

Descripción de Clima Organizacional en una Empresa de Economía Mixta de la Ciudad de
Medellín

Natalia Vélez López



Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2019

Descripción de Clima Organizacional en una Empresa de Economía Mixta de la Ciudad de
Medellín

Natalia Vélez López

Trabajo de grado para optar al título de psicóloga

Carmen Natalia Acevedo Mesa

Especialista en Medición y Evaluación en Psicología

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2019

Agradecimiento

“Lo que es el maestro, es más importante que lo que enseña”.

Karl Menninger

Agradezco a mi maestra Carmen Natalia Acevedo Mesa, por ser un ejemplo a seguir, por inspirar, por su pasión, vocación y profesionalismo.

Índice General

1. Introducción.....	9
2. Planteamiento del problema.....	11
3. Justificación.....	15
4. Objetivos.....	17
4.1. Objetivo general.....	17
4.2. Objetivos específicos.....	17
5. Marco teórico.....	18
5.1. Clima Organizacional.....	18
5.2. Dimensiones de clima organizacional.....	29
5.3. Sector Público.....	34
6. Metodología.....	36
6.1. Tipo de investigación.....	36
6.2. Diseño de investigación.....	37
6.3. Población.....	37
6.4. Instrumentos para recolección.....	38
7. Resultados.....	45
7.1. Resultados Globales.....	45
7.2. Resultados Para El Área Administrativa.....	46
7.3. Resultados Para El Área Operativa.....	47
8. Discusión.....	49
9. Propuesta de intervención.....	55
10. Conclusiones.....	60
11. Recomendaciones.....	61
12. Referencias bibliográficas.....	62

Índice de Tablas

Tabla 1.....	35
Tabla 2.....	37
Tabla 3.....	53

Índice de Figuras

Figura 1. Resultados globales.....	44
Figura 2. Resultados para el área administrativa.....	45
Figura 3. Resultados para el área operativa.....	46

Resumen

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, en procura por mantener empleados satisfechos y motivados en sus lugares de trabajo, para tener empresas rentables y productivas. Así, el objetivo de este trabajo es describir la percepción que tienen los funcionarios de una empresa de economía mixta, de la ciudad de Medellín (Colombia), sobre el funcionamiento y las características de esta. Se diseñó una encuesta propia para la entidad con el fin de medir el clima organizacional, basada en el constructo teórico de la prueba ECO IV de Fernando Toro Álvarez. Esta medición permitió diseñar un plan de intervención que tenía como fin mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados, a su vez que la productividad de la empresa.

Palabras Claves: Clima organizacional, Encuesta ECO IV, sector público.

Abstract

Interest in the study of the organizational climate has grown rapidly in recent years, in order to keep employees satisfied and motivated in their places of work, to have profitable and productive companies. Thus, the objective of this paper is to describe the perception that officials of a mixed economy company, of the city of Medellín (Colombia), have about the operation and characteristics of this. An own survey was designed for the entity in order to measure the organizational climate, based on the theoretical construct of the ECO IV test by Fernando Toro Álvarez. This measurement allowed us to design an intervention plan that was aimed at improving the quality of life and the welfare of the employees, as well as the productivity of the company.

Keywords: Organizational climate, ECO IV test, public sector.

1. Introducción

La gestión de recursos humanos ha ido evolucionando con el paso de los años y los diferentes retos a los que se ven enfrentadas las empresas para mantenerse en el mercado; inicialmente en el siglo XX surgen las teorías clásicas de la administración, en un intento por elevar la eficiencia de los trabajadores, pues en Estados Unidos había poca mano de obra y se necesita aumentar la productividad. Se tienen como representantes de esta época a Frederick Taylor quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y a Henry Fayol quien desarrolló la Teoría Clásica de la Administración (Hernández, 2011).

Así, las principales contribuciones de la Teoría de la Administración Científica fueron demostrar la importancia del diseño de puestos de trabajo, de la selección científica y capacitación del personal; pero esta teoría puso su énfasis en la productividad, y esto le trajo limitaciones al considerar al trabajador como interesado solo en el factor económico y desconocer sus demás necesidades, lo cual condujo a la explotación del personal (Macias y Vidal, 2002).

Asimismo, la Teoría Clásica de la Administración realizó importantes contribuciones, su énfasis fue en la estructura y funciones de la organización, se identificaron las áreas básicas de esta y se formularon principios para la dirección, los cuales sirvieron de base para la planeación, la coordinación y la dirección por objetivos en las empresas. Igualmente la omisión de factores humanos y la excesiva rigidez de esta teoría le trajo limitaciones (Macias y Vidal, 2002; Agüero, 2007).

Posteriormente, en la necesidad de humanizar la administración, surge la Teoría de las Relaciones Humanas a partir de las investigaciones de Elton Mayo. Los principales aportes de

este enfoque fueron considerar la organización como un sistema social, presentar al ser humano como elemento primordial en la industria, proponer que la productividad es un problema de relaciones interpersonales y de grupo y ser los primeros en estudiar la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales (Ramos y Triana, 2007).

De esta teoría se desprende la administración de recursos humanos moderna, que tiene en cuenta elementos que no incluía la teoría clásica de la administración, como la satisfacción de necesidades psicosociales de los trabajadores y el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, teniendo como fin la productividad, el mantenimiento y la competitividad de las empresas en el mercado. Así pues se ha venido desarrollando la teoría sobre clima organizacional, que se enfoca en las percepciones que tienen los trabajadores sobre el funcionamiento y características de la entidad en la que laboran.

Por consiguiente, esta investigación presenta la descripción del clima organizacional en una entidad de economía mixta de la ciudad de Medellín, de la cual se omite el nombre debido a la confidencialidad de la información obtenida. En la primera parte del trabajo se evidencia la problemática y la justificación del estudio. Posteriormente, para dar sustento teórico a la investigación se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema central. Se continúa con la presentación del marco metodológico, seguido del instrumento para la recolección de datos y los resultados de la medición de clima organizacional. A partir de los resultados se realiza la discusión y se elabora una propuesta para mejorar el clima organizacional de la entidad en estudio.

2. Planteamiento del problema

Cuando los empleados se sienten satisfechos en su lugar de trabajo su motivación aumenta, en cambio cuando se sienten insatisfechos su motivación tiende a disminuir y con esta la productividad. Gordon (2003) “explica la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial” (Citado en Cota, 2017, p. 40).

Este interés por el factor humano fue planteado inicialmente por Elton Mayo en su teoría de las Relaciones Humanas, que propone que las personas trabajan no solo para satisfacer necesidades básicas, sino también necesidades psicosociales. De ahí que haya surgido el interés por conocer qué perciben los empleados acerca de la organización en la que trabajan como primer acercamiento al problema, para posteriormente plantear acciones de mejora. A estas percepciones sobre la organización se les conoce como clima organizacional (Ramos y Lugo, 2007; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006).

El origen del término clima organizacional es confuso, dado que algunos autores lo atribuyen a Gellerman en 1960 (García, 2011; Peña, 2017). Sin embargo, Vega, et. al (2006), hacen referencia a una aproximación de Lewin al concepto de clima organizacional desde 1951 y Toro (1998) cita como primeras alusiones al concepto algunos años antes a Lewin, Lippitt y White desde 1939, a Fleishman desde 1953 y a Argyris en 1958.

En los años siguientes hubo gran crecimiento de la literatura sobre el tema, a nivel mundial destacan autores como Lewin (1951), Argyris (1958), Halpin y Croft (1962), Forehand y Gilmer (1964), Litwin y Stringer (1967, 1968), Tagiuri (1968), James y Jones (1974), Dessler

(1979), Flippo (1984), Brunet (1987), Reichers y Schneider (1990); y Chiavenato (1990) (citados en García, 2011 y Vega, et al., 2006).

Han sido destacados tres enfoques para la definición de clima organizacional, el primero es el enfoque subjetivo representado por Halpin y Crofts (1962) que definen el concepto como la opinión de los trabajadores sobre la organización. El segundo es el enfoque estructuralista u objetivo, cuyos representantes son Forehand y Gilmer (1964) quienes definen “el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma” (citados en García, 2011). Y el tercer enfoque es el de síntesis, cuyos representantes son Litwin y Stringer (1968) y lo describen como las percepciones subjetivas de los empleados sobre la estructura y características formales u objetivas de la empresa. (Segredo, 2013 y García, 2011).

En síntesis, en esta investigación el clima organizacional se considera como aquellas percepciones colectivas de los miembros de una organización respecto al funcionamiento y características de esta, dichas percepciones influyen en las relaciones que se generan con los compañeros y con los jefes, en la satisfacción y en la motivación laboral. Cabe aclarar que cuando se habla de percepciones se hace referencia a las subjetividades de las personas al interior de la organización que pueden corresponder o no a la realidad, pero que sí influyen en el comportamiento. Por tanto, si aumenta la percepción positiva del clima organizacional, aumenta la calidad de vida y el desempeño en el trabajo.

Como consecuencia se da un interés en las organizaciones por conocer y trabajar el clima organizacional, buscando reducir costos al disminuir la rotación, el ausentismo, los accidentes de

trabajo y conductas contraproducentes para la entidad, pues se ha demostrado que la falta de motivación y satisfacción laboral aumenta la incidencia de estas conductas (Toro, 2013).

Así pues, el clima organizacional permite conocer la razón de ciertos comportamientos al interior de la organización y es el punto de partida para el cambio. En cuanto a los métodos adecuados para conocer y medir clima organizacional los autores que han trabajado el tema coinciden en que existen tres: la observación, las entrevistas y las encuestas; siendo más sobresalientes las encuestas, dado que garantizan su carácter anónimo y generan mayor percepción de confidencialidad, disminuyendo así los sesgos o distorsiones a la hora de responder (García y Bedoya, 1997; Brunet, 1987; citados en García, 2011; Cota, 2017).

