismas condiciones.

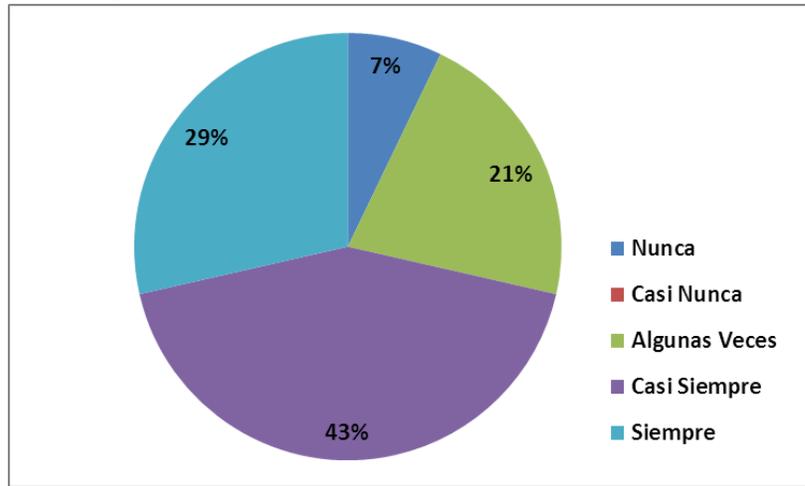
Figura 3. Conozco, entiendo y tengo presente la visión y misión.



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede evidenciar que pese a que el 72% de los empleados conocen, entienden y tienen presente la misión y visión de la organización, existe un importante 31% de los trabajadores que manifiestan que casi nunca la tienen presente.

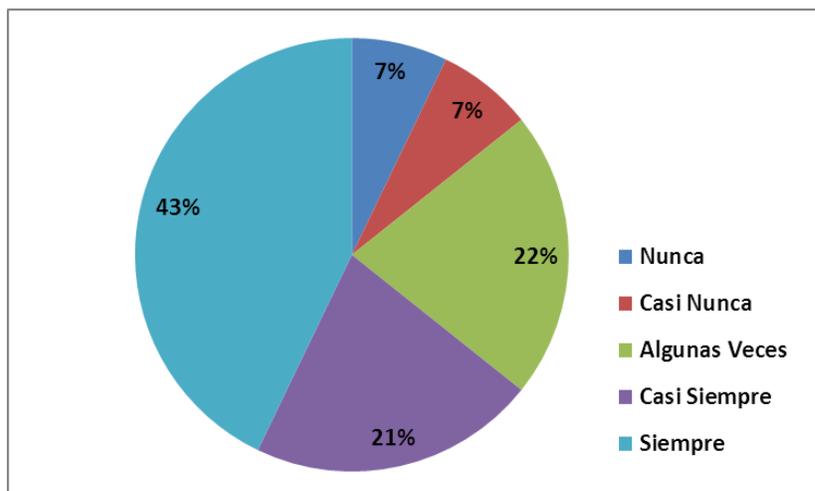
Figura 4. ¿Entiendo cómo el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización?



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 43% de los trabajadores casi siempre entienden como el trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos de la organización, el 29% siempre tiene esa claridad, no obstante, el 28% de los trabajadores que realizaron la encuesta manifiestan no tener dicha claridad. Lo que lleva a inferir para este grupo baja identificación y valoración de la tarea con las metas de la organización.

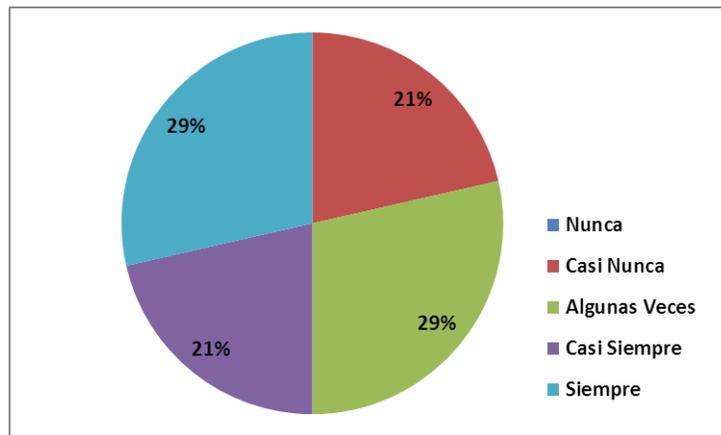
Figura 5. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización



Fuente: Elaboración propia (2019)

De los trabajadores que realizaron la encuesta entre el 43% y el 21% contestaron que siempre y casi siempre están satisfechos y comprometidos con las directrices estratégicas, sin embargo, el 36% de ellos no muestran tal afinidad. Se aduce falta de claridad de las directrices estratégicas por parte de todos los miembros de la organización.

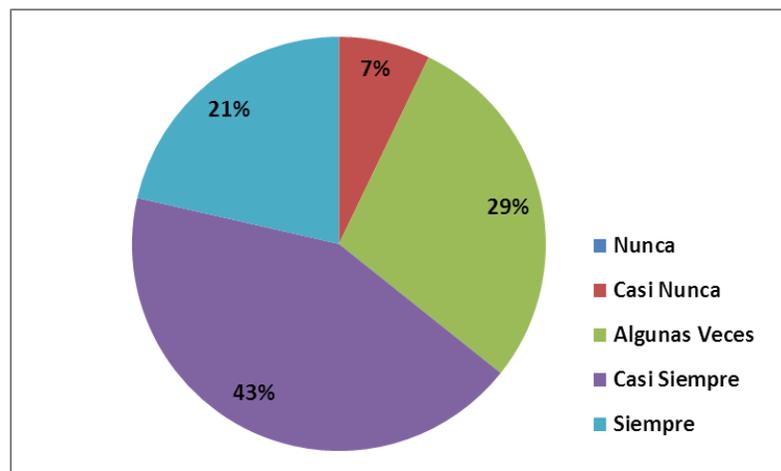
Figura 6. ¿Recibo y/o tengo acceso a tiempo la información sobre aquello que requiero para desarrollar mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 50% de las personas encuestadas contestó contar la información a tiempo de lo que requiere para hacer su trabajo, mientras que del otro 50%, el 29% considera que algunas veces y el resto responde que nunca. Infiriéndose una razón de insatisfacción en el desarrollo laboral (elemento del ambiente).

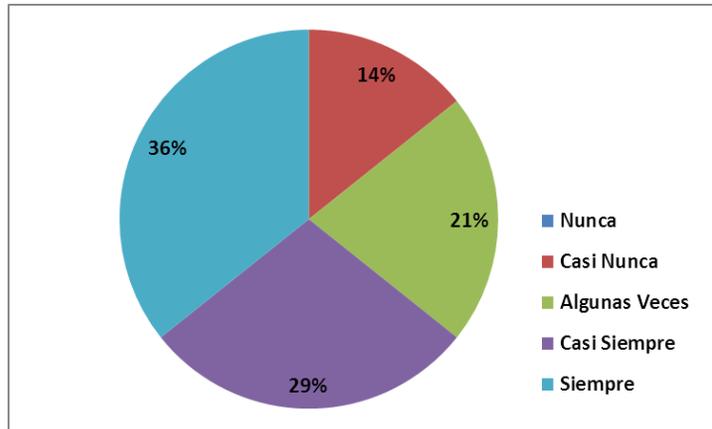
Figura 7. ¿Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado?



Fuente: Elaboración propia (2019)

De las personas que realizaron la encuesta el 43% considera que el supervisor inmediato casi siempre los mantiene bien informado seguido de un 21% que contestaron que esto siempre sucede, sin embargo, el 29% respondió que algunas veces.

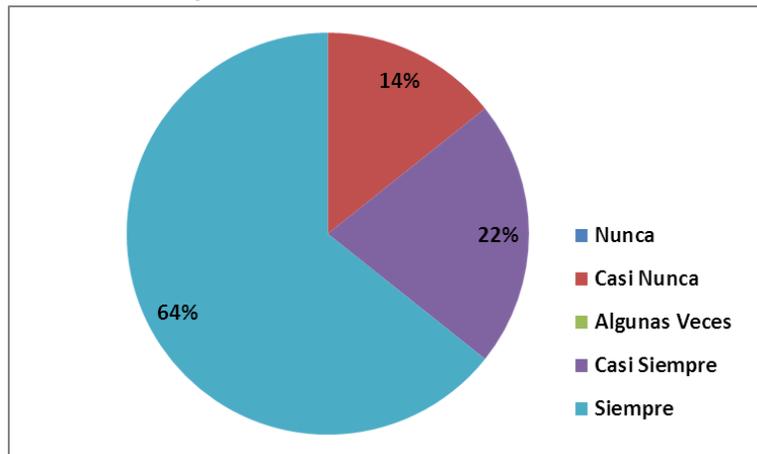
Figura 8. ¿Los medios de información utilizados en la empresa son ideales (cartelera, boletines, circulares)?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto de la eficiencia (ideal) de los medios informativos utilizados en la empresa el 65% de los encuestados los catalogan dentro de lo ideal, mientras que el 21% respondió que algunas veces, y sólo un 14% opina que casi nunca. De acuerdo a la respuesta de un alto porcentaje se aduce que se valora bien este aspecto de la comunicación organizacional.

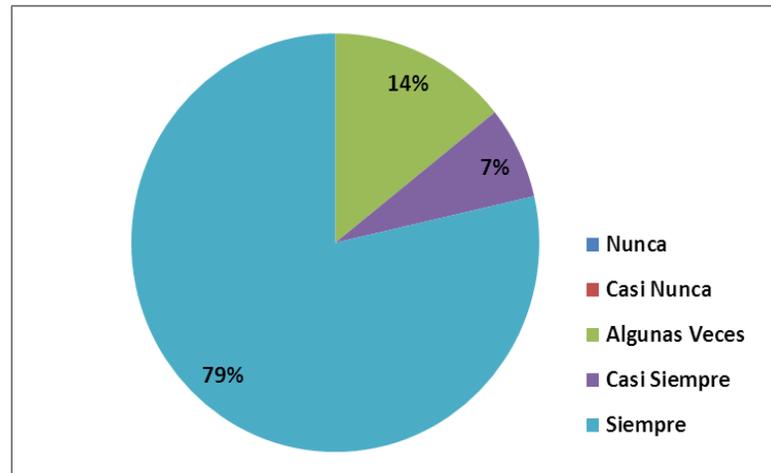
Figura 9. Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

La mayoría de los funcionarios están de acuerdo con que si se dispone de la atención debida ante los problemas relacionados con el trabajo (86%). Aspecto importante dentro de la satisfacción laboral.