Existe una amplia variedad de cuestionarios contruidos para medir el clima organizacional, cuya eficacia está en medir las variables que realmente intervienen teniendo en cuenta las particularidades de cada organización. En Colombia, el tema también ha sido ampliamente estudiado y se ha buscado validar instrumentos que sean de utilidad para el contexto de las empresas del país, algunos de ellos son: El TECLA de John Sudarsky desarrollado en 1977, El IMCOC de Carlos Eduardo Mendez formulado en 1980, la encuesta ECO de Fernando Toro validada en 1992 y el instrumento para medir Clima Laboral presentado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en 2004 (Chacón, Quiñones y Vigoya, 2004; Méndez, 2006; Toro, 2010).

En la empresa objeto de esta investigación, desde el área de gestión humana se proponen acciones con el fin de contribuir al desarrollo integral y de mantener motivados a los empleados, es decir, a través de la implementación de estrategias que favorecen la calidad de vida y el bienestar de los funcionarios se pretende incidir en la motivación, la satisfacción y el

compromiso; a la vez que se busca que estos factores incidan en la productividad y generen ganancias tanto para el personal como para la organización. Sin embargo, aunque se encuentra diagnóstico de riesgo psicosocial del año 2017, no se realiza medición de clima organizacional desde el año 2015, así que, se estima muy importante este estudio pues las acciones en pro del bienestar del personal pueden estar fundamentadas en una realidad que desconoce las necesidades e intereses de la población, ya que no se tiene claridad sobre la percepción de los empleados.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación es describir el clima organizacional de una entidad de economía mixta de la ciudad de Medellín, a través de la realización de una medición de clima organizacional y propuesta de intervención; con la intención de dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la percepción colectiva que tienen los empleados de una empresa de economía mixta de la ciudad de Medellín sobre el ambiente laboral de la empresa?

3. Justificación

La investigación en clima organizacional tiene como propósito conocer la percepción que tienen los empleados sobre la entidad en la que trabajan, para implementar acciones con el fin de modificar conductas y así mejorar el ambiente laboral, estas acciones a su vez deberán redundar en mejorar la calidad de vida y cuidar la salud, tanto física como mental de los trabajadores. Además, la investigación en clima organizacional tiene impacto en la productividad de las organizaciones, motivo por el cual el interés de las empresas en este tema ha ido creciendo (García, 2011; Segredo, 2013).

Este estudio se considera necesario para conocer las percepciones que tienen los empleados sobre algunas variables de clima organizacional mediante la aplicación de una encuesta diseñada para la organización, con el fin de intervenir o plantear acciones de mejora que fortalezcan aquellos factores que sean vistos de manera negativa y mantener aquellos que actúen de manera favorable.

Por otro lado, con la intervención en clima organizacional también se impacta en la satisfacción de los clientes, ya que cuando los empleados están satisfechos su desempeño laboral es mejor y por ende están en capacidad de brindar una atención de calidad. Este factor es muy importante pues son los clientes quienes ayudan al crecimiento de la organización al preferirla y estos se forman una imagen subjetiva de acuerdo a la calidad del producto o servicio que reciben; es particularmente importante cuando se trata de entidades públicas, ya que la labor del servidor público se enfoca en la satisfacción del ciudadano y en representar al estado, en consecuencia, el ideal sería brindar una atención óptima al ciudadano. (Toro, 2013).

Cabe mencionar que, la psicología tiene como objeto de estudio el comportamiento humano, procurando el bienestar y la salud mental; inicialmente se restringía sólo al campo clínico pero posteriormente se ha ido instaurando en diversos campos, entre ellos las organizaciones, teniendo como objeto de estudio el comportamiento humano en el ambiente laboral y ocupándose de la interacción hombre-trabajo, siendo uno de sus focos de estudio el clima organizacional. Esta investigación busca aportar al área de la psicología organizacional, donde la labor del psicólogo es implementar proyectos que al mismo tiempo que incrementan el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, procuren alcanzar objetivos organizacionales (Vega et al., 2006; Colegio Colombiano de Psicólogos, 2013).

De esta manera, se espera que este trabajo permita mejorar el ambiente laboral de la entidad donde se va a realizar la investigación, mediante la implementación de acciones enfocadas al bienestar y la calidad de vida de los empleados, las cuales deberán estar fundamentadas en la medición de clima organizacional. También se espera que este trabajo pueda hacer aportes al área de la psicología organizacional al dar cuenta de las percepciones colectivas que tienen los funcionarios de una empresa de economía mixta y al plantear un posible plan de intervención.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Describir la percepción que tienen los funcionarios de una empresa de economía mixta, de la ciudad de Medellín, sobre el funcionamiento y las características de la empresa.

4.2. Objetivos específicos

1. Medir el clima organizacional en una empresa de economía mixta de la ciudad de Medellín
2. Diseñar una propuesta de intervención de clima organizacional para una empresa de economía mixta de la ciudad de Medellín.

5. Marco teórico

Con el objetivo de dar un marco conceptual que permita la comprensión de la investigación, el marco teórico se centrará en la descripción de dos conceptos Clima Organizacional y Empresa de sector público.

5.1. Clima Organizacional

El clima organizacional dada su importancia en la gestión de las personas ha sido bastante investigado en las últimas décadas. Así que existe una amplia gama de modelos teóricos y metodologías que difiere según sus respectivos autores; la bibliografía existente al respecto demuestra que no existe consenso en la definición de clima organizacional, es decir, no hay unificación del concepto (Méndez, 2006).

El estudio de clima organizacional proviene de la Escuela de las Relaciones Humanas iniciada con Elton Mayo en 1923 cuando empezó a interesarse por temas como la rotación de personal, la desmotivación y la poca productividad en las empresas. Poco después en 1927 coordinó el experimento de Hawthorne, que tenía como objetivo establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad y según Aktouf (1998) fue a partir de este momento que se descubrió el factor humano en las organizaciones, dando cuenta de la importancia de los elementos afectivos y emocionales (Murillo, Zapata, Martínez, Avila, Salas y López, 2007).

En una de las fases del experimento de Hawthorne se hicieron entrevistas a los empleados, con el fin de conocer a fondo sus sentimientos y actitudes tanto frente al trabajo como a sus compañeros y jefes, con la intención de mejorar la atmosfera organizacional; en los

resultados se evidenció la existencia de una organización alterna a la formal, que dependía de las actitudes y deseos de los empleados denominada “organización informal” influida según Homans (1963) por ciertas variables como el grupo de trabajo, el control de la producción, la lealtad, la supervisión, el sistema de pagos, entre otras (Murillo, et. al, 2007).

Posterior a la teoría de Mayo, hubo un vasto desarrollo de la psicología industrial y la psicología organizacional, autores que se interesaron por el estudio del hombre y su entorno social, se desarrollaron múltiples conceptos y fenómenos relacionados con el trabajo, como la motivación, el liderazgo, la productividad, la comunicación y entre ellos, el clima organizacional.

En algunos estudios el clima organizacional es considerado una variable independiente que influye en la motivación, la satisfacción o la productividad; en otros estudios es considerado como una variable dependiente de algunas realidades del trabajo y por último en otros es considerado como una variable mediadora entre las realidades de la organización y el sistema personal del individuo (Toro, 2010).

Las primeras alusiones al término se atribuyen a Lewin, Lippitt y White (1935, 1939, 1951), quienes a partir de su estudio experimental sobre los estilos de liderazgo grupal, donde el grupo se comporta según la conducta del líder, introducen el término clima, al cual se refieren como el vínculo entre la persona y el ambiente. Lewin (1936) considerado como pionero en el tema, se interesó por los procesos sociales y desarrolló la denominada Teoría de campo, en la cual el comportamiento (C) es considerado como el resultado de la interacción (f) persona (P)-ambiente (A), representada mediante la siguiente ecuación $C = f(P, M)$ (Álvarez, 1992; Chiavenato, 2000; Silva, 1992).

Para Lewin, existe un campo psicológico denominado espacio vital compuesto por la persona y el ambiente psicológico, siendo este último lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, relacionado con sus necesidades. Cada evento, persona o cosa puede generar valencias en el ambiente psicológico, que son positivas cuando pueden satisfacer necesidades o negativas cuando no satisfacen o pueden causar algún daño, estas valencias generan fuerzas de atracción o repulsión respectivamente, es decir, cuando la valencia hacia un objeto, persona o cosa es positiva se genera fuerza de atracción o de acercamiento a la situación, si por el contrario la valencia es negativa se genera repulsión, alejamiento, escape o huida. Esta teoría explica porque las personas pueden interpretar de manera diferente la misma situación y que para comprender el comportamiento de una persona se debe considerar su espacio vital, es decir, la persona, su ambiente y la relación existente entre ambos (Álvarez, 1992; Chiavenato, 2000).

También se referencia como primeros acercamientos al concepto a Argyris (1958), para quien en una organización, al igual que en el individuo se generan necesidades, las cuales muchas veces no coinciden, así que para mantener el equilibrio se debe crear una atmósfera de confianza interpersonal, compromiso y apertura, consideradas estas últimas como dimensiones del clima. Para Argyris (1964, 1967) en las organizaciones es importante conocer las diferencias individuales de clima mediante la medición de las percepciones, el estudio de las relaciones entre variables y la descripción de posibles relaciones causales (citado en Álvarez, 1992; Silva, 1992).

McGregor (1960) desarrolla el concepto de clima directivo o gerencial en su libro *El aspecto humano de las empresas*, considerando los roles desempeñados y las conductas manifestadas por la gerencia como claves en la transmisión y creación del clima. Según este enfoque, son los directivos quienes crean el ambiente en el que los empleados se desenvuelven, así resultan ser estos los responsables de la eficacia y productividad de las organizaciones.