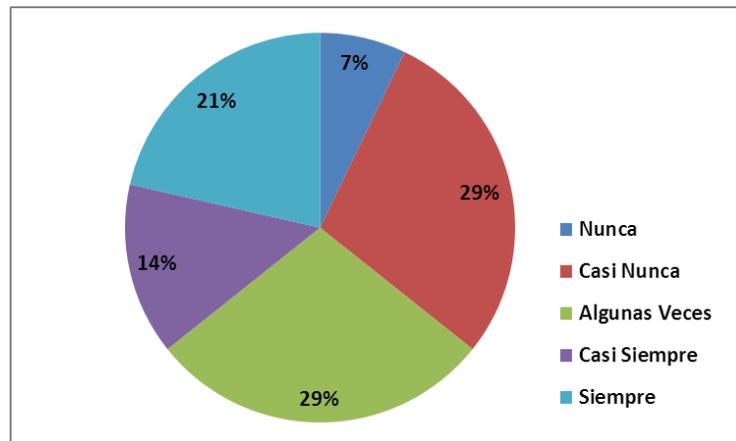
Figura 10. Generalmente estoy dispuesto a compartir mi conocimiento / experiencias con los demás



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los miembros de la organización encuestados, muestran disposición a compartir conocimientos y experiencia con los demás funcionarios. Denota disposición de colaboración y apoyo con los demás. Se infiere que entre más cualificación y habilidades se desarrollen mayor será el beneficio organizacional, dada la actitud de los miembros.

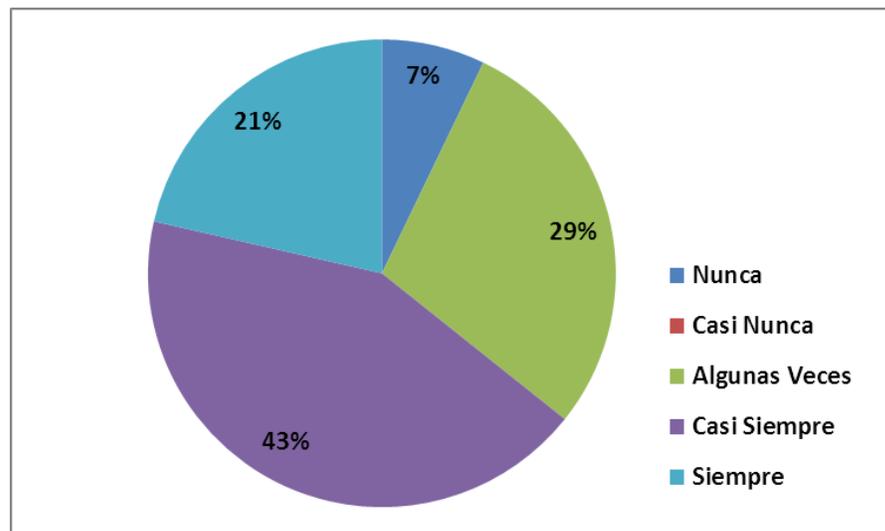
Figura 11. Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto de la utilidad de las reuniones de equipo para la realización de su trabajo no se observa mayor satisfacción de este ejercicio laboral que puede obedecer a muy diversas razones (planeación, logística, significado, entre otras), pues así lo manifiesta el 65%, y sólo el 35% consideran que siempre y casi siempre son de utilidad las reuniones.

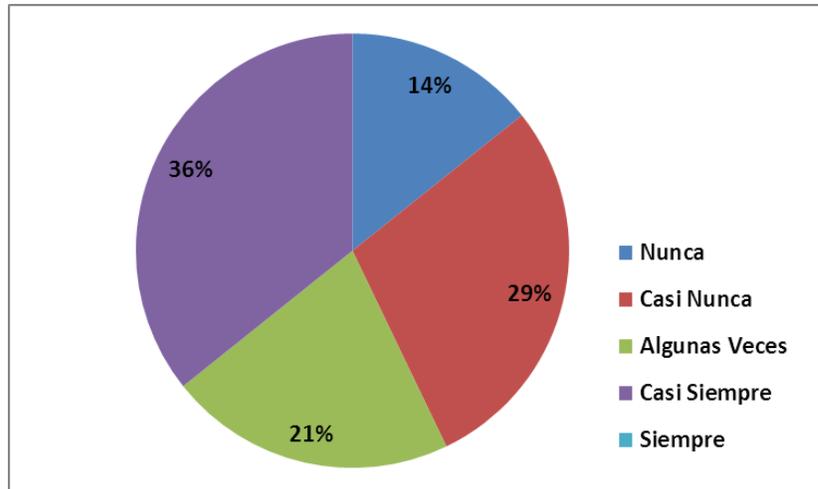
Figura 12. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.



Fuente: Elaboración propia (2019)

De los trabajadores que constaron la encuesta el 64% afirman que se puede contar con los compañeros de trabajo, se halla también un importante 29% que piensa que sólo algunas veces pueden hacerlo, permitiendo inferir algunos puntos adicionales a favor, además, un mínimo porcentaje (7%) considera que esto no es posible. Dejando inferir que existen buenas relaciones laborales y colaboración entre compañeros. Esto impacta positivamente el clima organizacional.

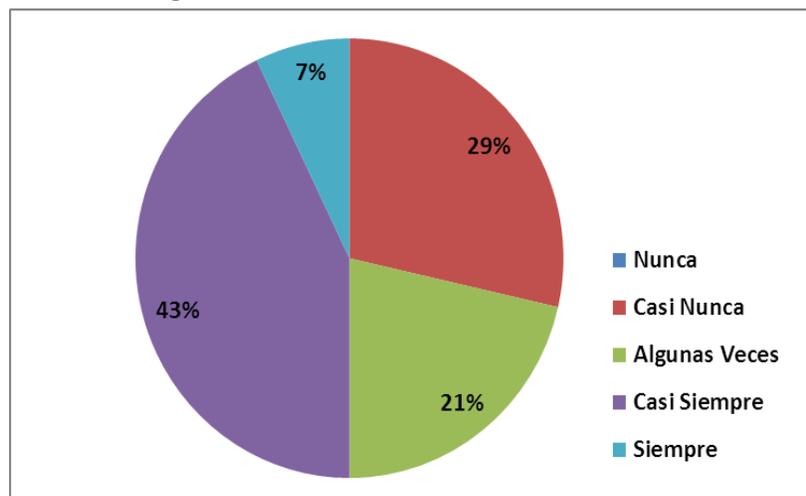
Figura 13. En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia (2019)

Frente al proceso de toma de decisiones el 36% respondió que casi siempre participa en la toma de decisiones de su equipo, mientras que el 21% opina que algunas veces, no obstante, cerca del 43% contestó que casi nunca y nunca participan en las toma de decisiones. Se observan limitantes en el proceso de toma de decisiones, aspecto que puede estar influenciado por variadas razones, posiblemente estén concentradas en algunos miembros, o en la alta gerencia, o no se quiere asumir este tipo de compromisos.

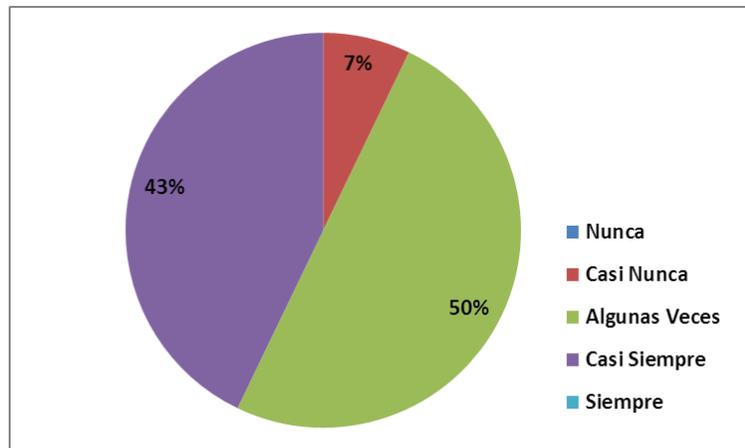
Figura 14. En mi equipo, trabajamos juntos para aportar a la resolución de problemas de la organización



Fuente: Elaboración propia (2019)

Aproximadamente el 50% de los trabajadores considera que casi siempre se trabaja en equipo para la resolución de problemas de la organización, mientras que el 29% opina que casi nunca y 21% que algunas veces. Se infiere oportunidad de mejora para elevar la pertinencia con la empresa.

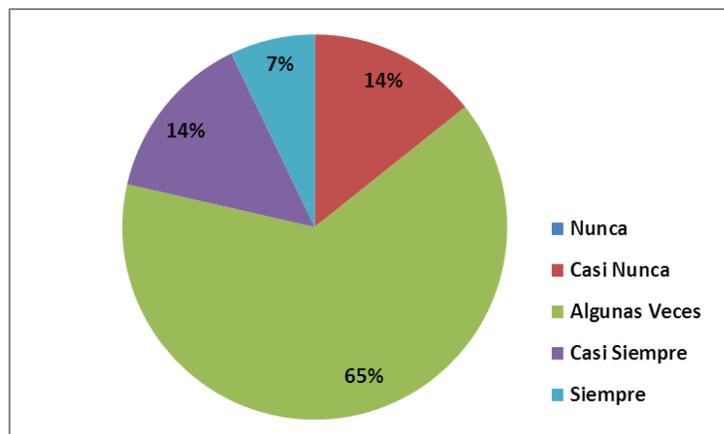
Figura 15. En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 50% de las personas encuestadas consideran que algunas veces los demás miembros de su equipo aprecian sus contribuciones, y un 7% opina que casi nunca, sin embargo, el 43% contestó que casi siempre aprecian sus contribuciones. Se aduce que deben generarse espacios de participación y aportes.