McGregor distingue dos conceptos opuestas de la administración y según la concepción y rol al que se acojan los directivos generan cierto tipo de clima; en primer lugar está la teoría X basada en la concepción tradicional de la administración y considerada como autocrática, impositiva y autoritaria, en segundo lugar está la teoría Y fundamentada en las concepciones modernas de la administración y definida como democrática, consultiva y participativa (citado en Gil y Alcover, 2003; Álvarez, 1992; Chiavenato, 2000).

McClelland y Atkinson (1961, 1968, 1974) desarrollaron la teoría de las necesidades, enfatizando en tres: de logro, de poder y de afiliación. Las personas difieren en el grado en que presentan estas necesidades y por tanto, son diferentes las situaciones que satisfacen a cada una, estos factores inciden en el comportamiento y en la percepción de clima organizacional (citados en Álvarez, 1992; Murillo, et. al, 2007).

Likert (1961) es considerado según Gil y Alcover (2003) el principal heredero de la teoría de Lewin, pero a diferencia de este último que estudiaba climas sociales resultantes de estilos de liderazgo inducidos experimentalmente, quería captar el clima de cada organización tal y como existía para trabajar con los directivos en la comprensión y manejo de este. Likert realizó dos aportes fundamentales al estudio de clima organizacional, el primero fue el desarrollo del método de escalonamiento para medir las actitudes, el cual constituye una herramienta efectiva para medir clima organizacional y consiste en la presentación de ítems en forma de juicios, a los que el sujeto debe calificar su reacción eligiendo una de las categorías de respuesta de la escala, las cuales son por ejemplo, Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo (Hernández, 2014).

Siguiendo con lo anterior, el segundo aporte de Likert fue desarrollar un sistema de dirección eficaz basado en la existencia de cuatro sistemas gerenciales, el sistema 1 o explotador-autoritario, el sistema 2 o benevolente-autoritario, el sistema 3 o consultivo y el sistema 4 o participativo, postulando este último como el que puede facilitar la eficacia organizacional. Para Likert, el comportamiento de un empleado frente a una situación está basado en la percepción que tiene de esta, percepción que está altamente influida por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales, por sus capacidades y valores (Álvarez, 1992; Gil y Rodríguez, 2003; Ramos, 2012).

Likert propone que hay tres tipos de variables intervinientes en la percepción de clima en las organizaciones: las independientes como la estructura, las reglas y decisiones; las intermedias como la motivación y la comunicación, y las dependientes como la productividad, las ganancias y pérdidas de la empresa. La combinación de estas tres variables dan lugar a dos tipos de clima, uno de tipo autoritario y otro de tipo participativo (Sandoval, 2004).

En las investigaciones posteriores se evidencia una división en tres enfoques: el subjetivo, el estructuralista y el de síntesis. El enfoque subjetivo, es el individuo quien asigna significados a lo que lo rodea, representado por Halpin y Croft (1962) que definen clima organizacional como lo que el individuo piensa de la organización y desarrollaron un cuestionario compuesto por ocho dimensiones, que son: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración; cabe destacar que este cuestionario fue creado y adaptado especialmente al dominio escolar (García, 2011; Ramos, 2012).

En el enfoque estructuralista, el clima es basado en variables constantes de la organización, que se mantienen en el tiempo y son definidas por la dirección, por lo que este

enfoque se considera más objetivo. Los principales representantes de este enfoque son Forehand y Gilmer (1964), quienes consideran el clima como un atributo de la organización, externo al individuo pero que influye en el comportamiento de este, y definen cinco variables intervinientes: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (García, 2011). En esta misma línea, se enmarca la definición de Tagiuri (1968), para quien el clima son las características del ambiente externo que influyen en el individuo y que está conformado por la ecología, el medio, el sistema social y la cultura (Silva, 1992).

El enfoque integrador o de síntesis considera el clima como propiedad de la organización y del individuo, es decir, está conformado por aspectos objetivos estructurales de la organización como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, control, entre otras variables que son comunes a todas las organizaciones, y por aspectos subjetivos que se refieren a las percepciones y construcciones que cada individuo hace de la organización. En esta corriente destacan Litwin y Stringer (1967) que con base en esta teoría crearon un cuestionario fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, integrado por ocho variables: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad (Mendez, 2006).

James y Jones (1974) consideran el clima como un atributo del individuo, distinguen entre clima psicológico y clima organizacional, haciendo referencia con el primer término a percepciones individuales y abstractas, en las que el conjunto de significados del individuo actúan como marco de referencia, y con el segundo término a las percepciones colectivas, aquí cobra importancia la cantidad, es decir, el individuo asigna significados a lo que lo rodea y lo

comparte con sus compañeros, estas percepciones agregadas constituyen el clima organizacional (Silva, 1992).

Vega et. Al (2006) desarrollaron una investigación en la que presentan el recorrido histórico del término, algunas de las definiciones son la de Dessler (1979) que alude a clima como el vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los individuos, plantea que el empleado llega con ideas preconcebidas a su lugar de trabajo, las cuales reaccionan con aspectos formales e informales de la organización, como resultado se forma unas percepciones sobre su ambiente de trabajo en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, y estas influyen en su desempeño (Méndez, 2006; Vega, et. al, 2006; García, 2011). Y otra de las definiciones que presentan es la de Flippo (1984) quien define clima como las condiciones ambientales de la organización (atributos, estructura y tipos de liderazgo) que influyen en el comportamiento de los empleados, estableciendo así una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico (Vega et. al, 2006).

Para Brunet (1987) el clima organizacional son las percepciones sobre el ambiente de trabajo determinadas por las variables del medio (exteriores al empleado como tamaño, estructura y administración de los recursos humanos) y por las variables personales (aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado), que influyen en variables resultantes como la satisfacción y la productividad. Propone cuatro dimensiones indispensables para medir el clima:

- a) autonomía individual, cuya importancia radica en la posibilidad del individuo de conservar cierto grado de decisión en el trabajo,
- b) estructura del puesto, que mide el grado en que los métodos de trabajo están establecidos en la entidad y son comunicados al empleado por parte de los superiores,
- c) tipo de recompensa, referente al salario y a las posibilidades de crecimiento y

promoción y d) consideración, agradecimiento y apoyo, que incluyen el estímulo y apoyo que reciben los empleados por parte de sus jefes (Vega et. al, 2006; Arteaga y Barreto, 2008; Sandoval, 2004).

Reichers y Schneider (1990) plantean que el clima organizacional resulta no solamente de aspectos objetivos y subjetivos, sino también de la intención que tienen los individuos para entender la organización y de las actividades del cargo. Los elementos que intervienen en el proceso de construcción de clima son: la interacción en el mismo sistema social, los procesos psicológicos que realizan las personas sobre dicho sistema (se crean imágenes positivas o negativas hacia la organización) y la creación de un constructo colectivo que se forma de los significados individuales compartidos y homogéneos de las personas (Mendez, 2006).

Por su parte, Sudarsky (1977) fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson y en las variables definidas por Litwin y Stringer, creó un instrumento de diagnóstico de clima organizacional denominado TECLA, el cual evalúa las siguientes dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario (Méndez, 2006; García, 2011). La definición que adjudica al término es:

Un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. (citado en García, 2011, p. 51)

Para Chiavenato (2000) el clima organizacional es el ambiente interno generado entre los miembros de la entidad, que está estrechamente ligado a la motivación y ambos conceptos se

influyen mutuamente. Se habla de clima favorable cuando la entidad satisface las necesidades personales, las cuales no son solamente necesidades fisiológicas y de seguridad, también incluye las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización, y de clima desfavorable cuando la entidad no propicia la satisfacción de dichas necesidades. Se dice que el clima organizacional influye en la motivación y viceversa, porque cuando una persona está satisfecha, posee una motivación alta que le permite establecer relaciones cálidas en el trabajo, lo que a su vez mejora el ambiente laboral.

Para Méndez (2006), el clima organizacional son las percepciones individuales respecto al ambiente de la organización, que resultan de la interacción social y de la estructura organizacional, que a su vez orientan el comportamiento y la eficiencia en el trabajo; estas percepciones pueden ser medidas mediante variables, para lo cual plantea en 1980 el instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC) y establece siete variables: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación.

El concepto de clima organizacional no es ajeno al sector público, así el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que es la entidad encargada de generar políticas para la gestión y desarrollo del talento humano al servicio del Estado, define el clima organizacional “como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad” (2005, pag. 27), y proponen las siguientes variables intervinientes: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección o liderazgo, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico (Chacón, Quiñones y Vigoya, 2004).

Para el desarrollo de este trabajo, se toma como referencia la definición propuesta por Fernando Toro Álvarez, quien considera el clima organizacional como una variable independiente y lo define como “la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades de trabajo” (Toro, 1992, p. 151). Se trata entonces de un proceso perceptivo, es decir, de la captación de información del medio a través de los sentidos y la posterior transformación de esta información en representaciones, donde se habla de un proceso cognitivo. Este último es el que se examina cuando se mide el clima organizacional (Toro, 2010).

Así pues, “el clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional” (Toro, 2010, p. 79), que se ve influido por la realidad cultural, compuesta de factores tanto objetivos como subjetivos, y por el aprendizaje, que es la vía por medio de la cual dicha realidad incide en la formación de juicios, en los pensamientos y sentimientos de las personas. Es por esto, que las apreciaciones sobre el ambiente laboral se ven afectadas no solo por las experiencias propias, sino también por las actuaciones y vivencias de los jefes y compañeros de trabajo. Además, al ser representaciones subjetivas no necesariamente coinciden con la realidad del trabajo.

En consecuencia el clima organizacional impacta la satisfacción laboral, definida esta última como un estado afectivo positivo de parte de la persona hacia el trabajo resultante de comparar lo obtenido con lo deseado, o un estado afectivo negativo cuando se trata de insatisfacción. La satisfacción a su vez reduce el ausentismo, la rotación, los accidentes de trabajo, las quejas y los reclamos, que son considerados indicadores de insatisfacción (Locke, 1976 citado en Toro, 2010).