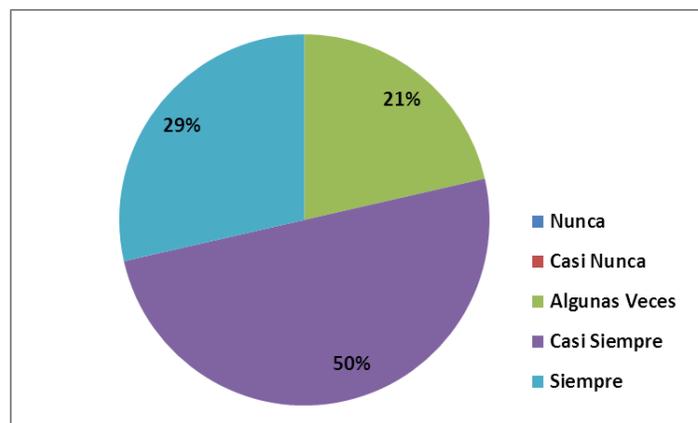
Figura 16. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga al de los demás miembros.



Fuente: Elaboración propia (2019)

Un alto 65% de los trabajadores que diligenciaron la encuesta respondieron que algunas veces pueden expresar sus puntos de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros. El grado de seguridad en la respuesta, está dado por un 7%, mientras que un 14% considera que casi siempre es posible. Asimismo, el 14% opina que casi nunca se da. Se infiere alguna limitación para expresar libremente ciertos los puntos de vista en la organización, aspecto que puede impactar el clima organizacional.

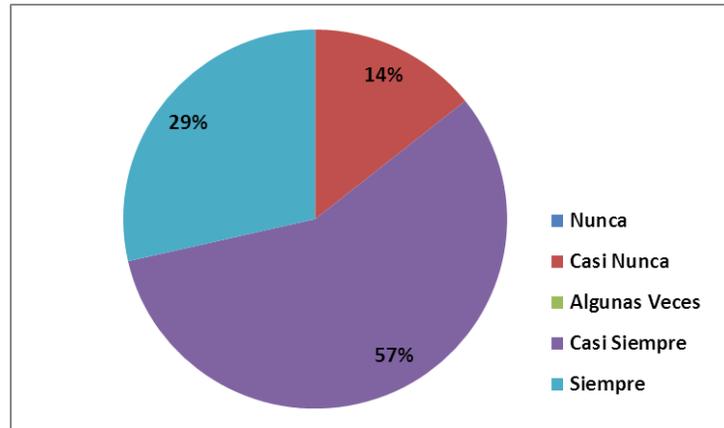
Figura 17. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesario para lleva a cabo mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 50% y el 29% de los trabajadores encuestados respondieron que casi siempre y siempre cuentan con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo, sin embargo, el 21% considera que algunas veces.

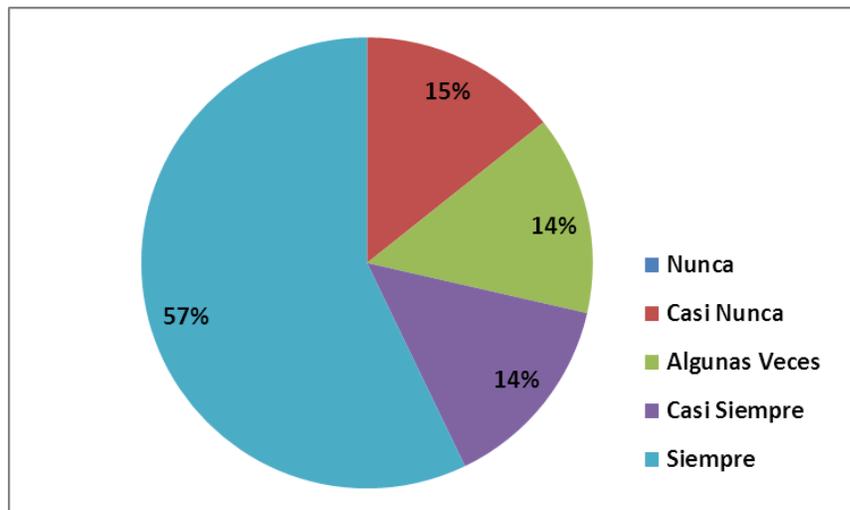
Figura 18. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada



Fuente: Elaboración propia (2019)

La gran mayoría (86%) de las personas encuestadas contestaron que las herramientas y equipos que utilizan (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.

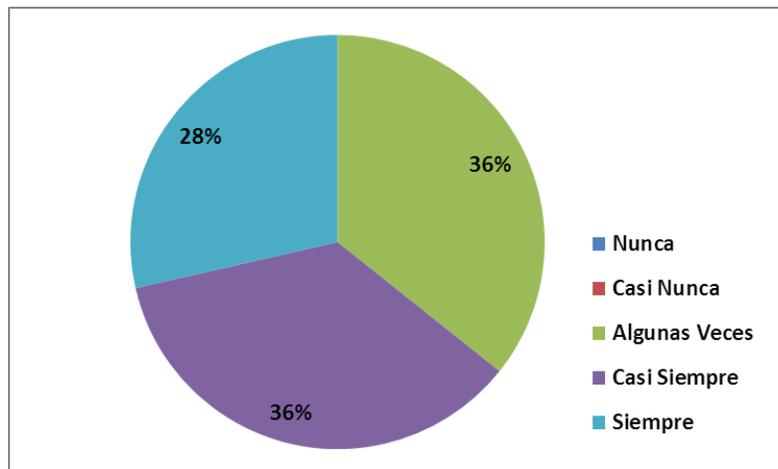
Figura 19. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer i trabajo en forma adecuada



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 57% de los trabajadores respondieron que siempre cuentan con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo de forma adecuada, un 14% que comparten opinión de casi siempre y algunas veces, sin embargo, el 15% contestó que casi nunca cuentan con espacio suficiente y cómodos.

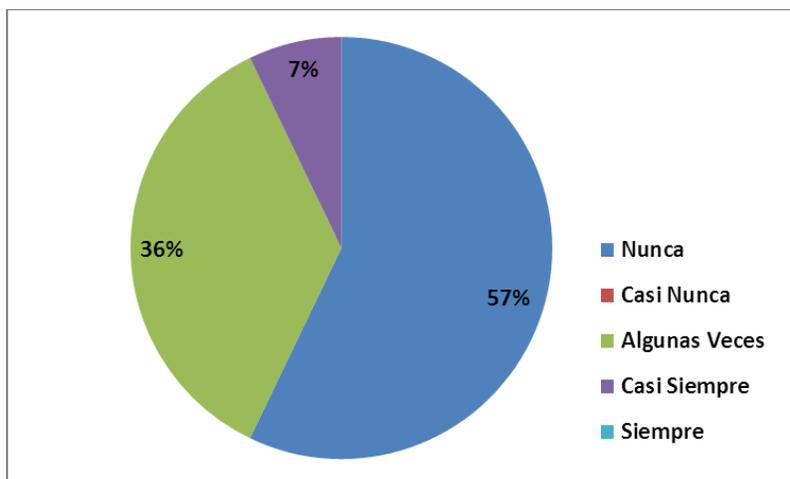
Figura 20. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Más de la mitad de los funcionarios opinan que el ambiente físico de trabajo es adecuado, no obstante, un importante 36% considera que algunas veces el ambiente físico de trabajo es adecuado.

Figura 21. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)

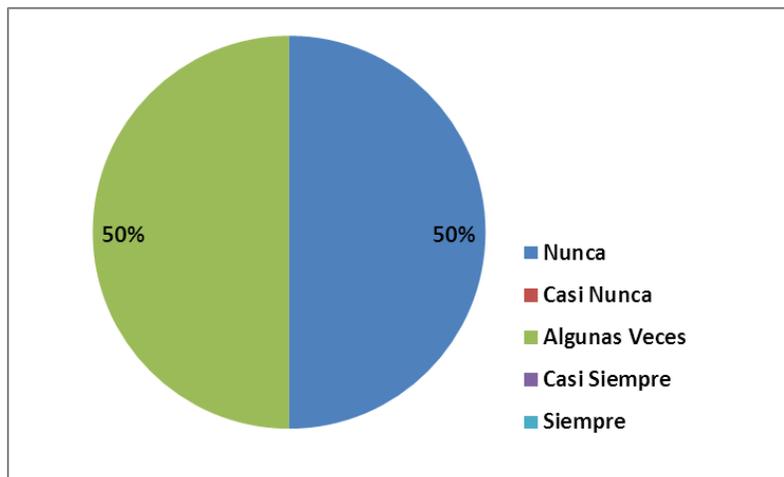


Fuente: Elaboración propia (2019)

El 57% de los trabajadores respondieron que nunca han sido víctimas de acoso o maltrato, sin embargo el 36% contestó que algunas veces, mientras

el 7% opina que casi siempre. Infiriendo una oportunidad de mejora para el aminorar el impacto en el clima organizacional.

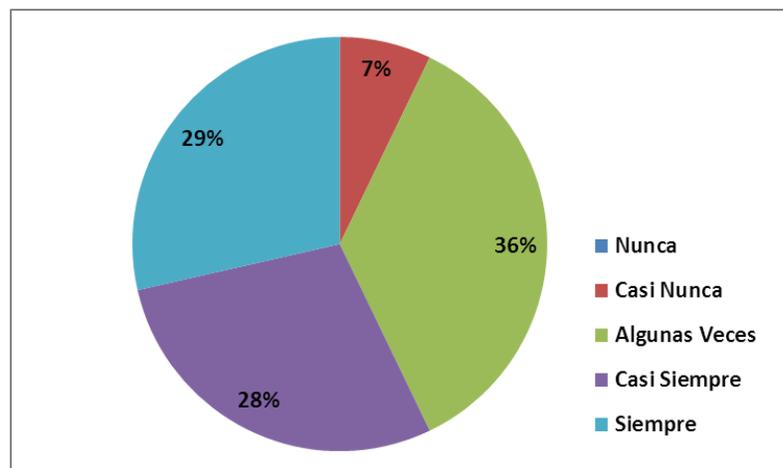
Figura 22. En mi departamento, he presenciado que algún compañero (a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Sobre este consulta se encuentran divididas las opiniones entre nunca y algunas veces. Aspecto que puede analizarse desde diferentes actores. Puede inferir impacto en el clima organizacional.