También interviene en la motivación, entendida como un proceso interno con componentes cognitivos, afectivos y conductuales, predominando este último; es decir, tiene la posibilidad de incidir directamente en la acción. Las características reveladoras de la presencia de un motivador en las personas son las preferencias, la persistencia y el vigor de la conducta, y de la motivación para el trabajo son la eficiencia, la efectividad y la productividad, las cuales tienen la capacidad de influir en el desempeño laboral y la eficiencia, manifestados en esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades del trabajo (Ajzen y Fishbein, 1980; Locke y Lathan, 1990; Toro, 1992, 1995 citados en Toro, 2010).

Basándose en esta teoría, Toro diseñó un instrumento para medir clima organizacional denominado Encuesta ECO, cuya primera versión se construyó a partir de la realización de entrevistas abiertas a jefes y trabajadores colombianos, con el fin de identificar aspectos relevantes para el contexto, los cuales se combinaron con elementos importantes de la literatura. Se diseñó en 1990 y se establecieron ocho variables: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección.

Posteriormente, se hicieron algunas modificaciones como el cambio de denominación de algunas variables, se separaron Claridad y Coherencia, se adicionaron Valores Colectivos, Trabajo en Equipo y seis indicadores de la Calidad de Vida Laboral. Actualmente la Encuesta Eco ha llegado a su cuarta versión desarrollada en 2006, compuesta por 63 ítems que evalúan 10 variables.

El modelo de Fernando Toro fue escogido como marco de referencia en este trabajo por su sensibilidad y adaptación a las realidades del contexto colombiano, por su constante análisis y revisión psicométrica y por su fuerte desarrollo literario.

5.2. Dimensiones de clima organizacional

Las dimensiones son las variables o características de la organización que influyen en el comportamiento de las personas y que son susceptibles de ser medidas, estas pueden variar de una entidad a otra según las particularidades y el contexto de cada una (Sandoval, 2004). Este trabajo tuvo en cuenta nueve dimensiones, con base en el modelo de Fernando Toro Álvarez y tomando aquellas que más se adaptarán al contexto de la organización objeto de la investigación, las cuales se describen a continuación:

Sentido de pertenencia. Entendido como el sentimiento de apego hacia la organización y el orgullo de hacer parte de ella, que denota compromiso y responsabilidad. El compromiso lleva a las personas a disponer de mayor esfuerzo para la realización de sus funciones; la responsabilidad hace referencia al nivel en que se percibe que los compañeros y jefes en la organización cumplen con sus labores, cabe aclarar que no se hace referencia a la percepción de compromiso propio, sino de los demás. Sentido de pertenencia también tiene que ver con el deseo de aprender cosas nuevas y mejorar constantemente en el trabajo, de ser leal a la organización y de cumplir con las tareas que se tienen a cargo.

Una percepción positiva en esta dimensión, lleva a una mayor implicación en el trabajo, pues se percibe que hay un equilibrio entre el trabajo propio y el de los demás. Además, esta variable influye en la motivación y el desempeño en el trabajo.

Por otro lado, los factores que pueden afectar esta variable son la imagen que se tiene sobre la empresa, la calidad de relaciones entre compañeros, el apoyo percibido por parte de los jefes, la posibilidad de crecimiento y desarrollo que brinda la empresa, la antigüedad, la autoeficacia, el nivel de educación y el trabajo en equipo.

Coherencia. Esta dimensión hace referencia a la percepción de coherencia que se tiene entre lo que está estipulado en el reglamento de la organización y lo que hacen las personas, de que el reglamento se aplica y de que se toman los correctivos necesarios, es decir, que tanto empleados como directivos aplican el reglamento organizacional.

Niveles bajos en esta dimensión puede generar ambigüedad e incertidumbre en las actuaciones del personal, lo que puede llevar a incumplimiento de las normas y generar disonancias cognitivas, tensión y estrés. Es necesario aclarar que no debe haber una vivencia personal de incoherencia, basta con escuchar las opiniones de las demás personas al interior de la organización para que se forme esta percepción.

Retribución. Esta dimensión se refiere a la percepción de que es equitativo lo que se entrega a la organización y lo que se recibe a cambio, no solo incluye el salario o remuneración económica sino también el reconocimiento adecuado ante méritos, las oportunidades de crecimiento personal, la preocupación por su bienestar, y sobre todo de que esto se hace de forma igualitaria. Para determinar que dicha retribución es justa se suele comparar con otras personas de la entidad o con personas de otras organizaciones con características similares.

Esta dimensión influye en la motivación laboral, cuando los empleados sienten que reciben el reconocimiento adecuado al hacer bien su trabajo, su motivación aumenta y el trabajo tiende a mejorar cada vez más; también influye en la percepción de justicia organizacional, una

apreciación baja en retribución puede llevar a que los empleados perciban la empresa como injusta y disminuyan su rendimiento y productividad.

Estabilidad. Es la percepción de contar con amplias posibilidades de permanecer en la empresa, lo cual es favorable para la organización ya que los empleados al tener la expectativa de que pueden continuar formando parte de ella tenderán a esforzarse más y a tener un mejor desempeño procurando no ser despedidos; estabilidad también hace referencia a la percepción de que a las personas se les despide por justa causa, claro está que este último criterio no hace referencia necesariamente a experiencias propias, también está orientado a lo justas o injustas que son las decisiones que se toman y que afectan a los compañeros.

Como consecuencia, las percepciones desfavorables en esta dimensión inciden en los deseos de renuncia del personal, el ausentismo, el bajo rendimiento, quejas de los empleados, en la poca satisfacción laboral y en la formación de sindicatos.

Apoyo del jefe. Es la percepción de que el jefe respalda, estimula y da participación en el trabajo. Esta variable es vital y determinante en la formación de un clima organizacional positivo, pues son los jefes quienes representan las características de las organizaciones e inciden en el desarrollo y crecimiento de los empleados.

En primer lugar hace referencia a la percepción que se tiene de la medida en que el jefe acompaña, es decir, cuando se tiene dudas está disponible para responderlas de buena manera y da instrucciones claras para el cumplimiento de las funciones. En segundo hace referencia a la percepción de que el jefe retroalimenta el desempeño, tanto cuando es bueno como cuando es malo, y en este último caso brinda acompañamiento para mejorar el rendimiento. En tercer lugar,

esta dimensión comprende la percepción de que el jefe escucha y tiene en cuenta las opiniones de sus empleados.

Cuando se tiene una percepción positiva de la dimensión Apoyo del jefe, tienden a aumentar el compromiso, las relaciones interpersonales, la apertura al cambio, el desempeño, la productividad y el estrés tiende a disminuir.

Trabajo en equipo. Entendida como la percepción de que las personas dentro de la empresa trabajan en conjunto por lograr objetivos comunes, además de que la organización genera un ambiente que lo propicia. Un equipo se considera aquel donde se fijan metas comunes, métodos de trabajo, se acuerdan responsabilidades y se delegan funciones a cada uno de sus miembros.

El trabajo en equipo es considerado como un factor que genera eficiencia y productividad en las organizaciones al optimizar el tiempo y los recursos disponibles; la buena comunicación y adecuada resolución de conflictos lo propician, y este a su vez mejora dichas habilidades.

Trato interpersonal. Esta dimensión se refiere a la percepción de que hay un trato respetuoso, cordial y de ayuda mutua entre los compañeros de trabajo. Tiene un alto impacto en la calidad del clima organizacional general y es mayor en las dimensiones de sentido de pertenencia y trabajo en equipo. La existencia de conductas irrespetuosas y groseras entre los compañeros generan aislamiento, poca colaboración y participación, descontento en los trabajadores, aumento de accidentes de trabajo, ausentismo y con ello, pérdida de la productividad y de calidad de vida.

Disponibilidad de recursos. Es la percepción de tener el tiempo, los recursos necesarios y un ambiente propicio para cumplir con las responsabilidades del trabajo. Aquí también importa

la facilidad y la agilidad con que se puede acceder a los implementos requeridos, ya que también se hace referencia a documentación, informes, indicadores, entre otros materiales, cuyo acceso puede depender de terceros. Por tanto, la disponibilidad de la otra persona para facilitar los recursos es clave en la calidad de la percepción de esta dimensión.

Puntuaciones bajas en esta dimensión pueden generar estrés y síndrome del Burnout, al ser constante la imposibilidad de acceder a los recursos necesarios para cumplir con las tareas asignadas. Por ende, también se ve afectada la satisfacción laboral y la productividad.

Claridad organizacional. Percepción de que se tiene información clara sobre las políticas institucionales, el funcionamiento de la empresa y las funciones propias del cargo. Entonces, en primer lugar hace referencia a tener claridad sobre el funcionamiento de la empresa, es decir, sobre la planeación estratégica, la normatividad vigente y sobre las realidades contextuales en las que se ubica la entidad, como economía, competencia, cambios tecnológicos, características del mercado, entre otros, que es importante que todo el personal conozca y que esta información no se quede solo en los altos mandos.

En segundo lugar, esta dimensión hace referencia a la percepción de tener claro el funcionamiento del propio cargo, las funciones definidas, las metas y objetivos a alcanzar, las expectativas que se tiene del cargo y del cumplimiento de la tarea, las conductas esperadas y no esperadas, el conducto regular para la solución de problemas, entre otras.

Cuando se tiene una percepción baja en esta dimensión, se suelen generar rumores, incertidumbre y ambigüedad, lo que causa a su vez, desconfianza, pérdida de compromiso y baja productividad. Es de aclarar que no se hace referencia solo a la percepción individual, este factor

también se puede ver afectado por las percepciones y situaciones en las que se desenvuelven los demás compañeros.