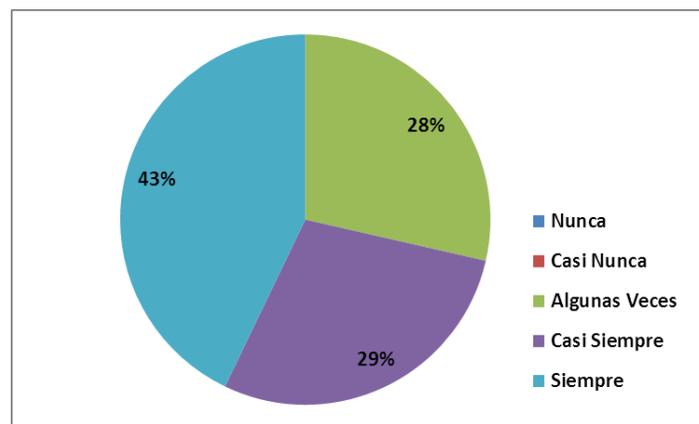
Figura 23. Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.



Fuente: Elaboración propia (2019)

Entre el 29% y el 28% de los trabajadores consideran que el ambiente de trabajo está libre de hostilidad, no obstante, el 36% contestó que algunas veces y un porcentaje mínimo expresa que casi nunca. Las respuestas infieren elementos que afectan el clima organizacional, que puede percibirse por varios factores o provenir de diversos actores (inclusive externos que afectan el desarrollo laboral).

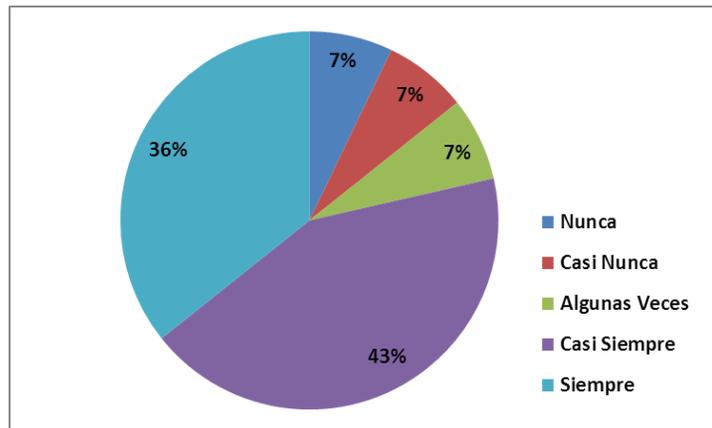
Figura 24. Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia)



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 43% de los trabajadores y el 29% consideran que siempre y casi siempre son tratados con respeto por compañeros y supervisores, sin embargo, el 28% respondió que algunas veces. Aunque se observa un alto porcentaje de aceptación del trato respetuoso, queda evidente un porcentaje que sugiere afectación del clima organizacional.

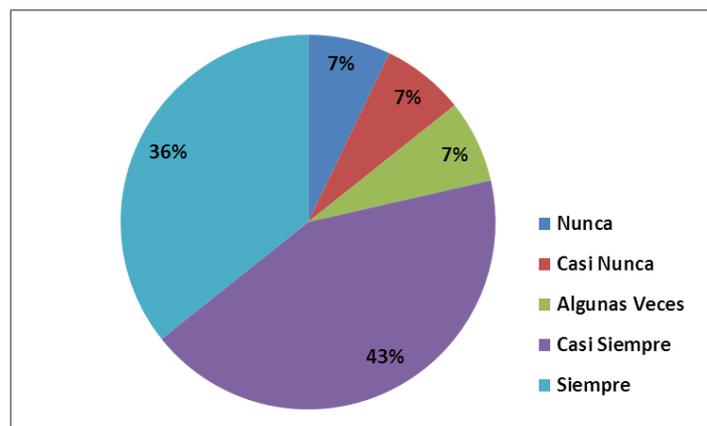
Figura 25. Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.



Fuente: Elaboración propia (2019)

Entre el 43% y 36% respondieron que casi siempre y siempre cuentan con una descripción de su cargo por escrito y actualizada, y se comparte un 7% igual entre quienes opinan que algunas veces, nunca y casi nunca cuentan con una descripción de su cargo por escrito y actualizada.

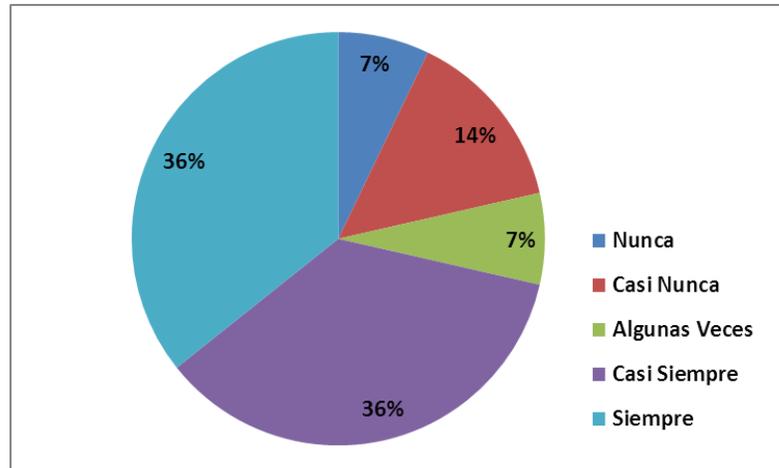
Figura 26. Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Entre el 43% y 36% respondieron que casi siempre y siempre cuentan con la documentación actualizada de los procesos de trabajo, y se comparte un 7% igual entre quienes opinan que algunas veces, nunca y casi nunca.

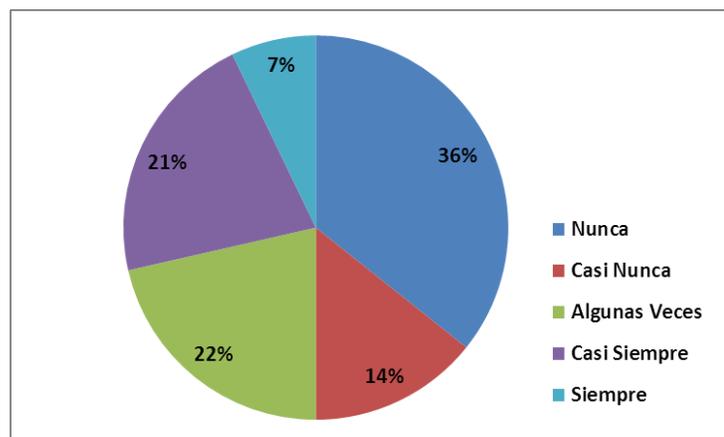
Figura 27. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 36% de los trabajadores considera que siempre y otro 36% que casi siempre reciben el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo, mientras que un 7% opina que algunas veces, sin embargo, el 14% contestó que casi nunca y el 7% que nunca, reciben el entrenamiento adecuado.

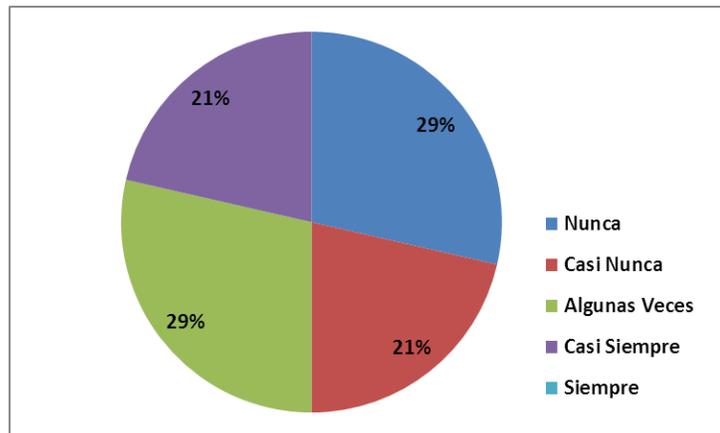
Figura 28. Hay oportunidades de carrera / mejoramiento profesional en la organización.



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 50% de los trabajadores respondió que nunca y casi nunca hay oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización, sin embargo, el 22% expone que algunas veces hay oportunidades, el 21% que caso siempre, mientras que un mínimo porcentaje 7%, afirma que siempre.

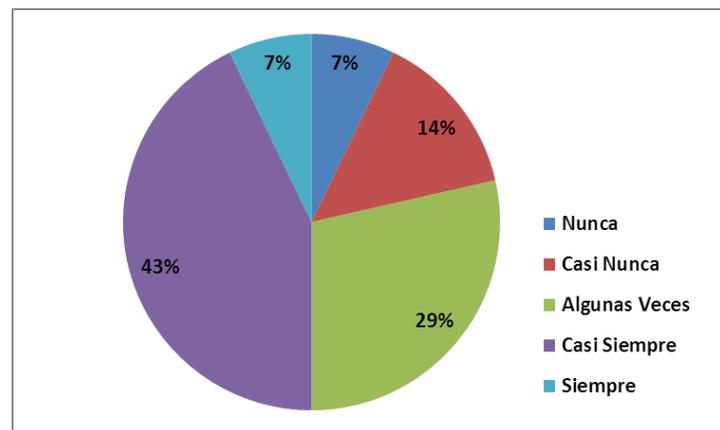
Figura 29. La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los trabajadores en un 50% respondieron que nunca y casi nunca la empresa prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos, mientras que el otro 50% se comparte entre 29% algunas veces y 21% casi siempre.

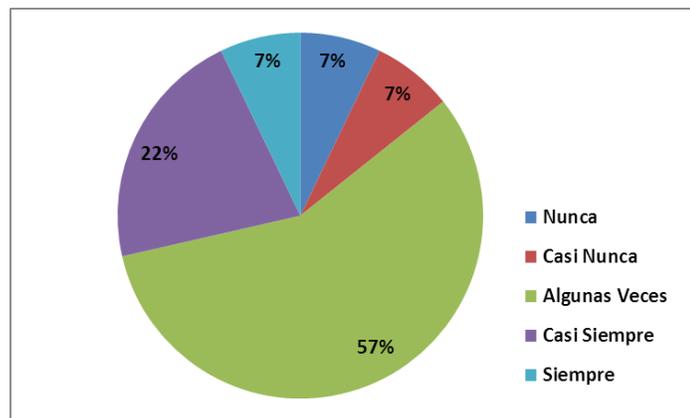
Figura 30. Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos.