5.3. Sector Público

Con el término Sector Público se hace referencia al conjunto de organismos administrativos mediante el cual el Estado hace cumplir sus leyes y cometidos estatales, su función principal es la satisfacción de los intereses de la ciudadanía. El Estado colombiano está compuesto, según el Título V de la Constitución Política, por tres ramas del Poder Público: legislativa, ejecutiva y judicial, cada una conformada a su vez por otros órganos; también hacen parte de la estructura del Estado organismos autónomos e independientes, entre todos aunque de manera separada, trabajan para el cumplimiento de las funciones del Estado (Const., 1991, art. 113; CIEFP; 2017).

La Constitución Política de Colombia de 1991 y sus desarrollos normativos permitieron el establecimiento del marco legal de las entidades públicas, especialmente la Ley 489 del 29 de diciembre de 1998. Así pues, dicha Ley en el párrafo 1 del artículo 38, establece que “las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta en las que el Estado posea el noventa por ciento (90%) o más de su capital social, se someten al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado” (Ley 489, 1998).

El cumplimiento de las funciones estatales constituye la denominada función pública, que debe ser desarrollada por los servidores públicos, estos últimos son personas naturales vinculadas al Estado mediante una relación de servicio, deben estar al servicio de la comunidad y cumplir con lo establecido en la Constitución, la ley y el reglamento. A su vez, el término servidor

público engloba diferentes modalidades de empleo: miembros de corporaciones públicas, empleados públicos y trabajadores oficiales (Const. 1991, Art. 123; ESAP, 2008).

Quienes laboran en las empresas industriales y comerciales del estado son trabajadores oficiales; exceptuando los que desempeñan los cargos de dirección y confianza que deben ser desempeñados por empleados públicos, denominados empleados de libre nombramiento y remoción. En esta figura de empleo la provisión corresponde a la autoridad nominadora, es decir, basta con la voluntad de la persona nominadora o empleador y que el designado cumpla con los requisitos ejercer el cargo correspondiente, así mismo como para retirarlo del empleo, todo mediante actos administrativos. También cabe señalar, lo dispuesto en el artículo 126, que dice que los empleados públicos deben ser nombrados por la administración para ingresar al servicio (Const., 1991, Art. 126; Decreto Ley 3135, 1968).

6. Metodología

6.1. Tipo de investigación

El diseño metodológico en el que se inscribió la presente investigación es de tipo cuantitativo, el cual tiene como propósito describir fenómenos mediante la utilización de herramientas que permitan medir y generalizar los resultados. Por tanto, este diseño permitió recolectar información sobre las percepciones de los empleados de una organización respecto al funcionamiento de esta; dicha información pudo ser medida y buscó dar respuesta a la pregunta de investigación. Cabe anotar que, la investigación fue de tipo no experimental, en la que no se pretendía manipular variables.

La lógica en este tipo de investigación es deductiva, es decir, busca desde la aplicación de una teoría generar datos que permitan dar respuesta al problema planteado. Es un proceso sistemático y ordenado que empieza con la generación de una idea, de la cual se derivan preguntas y objetivos de investigación, con el fin de definir qué es lo que se pretende investigar; se continúa con la revisión de la literatura sobre el tema, para que el investigador se familiarice con las teorías, identifique qué han hecho otros investigadores, qué métodos han utilizado, qué problemas han tenido y qué falta por investigar (Hernández, 2014).

El tercer paso es la construcción de un marco teórico, en otras palabras, enmarcar el estudio en un referente teórico que se adapte a las necesidades y objetivos; siguiendo con la descripción de cómo se va a realizar la investigación, en cuanto a diseño metodológico, selección de instrumentos e identificación de la población. Posteriormente se define la muestra inicial y la

forma en que se accederá a esta, para proceder con la recolección de los datos y su respectivo análisis, la interpretación de los resultados y la elaboración del reporte final.

6.2. Diseño de investigación

El alcance del estudio fue transeccional de tipo descriptivo, buscaba describir las percepciones de los trabajadores de una empresa particular en un momento único, para lo cual se definieron unas dimensiones que exploraron características sobre el funcionamiento y la estructura de la empresa. El objetivo fue medir el clima organizacional, mediante la indagación a los empleados (Hernández, 2014).

6.3 Población

La población son todos aquellos casos con una característica común que es de interés para una investigación, por consiguiente, para este estudio estuvo definida por 111 personas, que cumplieron con el único criterio de inclusión o característica común, que era trabajar en la empresa objeto de estudio (Monje, 2011)

Al mismo tiempo, se debió realizar un muestreo, considerando la muestra como un subgrupo de la población que debía ser representativo, dado que la intención era generalizar los resultados a toda la población; en este estudio se eligió una muestra no probabilística por conveniencia, es decir, las personas fueron elegidas por poseer unas características definidas por el investigador. Estuvo conformada por 78 empleados que de forma voluntaria decidieron participar en el estudio, correspondiente al 70% de la población (Hernández, 2014).

Tabla 1

Población y Muestra

<u>Población</u>	<u>Dato</u>
Muestra total	78
Operativa	27 (1 Anulado)
Administrativos	38
Sin marcar	11 (1 Anulado)

Nota: Se consideraron Anuladas aquellas encuestas en las que hubo un porcentaje significativo de preguntas sin responder.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Instrumentos para recolección

El instrumento escogido para la recolección de datos fue una encuesta diseñada para la investigación, basada en el constructo teórico de la Encuesta de clima organizacional ECO, versión IV de Fernando Toro. Esta última es un instrumento para medir clima organizacional diseñado y validado en Colombia, ha sido revisado en varias ocasiones luego de su creación en el año 1990, la versión más reciente es ECO IV desarrollada en 2006 y actualmente es revisada psicométricamente cada año.

El instrumento tiene como objetivo “conocer las percepciones del personal acerca de diferentes realidades del trabajo y de la empresa” (Toro, 2010, pag. 43); está conformado por 63 ítems que dan cuenta de 10 variables, que son: Trato interpersonal, Apoyo del jefe, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad organizacional, Coherencia, Trabajo en equipo y Valores colectivos. Además, evalúa 7 indicadores de la calidad de vida laboral, los cuales son: Calidad de la imagen gerencial, Calidad de la vida de relación, Calidad del clima organizacional, Apoyo organizacional percibido, Disposición al esfuerzo, Imagen de la empresa y Consistencia de las respuestas.

En cuanto a los indicadores psicométricos, la encuesta ECO IV tiene un coeficiente de 0.96 de confiabilidad calculada por el método de Alfa de Crombach, de 0.95 por el método de Dos Mitades y su validez fue constatada mediante Análisis Factorial Confirmatorio, método de Componentes Principales y Rotación Varimax (Toro, 2010).

En conclusión, la encuesta diseñada para esta investigación consta de 44 ítems, que pretendían medir 9 dimensiones intervinientes en el clima organizacional, las cuales fueron descritas anteriormente y son las siguientes:

Tabla 2

Dimensiones e Ítems de la Encuesta de Clima Organizacional

Dimensión	Ítems
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que las personas en la organización cumplen con las actividades que tienen a su cargo. • Me intereso por desarrollar nuevas habilidades en el trabajo. • Creo que cuando alguien comete un error, hay más excusas que soluciones.

Coherencia

- Creo que algunas personas no son leales a los principios organizacionales.
- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.

- Conozco el reglamento interno de la organización.
- Las personas se comportan de acuerdo con los principios y normas que se establecen en la organización.
- En la organización son claras las repercusiones de un incumplimiento en las tareas asignadas.
- Cuando hay una falta a la norma se toman correctivos.

Retribución

- Siento que el reglamento interno de la organización se aplica.
- Es igual que trabaje mucho o que no lo haga.
- Mi jefe reconoce mis aportes a la organización.
- Siento que aquí las personas somos valoradas según nuestro desempeño en el trabajo.
- Cuando cumplo con éxito mi labor,

Estabilidad

recibo el reconocimiento adecuado por parte de mi jefe inmediato.

- Cuando no hago bien una tarea, siento que me van a criticar.
- Siento que se le da mayor importancia a los errores que a los aciertos.
- Creo que a las personas se les despide con justa causa.
- Creo que puedo seguir formando parte de la organización por mucho tiempo.
- Considero que tengo estabilidad

Apoyo del jefe

laboral.

- Cuando lo necesito, mi jefe está disponible para ayudarme a resolver las dificultades que encuentro en mi trabajo.
- Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral.
- Mi jefe escucha mis ideas y opiniones.
- Encuentro apoyo para el desarrollo de mis actividades en mi jefe.
- Obtengo ayuda de mi jefe para hacer mejor mi trabajo.
- Los problemas que me afectan y tienen relación con mi trabajo los comento con mi jefe
- Participo de actividades que posibilitan la integración con mis compañeros de trabajo (celebraciones

Trabajo en equipo

de cumpleaños, Amigo Secreto, Día de la Familia, etc.).

- Conozco los espacios que brinda la empresa para mi bienestar.
- Utilizo los espacios que me brinda la empresa para mi bienestar.
- Mi equipo de trabajo aporta a mi labor.
- Siento que hay compañerismo en mi grupo de trabajo.
- Siento que en la organización se propicia el trabajo en equipo.
- Creo que hay comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.
- Cuando le pido ayuda a un compañero de trabajo, siento que me ayuda con buena disposición.
- Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo.
- Siento que entre los trabajadores de esta organización existe un ambiente de ayuda y colaboración.
- Tengo los medios y recursos (equipos, materiales y demás) necesarios para hacer bien mi trabajo.
- Cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo.
- Siento que no me alcanza el tiempo para cumplir con mi trabajo.

Trato interpersonal

Disponibilidad de recursos

 Claridad organizacional

- Tengo claridad de mis funciones dentro de la organización.
 - Al ingresar a la organización me fueron informados los objetivos, normas, principios y políticas institucionales.
 - Conozco el conducto regular para la solución de problemas.
 - La persona que se vincula a la empresa recibe una inducción adecuada para realizar su trabajo.
 - Aplico las políticas institucionales (misión, visión, objetivos, normas, principios y demás políticas organizacionales).
 - En esta organización las tareas están claramente definidas.
-

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta se aplicó de manera anónima, el único tipo de identificación que se solicitó fue señalar el área de pertenencia del empleado. Las respuestas fueron tipo Likert, un método desarrollado por Rensis Likert en 1932 que consiste en la presentación de un conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en cierto número de categorías. A cada categoría se le asigna un valor numérico, se debe marcar solo una opción de respuesta y en el caso de que se marque más de una, el ítem se considerará inválido. Las puntuaciones de cada dimensión se obtienen sumando los valores obtenidos en cada ítem perteneciente a esta.

(Hernandez, 2014). En este caso, se definieron cuatro opciones de respuesta (Siempre, Casi siempre, A veces y Nunca), con un campo opcional para observaciones pertinentes.

7. Resultados

7.1. Resultados Globales

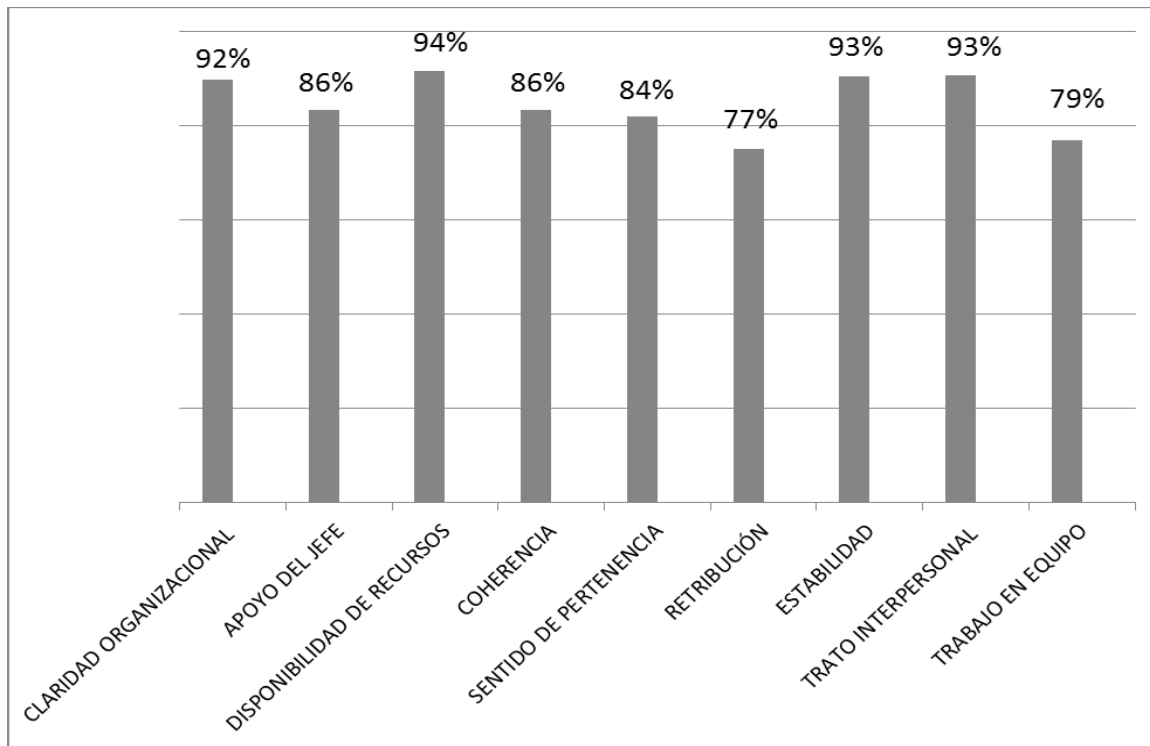


Figura 1. Resultados globales

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el Gráfico 1, en general los resultados son positivos y revelan buena percepción de las variables por parte de los empleados. El orden de valoración de las variables es: Disponibilidad de Recursos, Trato Interpersonal, Estabilidad y Claridad Organizacional, siendo estas las puntuaciones más altas, seguidas de Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Trabajo en Equipo y Retribución, esta última fue la que obtuvo la valoración más baja pero sigue siendo una percepción favorable.

La variable con puntuación más alta es Disponibilidad de Recursos con una apreciación favorable del 94% , seguida de Trato Interpersonal y Estabilidad, ambas con un porcentaje del 93%, continuando con Claridad Organizacional con una aceptación del 92%. Se puede apreciar que las cuatro variables tienen porcentajes muy similares.

Apoyo del Jefe resultó con una percepción positiva del 86%, seguida de Sentido de Pertenencia con el 84%, Trabajo en Equipo con el 79% y Retribución con el 77%, siendo esta última la dimensión de menor puntaje.

7.2. Resultados Para El Área Administrativa

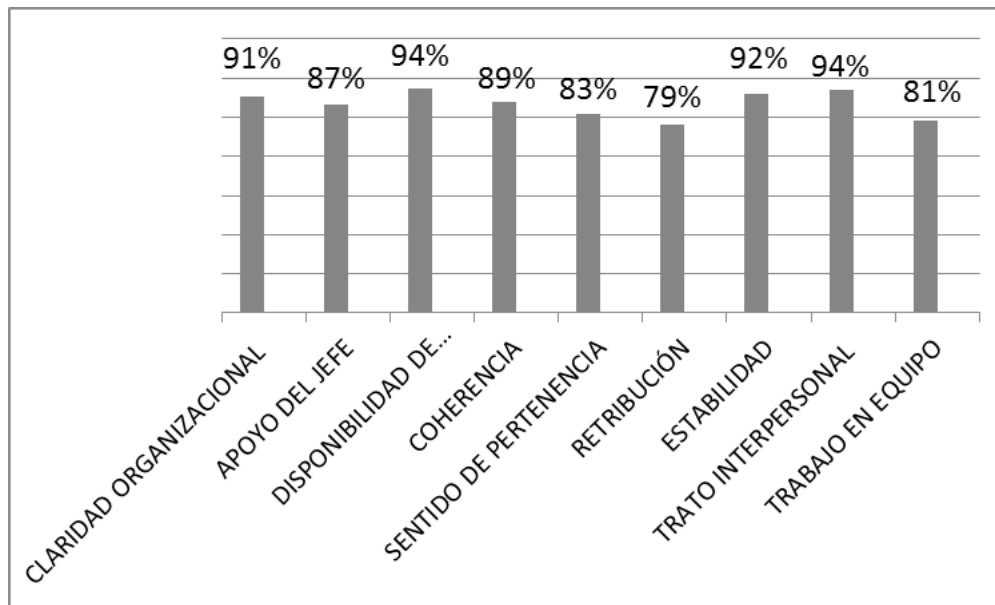


Figura 2. Resultados para el área administrativa

Fuente: Elaboración propia.

En el área operativa, como se puede observar en el Gráfico 2, las dimensiones que obtuvieron puntuaciones más altas fueron Disponibilidad de Recursos y Trato Interpersonal con

porcentajes favorables ambas del 94%, continuando con Estabilidad y Claridad Organizacional con puntuaciones del 92% y 91% respectivamente.

Coherencia es la variable siguiente en orden descendente con una percepción positiva del 89%, seguida de Apoyo del Jefe con un 87%, Sentido de Pertenencia con un 83% y Retribución con un 79%, resultando como la dimensión con resultado más bajo.

7.3. Resultados Para El Área Operativa

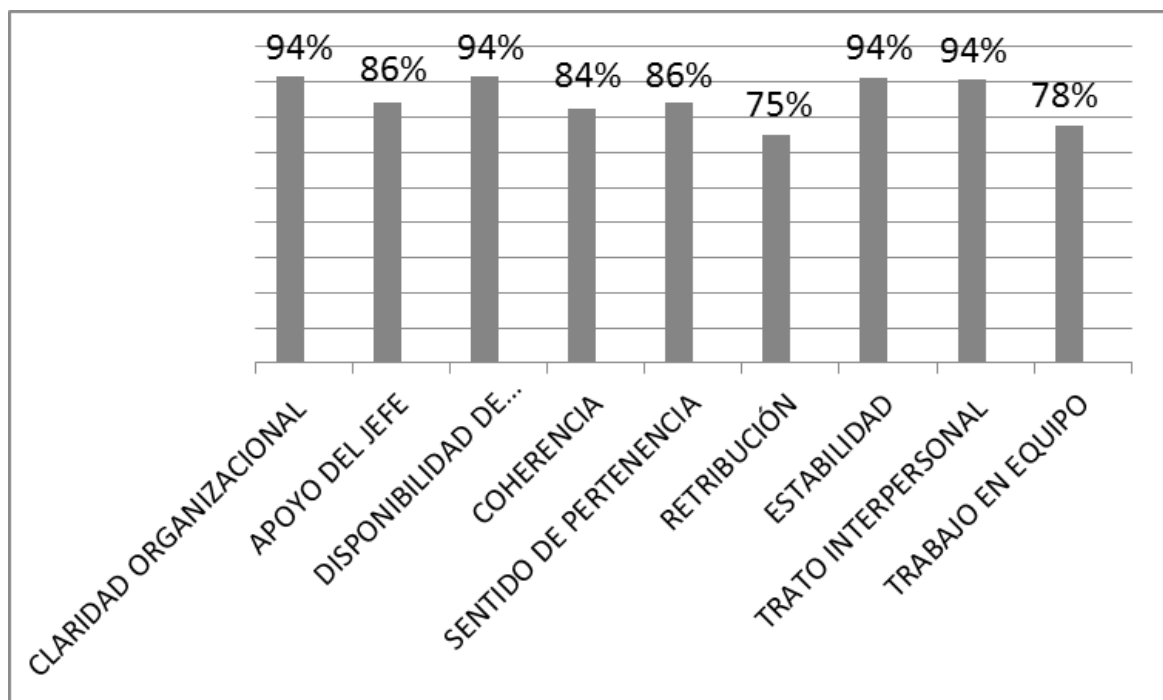


Figura 3. Resultados para el área operativa

Fuente: Elaboración propia.