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 43% de los trabajadores consideran que casi siempre los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos, sin embargo el 14% considera que los programas de orientación para nuevos empleados casi nunca son efectivos.

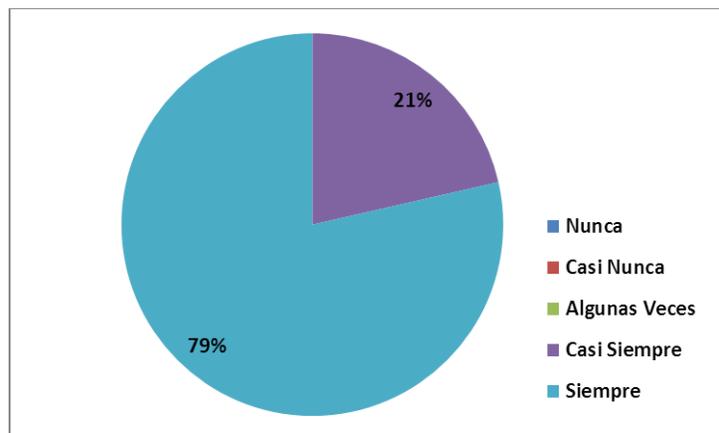
Figura 31. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos.



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 57% de los trabajadores que realizaron la encuesta respondió que algunas veces los programas de entrenamiento y desarrollo en la empresa son efectivos, el 22% opina que casi siempre, un 7% que siempre. Sin embargo, un 14% consideran que nunca y casi nunca estos programas son efectivos.

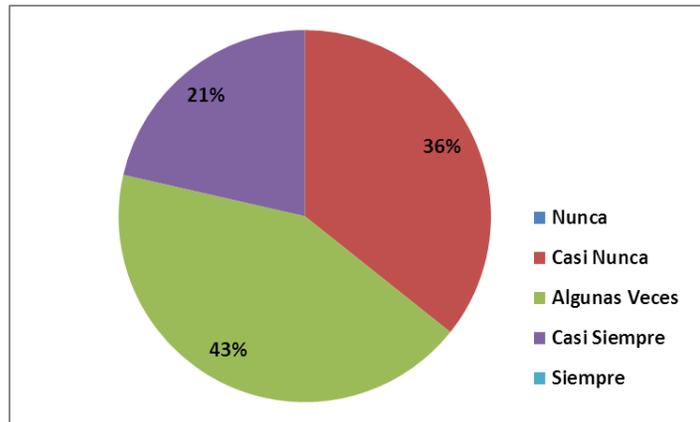
Figura 32. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los trabajadores de la empresa quisieran tener más y/o mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades. Se observa una oportunidad de incentivo.

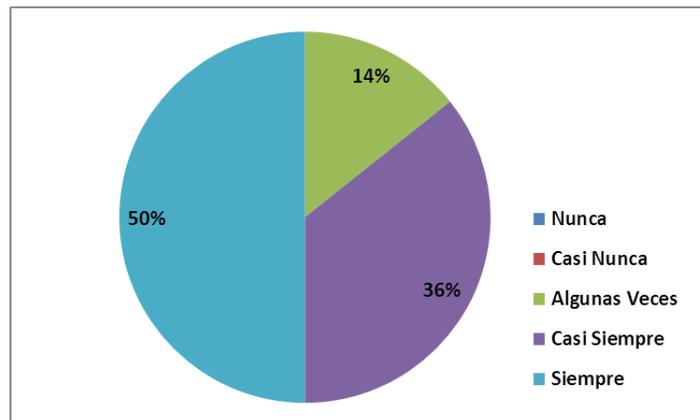
Figura 33. Mi supervisor(a) me motiva a participar en programas de perfeccionamiento



Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto de la motivación a participar en programas de perfeccionamiento por parte de los supervisores el 43% contestó que algunas veces y el 36% casi nunca, mientras que el 21% considera que casi siempre los supervisores los motivan a participar en programas de perfeccionamiento.

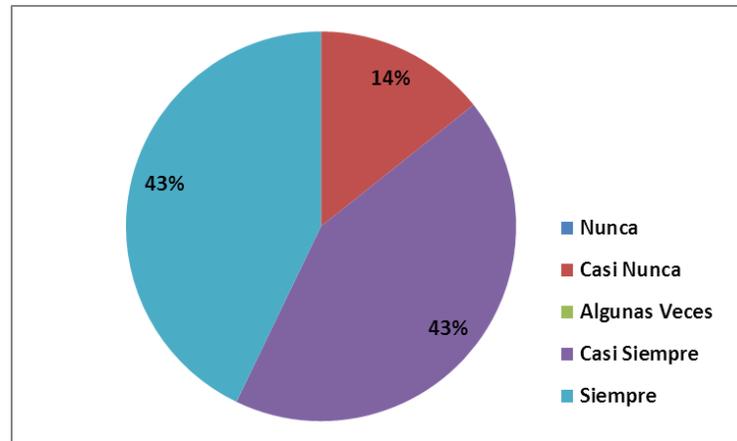
Figura 34. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 50% y el 36% de los trabajadores siempre y casi siempre tienen confianza en las habilidades de sus jefes para hacer su trabajo, además el 14% opina que algunas veces. Hay confianza jefes y directivos.

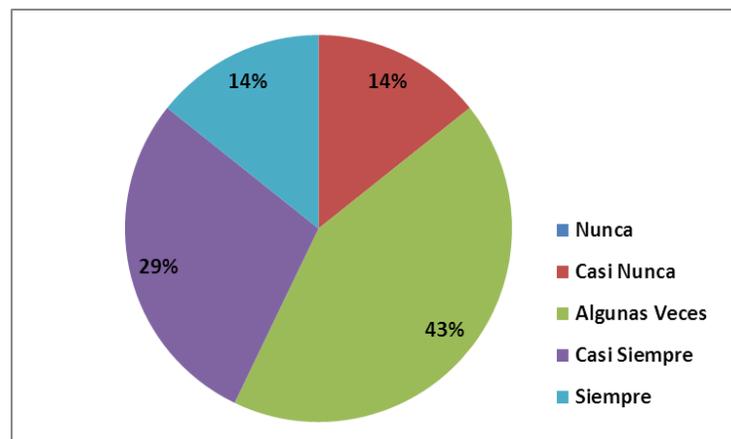
Figura 35. Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi



Fuente: Elaboración propia (2019)

De los trabajadores encuestados el 86% opinaron que siempre y casi siempre conocen claramente lo que su supervisor espera de ellos.

Figura 36. Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi supervisor (a) sobre la calidad de trabajo que realizo

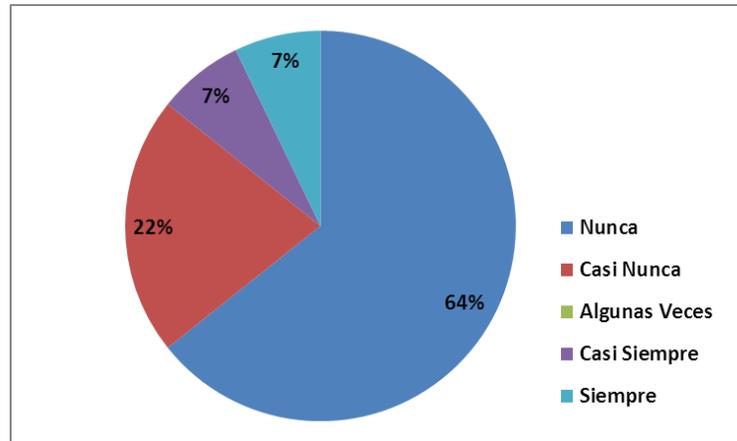


Fuente: Elaboración propia (2019)

El 43% de los trabajadores exponen que algunas veces reciben retroalimentación adecuada por parte de su supervisor sobre la calidad del trabajo que realizan, un 29% contestó que casi siempre. En igual valor del 14% se expresa la contraposición de siempre y de nunca. Se observa un

porcentaje de vacíos en las necesidades de retroalimentación sobre la tarea y los esfuerzos realizados, que podrían afectar el clima organizacional.

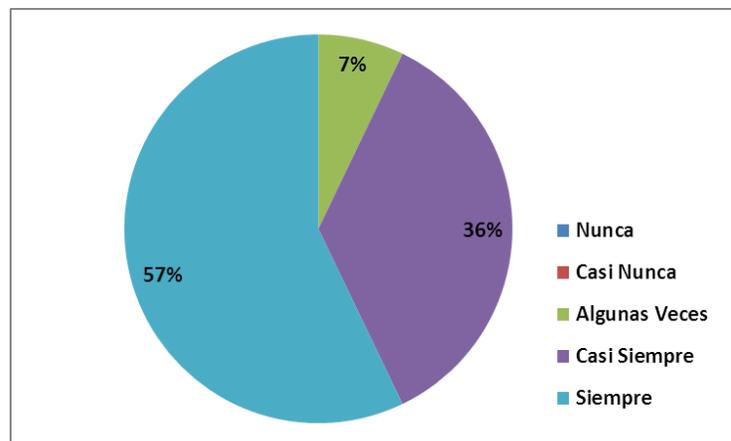
Figura 37. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 64% más el 22% de los trabajadores manifiestan que no se reciben una evaluación de su desempeño, sin embargo, unos mínimos porcentajes cercanos al 14% opinan que sí.