En el personal del área operativa, como se puede evidenciar en el Gráfico 3, al igual que en los resultados anteriores se tienen percepciones positivas en todas las dimensiones, siendo las

más altas Claridad Organizacional, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad y Trato Interpersonal, las cuales tienen la misma puntuación del 94%.

Continúan las variables Apoyo del Jefe y Sentido de Pertenencia con un porcentaje del 86%, seguidas de Coherencia y Trabajo en Equipo con resultados del 84% y del 78% respectivamente, finalizando con Retribución que resulto como la percepción menos favorable con un resultado del 75%.

8. Discusión

Para empezar, es necesario aclarar que la percepción de los empleados, que fue el aspecto evaluado en este trabajo, puede ser diferente a la realidad organizacional. Hubo muy poca variación al comparar los resultados entre los grupos de administrativos, operativos y los resultados globales. Se mantuvieron en los tres grupos como las dimensiones con puntuaciones más bajas: Retribución, Trabajo en Equipo y Apoyo del Jefe, pero mientras que en el grupo de administrativos y en los resultados globales otra de las variables que opera con puntuación menos favorable es Sentido de Pertenencia, en el grupo de operativos es Coherencia. Con las puntuaciones más altas resultaron: Disponibilidad de Recursos, Trato Interpersonal, Estabilidad y Claridad Organizacional. Por tanto, el análisis de los resultados se realiza de manera general para los tres grupos.

Aunque las dimensiones se evalúan por separado, no tienen una actuación independiente, es decir, por lo general se ven influidas unas por otras, una percepción favorable en determinada variable puede mitigar la percepción de otra que no sea vista de manera tan benigna y una dimensión percibida de manera negativa puede desmejorar otras. En general el clima organizacional resultó positivo, ninguna variable obtuvo un puntaje menor a 75%.

La variable Disponibilidad de Recursos es la de mayor puntaje, quiere decir que los funcionarios perciben que tienen todo lo necesario para realizar su trabajo, hablando de tiempo, materiales y todo aquello requerido de otras personas para la adecuada realización de sus funciones. Contar con los recursos necesarios y un ambiente propicio en el trabajo aunque no es una fuente de satisfacción, si es una variable necesaria para un clima laboral positivo.

En cuanto a la dimensión Trato Interpersonal, fue percibida también como positiva en la entidad, significa que las personas sienten que existe un trato respetuoso y de ayuda mutua entre los compañeros, lo que resulta muy conveniente para el clima de la organización pues se considera que esta variable tiene alto grado de influencia, ya que en la cultura colombiana y en general en la latinoamericana la población tiende a ser colectivista y a valorar la armonía, por ende la calidad de integración con el grupo y las buenas relaciones son muy influyentes en la actitud en el trabajo (Hofstede, 2001 citado en Toro, 2013).

Estabilidad también resultó percibida de manera muy favorable en la entidad, es decir, las personas consideran que tienen estabilidad laboral y que pueden seguir formando parte de la organización, lo cual tiene mucho que ver con el concepto de justicia y crea en los funcionarios la percepción de reciprocidad; tienen la idea de que si cumplen con su labor pueden seguir conservando su puesto en la empresa, por tanto, hay mayores probabilidades de que realicen esfuerzos en su trabajo y que se reduzca el estrés, dado que disminuye la incertidumbre.

Siguiendo con lo anterior, es muy importante resaltar que esta variable se ve ampliamente influida por las condiciones de las demás personas con las que se trabaja, es decir, no solo se ve afectada por lo que le pase al empleado en su experiencia propia, sino por la forma en que se percibe que se trata a los compañeros en cuanto a condiciones laborales, y sobre lo justas o injustas que son las decisiones para despedir o dejar a alguien vinculado.

Este resultado llama particularmente la atención porque dada la modalidad de contrato a término indefinido en la mayoría de los cargos, de libre nombramiento y remoción en otros pocos, y que por ser una entidad del sector público en la que cada que cambia la administración política hay un grado significativo de rotación de personal, se podría conjeturar que esta variable

resultaría baja; pero se puede observar que los funcionarios tiene una percepción distinta, lo cual puede ser debido a que la terminación de contrato por presuntivo o por cambio de administración se tome como una justa causa de despido.

También Claridad Organizacional actúa como variable favorecedora para el clima laboral, pues en general los empleados perciben que conocen el funcionamiento de la entidad y de su propio cargo. El conocimiento de los objetivos, planes estratégicos de la organización y de los cambios que se van presentando, la forma en que se manejan las comunicaciones en la entidad, la capacidad de comprensión y asimilación de los empleados son factores que influyen positivamente en la apreciación de esta variable.

Esta dimensión tiene mucha relación con Coherencia, pues en primer lugar es indispensable tener claridad en las normas, políticas, planes y demás características de la empresa para formarse percepciones de coherencia respecto a las actuaciones de los demás miembros. Otra forma de relación es que las actuaciones congruentes o incongruentes del personal, principalmente de los líderes generan o no Claridad Organizacional.

Por consiguiente, respecto a la variable Coherencia hay que destacar que para el grupo operativo se presenta como una variable un poco baja comparada con las demás, lo cual indica que se percibe una falencia en la congruencia entre las normas y las actuaciones del personal; generando ambigüedad y como tal, tensión y estrés. Puede llevar a una actitud negativa hacia la empresa, a bajo sentido de pertenencia y de compromiso. Este resultado puede ser explicado con lo que dice Rodríguez (1993) sobre el sector público, en el que suelen presentarse puntuaciones bajas en las dimensiones Claridad Organizacional y Coherencia dado que “la misión se define en la cúpula, que es política y, por tanto, es cambiante. (...) Las metas son ambiguas y los miembros

tienden a percibir las metas de un modo más conflictivo y menos claro” (p. 253 citado en Toro, 2013).

Por otro lado, la percepción de Coherencia se ve también altamente influida por la variable Apoyo del Jefe, lo que añade elementos a la explicación de los resultados obtenidos en el grupo operativo respecto a la primera, pues además de que los cargos de directivos en el sector público cambian entre cada tres y cuatro años, lo cual es desfavorable desde esta mirada ya que por lo general cada que llega un nuevo jefe se reformulan planes, objetivos, reglas, entre otras características que van interfiriendo en la sensación de confianza; en el grupo operativo específicamente con los auxiliares se presenta ambigüedad respecto a los roles de sus líderes y a la relación con estos. Entonces se puede decir que la percepción de la dimensión Apoyo del Jefe contribuye al resultado obtenido en Coherencia.

Apoyo del Jefe resultó como uno de los factores más bajos en todos los grupos, lo que quiere decir que se deben mejorar las habilidades de liderazgo pues se infiere que no hay una óptima comunicación con los jefes, estos no retroalimentan el desempeño y no promueven la participación

Cabe destacar que en el grupo operativo se detectó un aspecto a tener en cuenta con la variable Apoyo del Jefe, específicamente en los auxiliares, que no tienen una figura de líder, pues tienen muchos jefes cambiando de turno constantemente, lo que crea ambigüedad y no permite generar un ambiente de confianza y entendimiento entre auxiliares y supervisores.

En cuanto a la dimensión Retribución, se destaca que a pesar de que en la organización se cuenta con un amplio plan de bienestar que demuestra la preocupación por la calidad de vida de los individuos; este factor fue el de menor puntaje en todos los grupos, por tanto, se le debe

prestar atención especial, pues cuando los empleados sienten que su trabajo no está siendo valorado y retribuido correctamente, disminuye el compromiso y la satisfacción laboral. Se puede conjeturar en este resultado que los funcionarios tienen la idea que el programa de bienestar es una obligación de la empresa con ellos y no un beneficio, es decir, hay poca conciencia de que dichas actividades contenidas en el plan son en procura de mejorar su calidad de vida o se acostumbraron a estas.

Así, los empleados sienten que su contribución a la empresa es mayor que la retribución que reciben, haciendo claridad que esta última no se refiere únicamente al sentido monetario, esta variable también puede estar afectada porque existe poco o nulo reconocimiento público cuando una persona o un grupo de trabajo alcanzan un objetivo o una meta,

Respecto a Trabajo en Equipo, fue una variable con puntuación baja comparada con las demás, a pesar de que la empresa brinda a sus funcionarios diferentes espacios de esparcimiento, que propician la integración y la creación de redes de apoyo entre el personal de la entidad. Espacios como el gimnasio, entrenamientos y campeonatos deportivos, contribuyen de muy buena manera al fortalecimiento de esta variable, al igual que de Relaciones Interpersonales. Sin embargo, esta puntuación puede ser debida a que hay pocas actividades intralaborales que requieran del trabajo conjunto entre el personal, por tanto, los funcionarios perciben que en la organización se trabaja de manera individual, lo cual puede ralentizar los procesos internos, por los reprocesos que se dan, la desinformación, el desgaste de tiempo y recursos, entre otros.

Son muy frecuentes las manifestaciones de que un funcionario para el desarrollo de una tarea debe ir a múltiples partes antes de obtener la información que necesita o la ayuda de su compañero, lo cual es un desgaste para la persona, que también va interiorizando esta manera de

trabajar. Además de que no hay metas definidas que deban ser alcanzadas mediante el trabajo grupal ni sistema de estímulos para esfuerzos grupales.