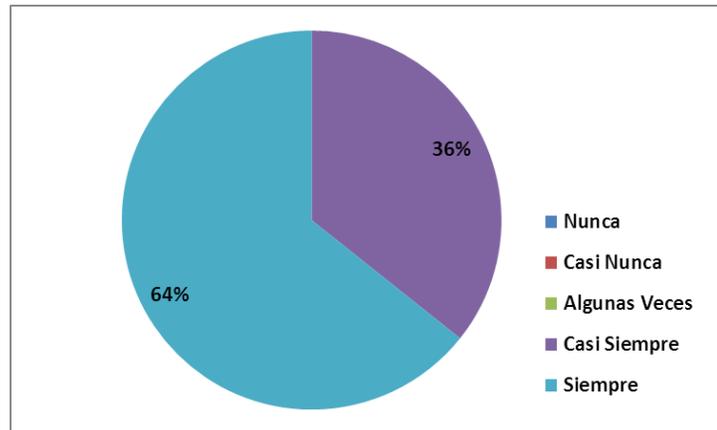
Figura 38. Es fácil acceder a mi supervisor (a) cuando lo (la) necesito



Fuente: Elaboración propia (2019)

Los trabajadores manifiestan la facilidad de acceder a su supervisor. Aspecto positivo en el clima organizacional.

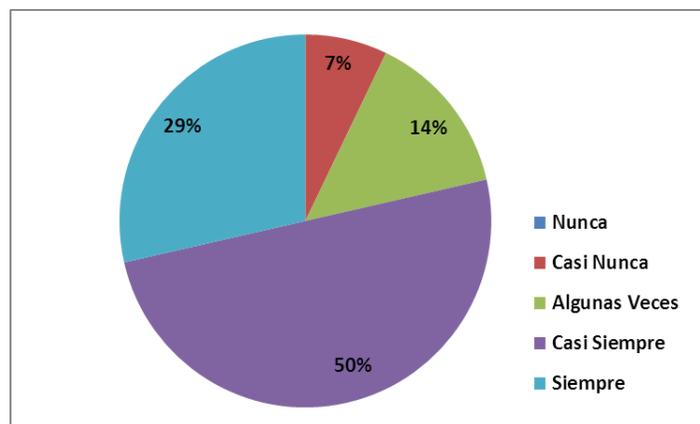
Figura 39. Mi supervisor (a) es justo (a) en el trato con todos sus supervisados



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 100% de los trabajadores manifiesta que casi siempre y siempre el supervisor es justo con el trato con todos. Aspecto positivo en el clima organizacional.

Figura 40. Mi supervisor (a) conoce mis fortalezas

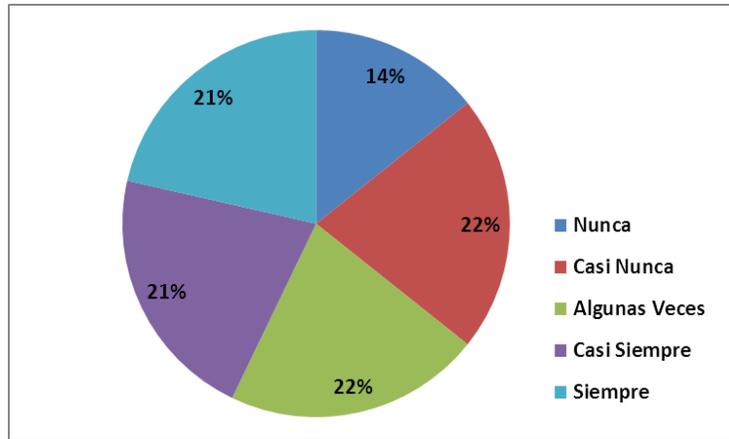


Fuente: Elaboración propia (2019)

El 79% de los trabajadores expone que su supervisores siempre y casi siempre conocen todas sus fortalezas, sin embargo, un 21% manifiesta que algunas veces y casi nunca los supervisores conocen sus fortalezas. Aspecto

que denota en una minoría, elementos de insatisfacción, no realización plena.

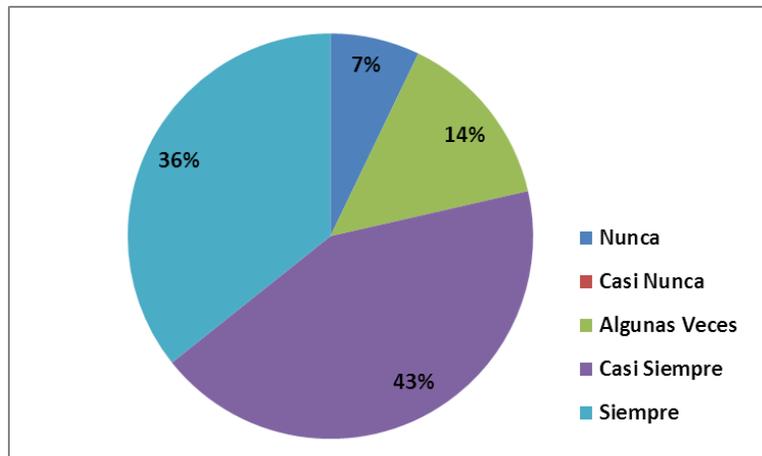
Figura 41. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencias



Fuente: Elaboración propia (2019)

Aproximadamente el 53% de los trabajadores manifiestan recibir una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia.

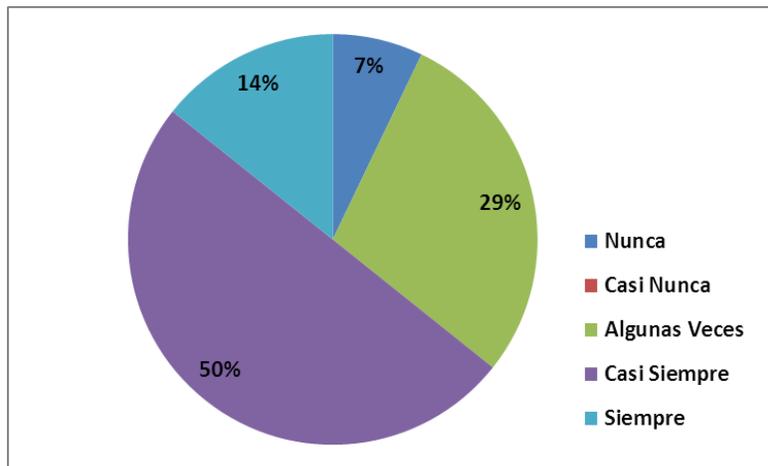
Figura 42. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)



Fuente: Elaboración propia (2019)

La gran mayoría (79%) de los trabajadores respondió estar satisfechos con los beneficios de la empresa, no obstante el 14% contestó que algunas veces.

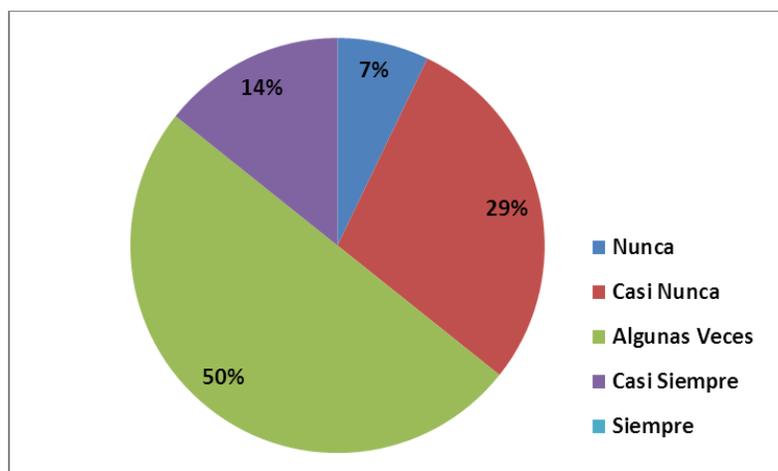
Figura 43. Recibo mi pago en forma precisa y a tiempo



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 64% de los trabajadores mostró conformidad con el recibido del pago en forma precisa y a tiempo, mientras que el 29% manifiesta que algunas veces.

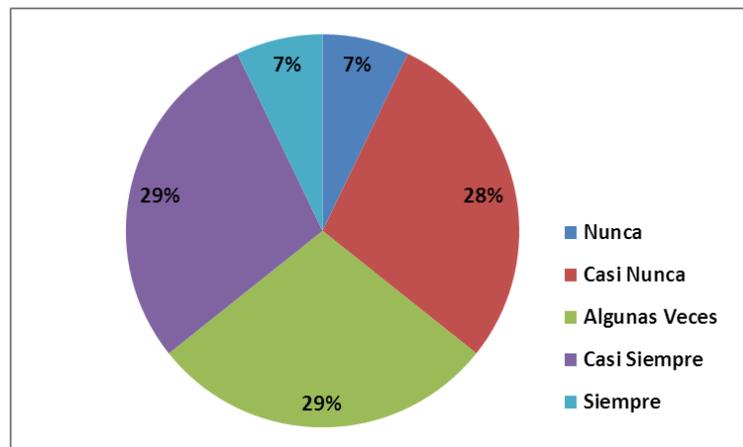
Figura 44. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos en forma justa



Fuente: Elaboración propia (2019)

El alto porcentaje expuesto en algunas veces, casi nunca y nunca, dejan entrever insatisfacción, sobre la forma en que se entregan o no, los reconocimientos en forma justa a los empleados sobresalientes en la organización.

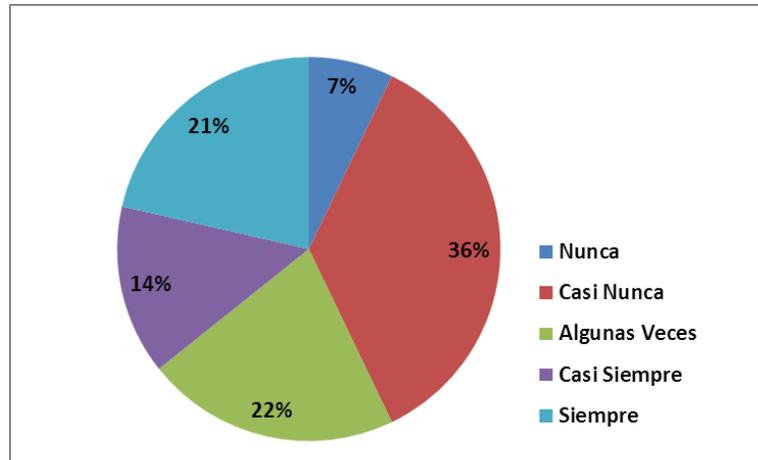
Figura 45. Mi trabajo es evaluado en forma justa



Fuente: Elaboración propia (2019)

Prácticamente la mitad de los encuestados consideran que su trabajo es evaluado en forma justa. Y el otro 50% que no lo es. Aspecto que puede estar racionado con las percepciones de retroalimentación de tareas y evaluación. Puede generar impactos importantes en el clima organizacional.