La variable Sentido de Pertenencia es percibida de manera un poco más baja respecto a las mejores puntuaciones, oscilando entre 83% y 86% en los tres grupos, sin dejar de ser un buen resultado. Esta dimensión es una de las más influyentes en el comportamiento organizacional, pues el sentimiento de apego y de pertenencia a la organización afecta el compromiso, la satisfacción, la excelencia en el desempeño, el autocuidado, el ausentismo, la rotación, entre otros factores indispensables para la formación de un talento humano de alto desempeño.

En la encuesta se evaluó esta variable mediante la percepción de compromiso y responsabilidad hacia la empresa, aspecto que evidencia que la percepción colectiva es de que hay empoderamiento de los roles y compromiso con las funciones, al igual que de orgullo por formar parte de la organización. Sin embargo, esta variable merece atención pues ya existe un porcentaje aunque pequeño que resultó negativo.

Finalmente, conviene destacar que un plan de intervención no se desarrolla solo cuando el clima laboral es negativo, también se implementa con el objetivo de fortalecer aquellas variables positivas y mejorar constantemente la calidad de vida y la productividad de los miembros de la organización.

9. Propuesta de intervención

Tabla 3

Propuesta de Intervención Basada en la Medición de Clima Organizacional

Variable	Actividad
Disponibilidad de recursos	Analizar que funcionarios necesitan disponer de línea a celular para contactarse con contratistas o demás personal para el desarrollo de sus funciones.
Trato interpersonal	Promover la cultura del buen trato.
Estabilidad	Reconocer públicamente la antigüedad en la entidad.
Claridad organizacional	Divulgar los planes estratégicos de la empresa y de cada dependencia. Mostrar a cada funcionario la relación existente entre sus funciones y la misión, visión y plan estratégico de la empresa. Dar retroalimentación sobre los avances en los planes estratégicos. Crear o reforzar el canal de comunicación de la empresa informando todo cambio que afecte sus actividades laborales, es decir, cuando se modifica un formato, un proceso, una resolución, entre otros. Esta acción podría ser cumplida mediante la divulgación en cartelera o correo electrónico de aquellos cambios que no requieran entrenamiento o explicación; o mediante socialización por ejemplo en miércoles de aprendizaje de aquellos cambios que lo requieran, como el diligenciamiento de un nuevo formato. Rediseñar y otorgarle mayor importancia y compromiso a la inducción.
Retribución	Crear una campaña de promoción o concientización de que las

actividades de bienestar son en procura de mejorar la calidad de vida de los funcionarios y que son dados como reconocimiento al esfuerzo y dedicación.

Crear el estímulo de “Excelente empleado”, al cual se le reconozca públicamente y se le brinde algún tipo de incentivo determinado por la empresa, dado que no hay evaluación de desempeño, la metodología puede ser participativa, donde los empleados postulen un funcionario y el que obtenga mayor postulaciones será premiado como tal.

Establecer un plan para las celebraciones por áreas, de no ser posible, evitar cualquier tipo de celebración de cumpleaños que no esté estipulado y lo organice el área de gestión humana.

Hacer reconocimiento público cuando una persona o un grupo de trabajo cumplan con un objetivo, por ejemplo, si la empresa obtuvo la certificación en el sistema ambiental, enviar carta agradeciendo a las personas implicadas en el proceso o hacer otro tipo de reconocimientos públicos determinados por la entidad; haciendo énfasis en el reconocimiento de méritos.

Verificar que esta percepción negativa respecto a la retribución que hace la empresa a los funcionarios no tenga que ver con que estén sometidos a situaciones de estrés y si es el caso crear un

programa de prevención o de mitigación de los efectos de este.

La principal acción es fortalecer el liderazgo.

Implementar acciones que obliguen a los funcionarios a trabajar en equipo, con el fin de que pongan en práctica las habilidades propuestas en el plan de capacitaciones.

Crear un sistema de estímulos para esfuerzos grupales.

Trabajo en equipo

Apoyo del jefe

Definir metas y resultados que deban lograrse mediante el trabajo en equipo.

Crear una campaña de promoción de trabajo en equipo.

Evaluar con mayor profundidad la percepción que tiene el grupo operativo en cuanto a esta variable y prestar atención a la ambigüedad que se puede estar generando.

Hacer reuniones mínimamente mensuales con el grupo de trabajo, donde se promueva la participación de cada una de las personas, se comunique sobre los planes y metas que tiene el equipo, así como se promueva la posibilidad de dar sugerencias, y además se informen los hechos más relevantes de toda la organización.

Fortalecer en los jefes o personas con personal a cargo habilidades de liderazgo, como el modo de tratar a su personal, autoconciencia, solución de conflictos, motivación, retroalimentación, entre otras, lo cual quedo contemplado en el plan anual de capacitaciones.

Sentido de pertenencia

Implementar un espacio para novedades de gestión humana en la cartelera principal, que funcione como sistema de socialización organizacional y de integración de nuevos empleados, donde se publique cada que entre un nuevo compañero (ya sea aprendiz, contratista, funcionario, personal en misión etc.), su nombre, cargo y área que va a acompañar.

Reconocer de manera pública las fechas especiales y a que persona se hace referencia, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia a la organización y por tanto, aumentar el compromiso con las labores. Además, se recomienda hacer

Coherencia

públicos los logros académicos.

Reconocer públicamente los años que una persona lleva en la organización según periodos establecidos, por ejemplo cada 5 años, ya sea mediante una carta de agradecimiento, un detalle corporativo, la decoración de su puesto de trabajo, etc.

Socializar el manual operativo y el reglamento interno con el grupo operativo, o si se considera necesario también a los administrativos.

Dar cumplimiento estricto a las leyes, políticas y normas de la empresa.

Divulgar las políticas, planes, programas, misión, visión, principios y valores entre el personal y asegurarse de que sean bien comprendidos.

Fuente: Elaboración propia.

10. Conclusiones

- El interés por el clima organizacional proviene de la Teoría de las Relaciones Humanas, en la que se otorga importancia a los aspectos psicológicos de las personas en las organizaciones como influyentes en la calidad de vida y en la productividad de las empresas.
- El concepto de clima organizacional ha sido ampliamente estudiado sin llegar a unificar una sola definición, así mismo no hay consenso en cuanto a las variables intervinientes, por tanto, hay multiplicidad de instrumentos diseñados para medir el fenómeno en las empresas, que difieren según las variables consideradas y las particularidades de cada organización.
- Según la medición de clima organizacional realizada, en la empresa de estudio las variables que generalmente resultaron con las puntuaciones más bajas fueron Retribución, Trabajo en equipo, Sentido de Pertenencia y Apoyo del Jefe. Las variables que generalmente resultaron con las puntuaciones más altas fueron Disponibilidad de recursos, trato interpersonal, estabilidad y claridad organizacional.
- No se presenta un estudio anterior de clima organizacional con que comparar los resultados actuales, dado que el último se realizó en 2015 y al momento presente, gran parte de la población ha cambiado.

11. Recomendaciones

- Incluir contratistas, personal en misión y practicantes en futuras mediciones de clima organizacional.
- Es importante que el diagnóstico de clima organizacional se presente como una acción que tiene como objetivo mejorar su calidad de vida laboral, como una preocupación de la entidad por el personal, es decir, debe tener mayor respaldo de los directivos y del jefe de recursos humanos en su presentación; con el fin de lograr mayor acogida.
- Es conveniente realizar otro diagnóstico de clima organizacional, seis meses después de que se empiece a ejecutar el plan de intervención, con el fin de observar la efectividad de las acciones planteadas, qué se debe mejorar, que se debe seguir implementando o que se debe quitar, entre otras.

12. Referencias bibliográficas

- Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7 (1).
- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2), 7-24.
- Arteaga, H. y Bareto, P. (2008). *Análisis del impacto en el Clima Organizacional de Bayer Sac por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S. A.* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Colombia.
- Chacón, P., Quiñones, E. y Vigoya, A. (2004). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá, DC, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chacón, P., Quiñones, E. y Vigoya, A. (2005). *Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional*. Bogotá, DC, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Colegio colombiano de psicólogos (2013). Perfil por competencias del profesional en psicología. Consultar en

http://colpsic.org.co/aym_image/files/Perfiles_por_competencia_del_profesional_en_psicologia.pdf

Comisión Intersectorial de Estadísticas de Finanzas Públicas (CIEFP). (2017). Clasificación de entidades del sector público colombiano para la elaboración de Estadísticas de Finanzas Públicas. Recuperado de

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/content/conn/OCS/uuid/dDocName%3AP_MHCP_WCC-095021

Constitución política colombiana (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991.

Cota, J. (2017). Método para evaluar el Clima organizacional del área docente de un centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, (10), 39-45. doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e010>

Decreto Ley 3135 de 1968. *Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales.*

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2008). Régimen del servidor público. Programa administración pública territorial. Recuperado de https://www.esap.edu.co/portal/index.php/wpfd_file/2-regimen-del-servidor-publico/

García, G. (2007). Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. *Porik An*, 151-177.

García, M.(2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, (42), 43-61.

- Gil, F. y Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. Mexico: McGraw-hill.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9 (1), 38-51.
- Ley N° 489 de 1998. Diario Oficial No. 43.464, 30 de diciembre de 1998.
- Macias, A. y Ávila, A.(2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19(3), 262-272.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana, Colombia.
- Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Avila, H., Salas, J. y López, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Peña, E. (2017). *Clima organizacional en una empresa del Estado* (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

- Ramos, G. y Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et technica* (34), 309-314.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (27), 83-88.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385-393.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45 (4), 443-451.
- Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2), 151-162.
- Toro, F. (Ed.). (2010). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Medellín, Colombia: Artes Gráficas JAVA.
- Toro, F.y Sanín, A.(Eds.). (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. doi: 10.21772/gco.ibe
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia(1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (2), 329-349.