Figura 46. Los empleados son promovidos en forma justa



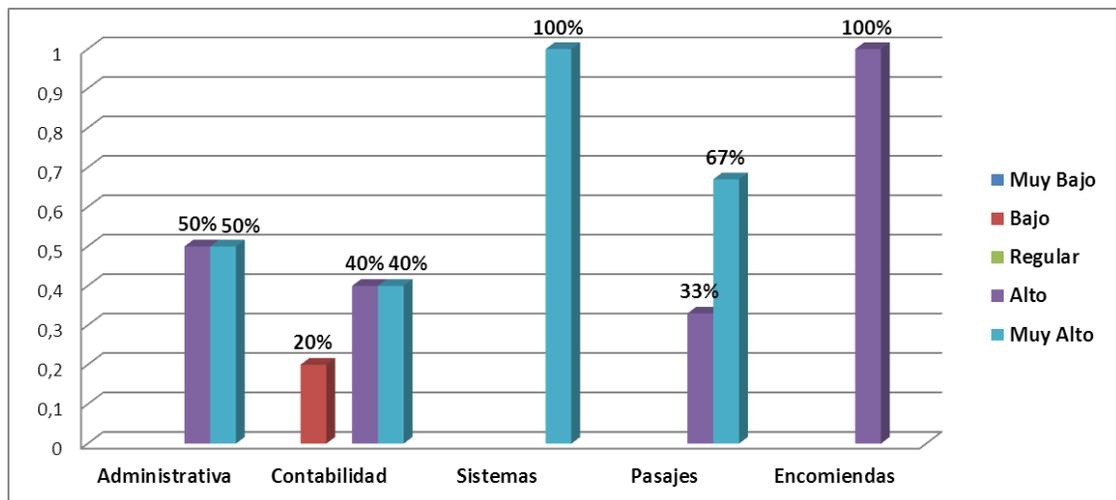
Fuente: Elaboración propia (2019)

Cerca del 43% de los encuestados consideran que casi nunca los empleados son promovidos de forma justa, mientras el 22% considera que algunas veces, por otra parte, el 21% considera que siempre son promovidos de forma justa. Aspectos de promoción y ascensos, generalmente están relacionados a la motivación. Puede afectar el ambiente organizacional.

ANÁLISIS POR ÁREAS DE LA EMPRESA

Se retoman algunas preguntas más significativas de la encuesta y se contrastan por áreas de la empresa que participaron en la muestra. La información se establece con el fin de analizar principalmente dentro de cada área las percepciones; y no sólo el contraste entre áreas, dado que en algunas de ellas, solo participó un encuestado.

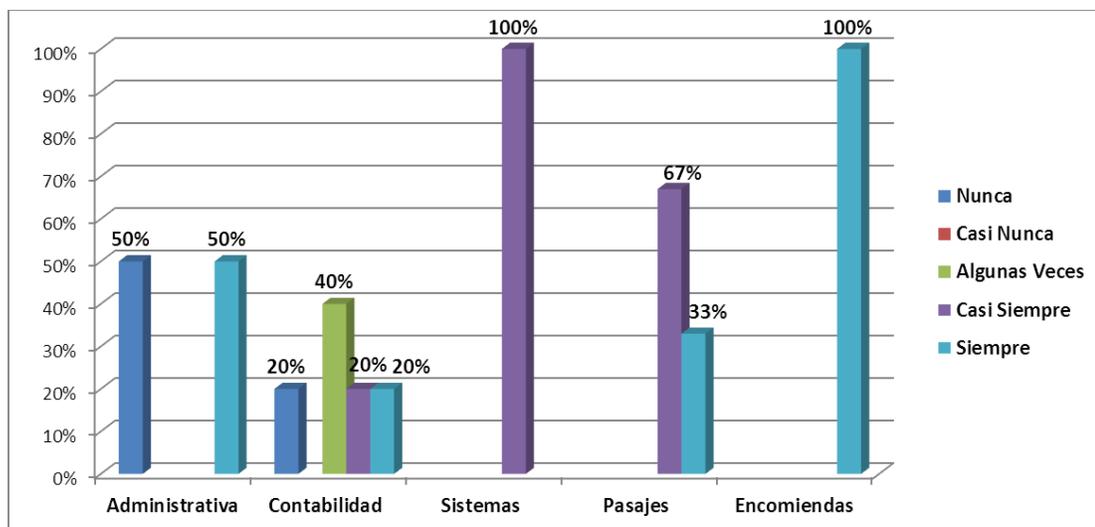
Figura 47. ¿Cómo calificaría su nivel satisfacción al pertenecer a la organización?



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa que todas las áreas de la empresa presentan un alto nivel de satisfacción al pertenecer a la organización, calificadas en alto y muy alto; destacándose con mayor grado de satisfacción las áreas de sistemas y encomiendas con 100%.

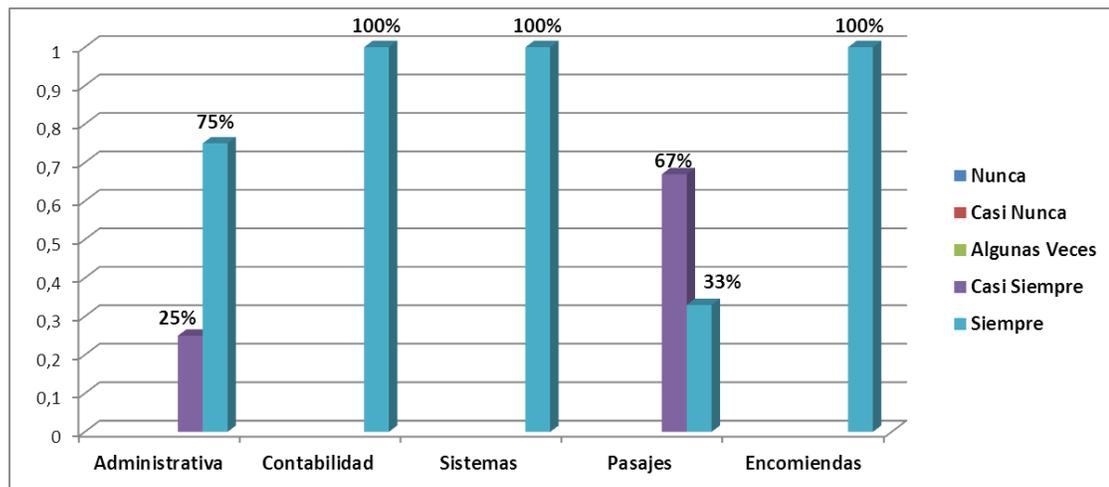
Figura 48. Conozco, entiendo y tengo presente la visión y misión de la organización



Fuente: Elaboración propia (2019)

En todas las áreas de la organización, a excepción de la Contaduría los encuestados demuestran conocer, entender y tener presente la visión y misión de la organización entre el 50% y el 100%. En el área Contable fluctúa entre 20% de nunca y 40% de algunas veces, sin embargo, también se observa un 20% de siempre.

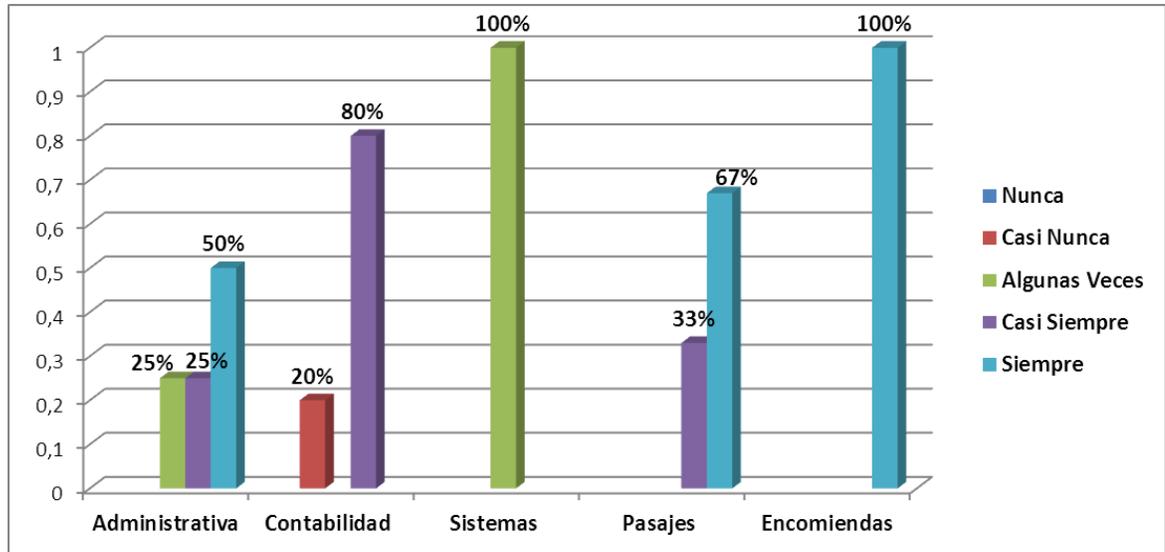
Figura 49. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades



Fuente: Elaboración propia (2019)

En todas las áreas de la organización por muy por encima de la media, se muestran ávidos de oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.

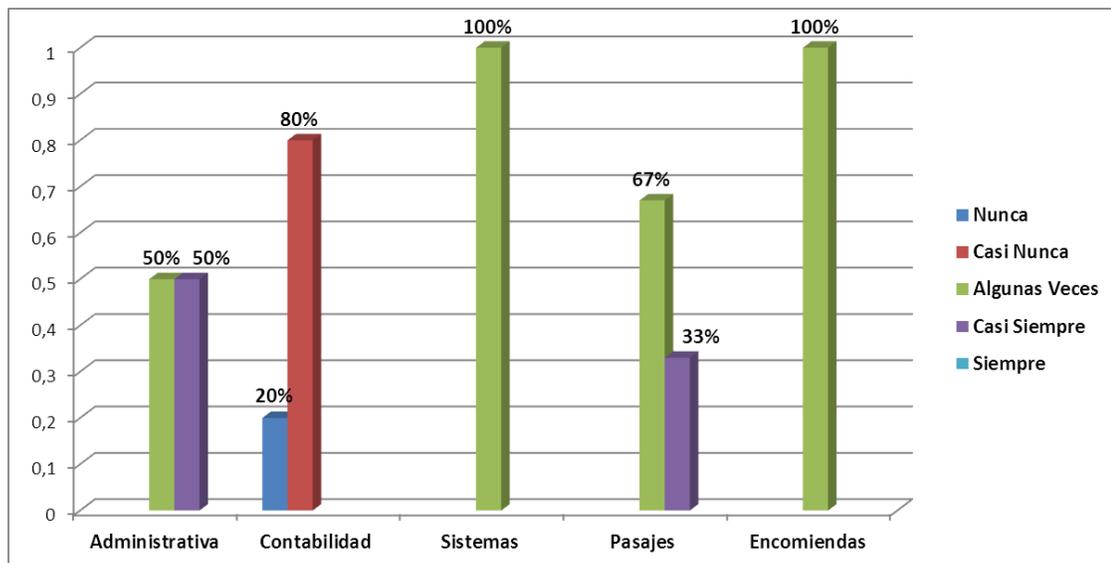
Figura 50. Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas



Fuente: Elaboración propia (2019)

Aunque en la mayoría de las áreas sobrepasa, muy por encima de la media la afirmación de que el supervisor conoce sus fortalezas, destacándose la calificación “Siempre”, dentro de ellas, solo una muestra aceptación del 100% (Encomiendas). Otras presentan porcentajes altos en algunas veces, como el caso de sistemas (100%), y se observa mayor dispersión en el área administrativa entre el 25% y el 50%.

Figura 51. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos en forma justa



Fuente: Elaboración propia (2019)

Predomina en todas las áreas la calificación de algunas veces, especialmente encomiendas, sistemas, pasajes y administrativa. El área contable se evidencia casi nunca con 80% y nunca con 20%. El área administrativa comparte un 50% entre casi siempre y algunas veces. Se observa que no hay seguridad del planteamiento con calificación de siempre. Se generaliza la necesidad del reconocimiento justo ante el desempeño sobresaliente.

3.6. ESTRATEGIAS PARA IMPACTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez analizados los resultados de la investigación respecto de las condiciones del clima organizacional en la empresa Cooperativa de Transportadores Nacional de Pamplona LTDA. COTRANAL LTDA, del sector servicios, subsector transportes, sede Pamplona; se proponen las siguientes estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional en dicha entidad.

OPORTUNIDAD DE MEJORA DE ACUERDO A FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

GENERALES:

- Mantener o incrementar la Satisfacción en los funcionarios.

OBJETIVOS:

- Promover el conocimiento y reconocimiento de las directrices organizacionales a partir de su misión, su visión, principios.

COMUNICACIÓN:

- Fortalecer el trabajo en equipo particularizado en las áreas de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:

- Sentimiento tendiente a la necesidad de mejorar el buen trato.

OPORTUNIDAD DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL:

- Impactar desde la preparación profesional para ser promovidos (en el cargo – en otro cargo).
- Ávidos de nuevos conocimientos y habilidades.

COMPETENCIA SUPERVISORA

- Comprensión de la valoración de la evaluación del desempeño.
- Reconocimiento de las fortalezas individuales. Demostración del deseo de mostrar más capacidades, generalmente se relaciona con la necesidad de incentivo.

COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Mantener e incrementar el Reconocimiento al Desempeño Sobresaliente. Sentimiento de desconocimiento de los méritos individuales. Posible asociación con el manejo del sistema de evaluación del desempeño.

ESTRATEGIAS:

1. Aprovechamiento de la fortaleza del uso de medios de información catalogados como ideales, para recalcar la misión, visión y metas organizacionales dispuestas desde la alta gerencia para que sean mayormente conocidas y compartidas por todo el equipo. Esto genera identificación con las metas organizacionales.

2. Considerar reuniones focalizadas en las necesidades de las áreas, para mayor aceptación de ideas y aportes para que se aprecien más las contribuciones individuables, partiendo de la pertinencia y saberes dentro del equipo que conforma el área. La participación en grupos generales, no les da espacio para hablar y aportar con tanta propiedad de los temas generales.

Sumar a la estrategia de reuniones generales. A nivel Institucional se advierte la oportunidad de mejorar el sentido de pertinencia. Sin embargo, estarán allí para apoyar a su empresa.

3. Proponer actividades de capacitación o integración donde medien objetivos de motivación, reconocimiento y formación. Que ofrezca impacto individual y organizacional donde confluyan los intereses de cualificación y crecimiento de los funcionarios, al tiempo que se refleje en una estrategia para el beneficio de la entidad. Se proponen temáticas como: Servicio al cliente, finanzas personales, trabajo en equipo, talento humano, relaciones humanas, seguridad y salud en el trabajo, liderazgo, habilidades comunicativas.

Proponer jornadas de capacitación sobre *el quehacer de los diversos cargos de la empresa*, que permita que todos tengan una idea más específica de lo

que cada quien hace. Esto genera oportunidad de mayor aceptación en momentos de promoción, espacios de suplir vacíos (incapacidades, vacaciones) en otro cargo; resulta ser una estrategia de reconocimiento de capacidades (así sea temporal). Lo más importante es que permite reconocer la valoración de “*Mi cargo*” cuando se conoce lo importante de la tarea que cada quien realiza y su impacto dentro de las demás tareas de la empresa, asimismo, como aporta a las metas de la empresa.

Plantear capacitaciones dirigidas a la alta gerencia, directivos y jefes. Normalmente las capacitaciones se proponen para los funcionarios, es importante generar espacios de reflexión a nivel gerencial, especialmente en reconocimiento del talento humano en las metas de la empresa y fundamentación en estrategias, fines de la evaluación del desempeño, reconocimientos.

Actividad de reconocimiento a la antigüedad con la entidad. Estimula el sentido de pertenencia.

CONCLUSIONES

El contraste de antecedentes y diversas posturas teóricas en el tema, permite verificar que existe una relación directa entre el clima organizacional y el cumplimiento de metas de la empresa.

Se logró establecer los factores del clima organizacional adecuados al sector productivo de pequeñas empresas, mediante revisión de varios modelos y de esta manera inferir los factores a vincular en el análisis de la empresa objeto de investigación en Pamplona. El diagnóstico mostró coincidencias en cuanto a las posturas de Maslow (citado por Amaru & Chávez, 2009), al referir que el trabajo y el ambiente de trabajo pueden satisfacer una amplia gama de necesidades, instrumentales y terminales, desde las necesidades de supervivencia hasta las de autorrealización.

El estudio dio espacio a la verificación de elementos de la cultura organizacional y la percepción de estos por parte de los funcionarios de la empresa. Importante dentro del ambiente organizacional según lo expuesto por (Serna, 2003), quien propone que a cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa". Cada organización tiene una cultura que le da identidad.

El ejercicio investigativo evidenció las condiciones de los factores del ambiente organizacional desde la percepción de los funcionarios de la empresa. Pues como manifiesta Goncalves (1997), el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio

ambiente, éste tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los resultados del estudio permitieron el planteamiento de las principales oportunidades de mejora del clima organizacional de la empresa y desde allí la formulación de estrategias de mejoramiento del clima organizacional, entre las que se relacionan acciones de satisfacción laboral mediante el conocimiento del direccionamiento de la empresa (misión, visión, principios), procesos de calificación aceptados por los funcionarios como espacios para crecer, para ser más reconocidos y de motivación. Entre otros.

RECOMENDACIONES

Reconocida la importancia del estudio, se sugiere al Departamento de Administración, considerar a partir de los resultados del proyecto, en tanto, vislumbró oportunidades de mejora en la empresa objeto de estudio, que son coincidentes con el perfil y misión del Programa de Administración, vincularse a las estrategias de mejoramiento, mediante el Consultorio Empresarial y el Centro de Desarrollo, para apoyar la fase de implementación de dichas estrategias, que a la vez sirven como espacio de reciprocidad con la entidad.

Replicar el proyecto con las mejoras necesarias, en el resto de las pequeñas empresas del sector productivo de Pamplona.

BIBLIOGRAFIA

- Amaru, M. & Chávez, J. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Berelson, B. (1984). *Análisis de contenido en la investigación de comunicaciones*. New York: Hafner Press.
- Boada, J. & Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración Teoría, proceso y práctica*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Creswell, J. (2008). *Diseño de investigación*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas: USB.

- Galicia, S., Garcia, M., & Monserat, C. (2017). La Importancia del Clima Organizacional, en la Productividad de las Empresas. *Tepexi*, 4(8), Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, (diciembre de 1997).
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González Galán, A. (2000). Calidad, eficiencia y clima en centro educativos: modelo de evaluación y relaciones cuales. Tesis doctoral. Madrid; España: Universidad Complutense.
- González, L. y Polo C. (2013). Riesgos psicosociales y sus efectos en el personal del sector salud en Colombia. Un estudio comparativo. Universidad Sergio Arboleda.
- Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- ISSA survey (2009). Social security responses to the financial crisis. June 2009. <http://www.issa.int/details?uuid=2aed5a32-2b0c-44f4-ae68-52de38cd7405>
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Krippendoff, K. (2002). *Metodología de análisis de contenido*. Barcelona: Paidós.

- Locke, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed) Hand Book of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand Mc. Nally.
- Münch, L. (2010). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Organización Internacional e Trabajo (2019). Seguridad y Salud en el trabajo. Disponible en <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang-es/index.htm>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Restrepo, H. (2015). Clima organizacional y productividad en las empresas u organizaciones Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7172/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20PRODUCTIVIDAD%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20U%20ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Prentice Hall. México
- Sabino, C. (2006). *Los caminos de la ciencia*. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.

- Samaja, J. (2005). *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Santana, C., & Cristancho F. (2015). Clima Laboral en América Latina, Acsendo Recuperado de: <http://pages.acsendo.com/estudio-de-clima-laboral-2015>.
- Seisdedos Nicolás, “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2), 1996
- Serna, H. (2003) Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá. 3R Editores.
- Tamayo Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega editores.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.