

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
DE SANTA FE DE ANTIOQUIA

KARIN YURANI VARELA CHAVARRIAGA

DIANA CAROLINA RUIZ CUREQUIA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

SANTA FE DE ANTIOQUIA –ANTIOQUIA

2015

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN
MUNICIPAL DE SANTA FE DE ANTIOQUIA.**

KARIN YURANI VARELA CHAVARRIAGA

DIANA CAROLINA RUIZ CUREQUIA

TRABAJO DE GRADO PARA ASPIRAR AL TITULO DE PSICÓLOGAS.

ASESORA:

GLORIA MATILDE ZULUAGA ÁVALOS

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

SANTA FE DE ANTIOQUIA-ANTIOQUIA

2015

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. PRESENTACIÓN 4

2. MARCO TEÓRICO..... 8

 2.2. ASPECTOS RELEVANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 19

 2.4. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA 38

 2.5. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 39

 2.5.1. IMCOC: 40

 2.5.3. EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER : 45

 2.5.4.EL CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT PERFIL ORGANIZACIONAL:..... 46

 2.5.5. ECO:..... 46

3. OBJETIVOS..... 56

MARCO METODOLOGICO 57

 POBLACIÓN Y MUESTRA 58

 4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 58

 4.3. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 59

4. CONCLUSIONES..... 82

RECOMENDACIONES..... 84

1. **PRESENTACIÓN**

Para las organizaciones del nuevo siglo, es cada vez más importante, no solo estar a la vanguardia de las tecnologías, si no también, saber gestionar el desarrollo del talento humano como actores de la organización. Por consiguiente temas como el clima organizacional ha tomado gran fuerza en los últimos años, ya que de este depende en parte el buen funcionamiento de la empresa. El clima en definitiva es la percepción que tienen los empleados del ambiente en el cual desarrollan sus labores, es decir, el clima laboral es el resultado tanto de aspectos individuales de los empleados, como las percepciones que estos tiene de las situaciones organizacionales propias de las empresas.

En la actualidad es necesario que las organizaciones le den más relevancia al clima organizacional, teniendo en cuenta que el comportamiento de los individuos tienen como consecuencia el origen de un ambiente el cual afectara directamente tanto las personas que pertenecen a la empresa como al cumplimiento de los objetivos planteados en la misma.

Es por esto que en una organización se debe tener presente que el éxito de esta depende de una serie de operaciones y de variables entre las cuales se encuentra el desarrollo organizacional, en el que está incluido el respeto y el apoyo entre los miembros de la organización.

Siguiendo este orden de ideas, es importante entonces conocer las percepciones que tienen los integrantes de la organización, sin dejar de lado que para hablar de clima organizacional, es necesario tener presente la influencia que tiene el entorno en la manera de comportarse del ser humano; apoyando esta teoría, la psicología humanista, considera al ser humano como ser social por naturaleza, de tal forma que el entorno influye directamente en su manera de pensar, sentir y actuar dando como resultado los comportamientos que permiten la consecución de los objetivos.

Otros aspectos de gran relevancia al hablar de clima organizacional son las percepciones, ya que dentro de esta se encuentran factores como lo son: los estilos de liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el estímulo a la excelencia, solución de conflictos, etc. Los cuales conforman la atmosfera organizacional.

Así, el clima organizacional es un componente determinante en las organizaciones, ya que si se presentan distintas dificultades relacionadas con la comunicación entre los integrantes de la

empresa, por ejemplo, puede afectar la toma de decisiones que se ejecuten para el cumplimiento de las metas planteadas, teniendo en cuenta que el trabajo en un clima laboral tenso promueve el desinterés, e influye directamente en la satisfacción laboral, ocasionando falencias en el cumplimiento de objetivos compartidos impidiendo así el desarrollo óptimo de la organización. De este modo, se puede afirmar, que no solo el comportamiento de los trabajadores es un factor dependiente de la estructura organizacional, sino que este se encuentra directamente influenciado por las percepciones que los integrantes tienen de la misma.

De acuerdo con a las implicaciones anteriormente expuestas es de gran interés conocer el diagnostico de clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Santa Fe de Antioquia, con el fin de brindarle a dicha organización una propuesta de intervención que le permita implementar planes de acción para el mejoramiento de aspectos organizacionales, que permita un alto funcionamiento laboral y que impacte positivamente en la calidad de vida de los empleados. Dicho diagnostico se hará utilizando la herramienta de medición ESCLUDA la cual brindara la información de las dimensiones organizacionales con lo que se busca hacer una propuesta de intervención contextualizada y acorde a las necesidades.

El clima organizacional se compone de un grupo de variables que constituyen una percepción globalizada de la organización, variables que intervienen en las percepciones que tienen los

miembros de la organización, las cuales van creando y desarrollando a medida de las experiencias que estos tengan dentro de las mismas.

El diagnostico de clima organizacional es una herramienta necesaria en todas las organizaciones, que permite conocer factores como conflictos potenciales y vías de crecimiento, lo que permite realizar cambios planeados guiados por el conocimiento que se tiene del estado de la empresa, atendiendo a diferentes perspectivas: social, ejecutiva, de las áreas, de los grupos informales y la perspectiva individual, estos aspectos ayudan a comprender el estado de todas las dimensiones que implican la existencia de una organización y del impacto que tiene en cada uno.

No se debe dejar de lado, el hecho de que el trabajo en las empresas y lo que esto implica es lo que ha ligado al hombre con la prosperidad, es decir, en la cotidianidad de las personas la mayor parte del tiempo se emplea en el trabajo, da gran importancia al estudio del clima laboral puesto que éste influye directamente en la calidad de vida de las personas, por lo tanto es importante que las empresas además de garantizar un lugar que cuente con la estructura adecuada y tener en cuenta aspectos de higiene y seguridad, deben garantizar una disminución de los factores de riesgos psicosociales, que se refieren a las características del trabajo y su organización, que ponen en riesgo la salud social, psicológica y fisiológica de los empleados.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico de clima organizacional se debe realizar cada año, en el caso específico de la alcaldía, el último diagnóstico se hizo en el año 2010 por la estudiante de psicología, de la universidad de Antioquia, Yuvy Patricia Ospina Barrientos, es necesario hacer dicho diagnóstico, teniendo en cuenta además que hubo cambio en la administración, por lo tanto hubo un cambio en la población. Por todo lo anterior, es importante conocer cómo se encuentra actualmente el clima laboral de esta organización, diagnóstico que aportará elementos teóricos que permitirán buscar mecanismos para que se intervenga en los aspectos que están interfiriendo en el buen funcionamiento del clima, y por lo tanto en el mejoramiento de dichas variables, optimizando así tanto el clima como el rendimiento y la productividad de los colaboradores que hacen parte de la alcaldía, lo que beneficiara tanto a las personas que hacen parte de esta entidad como el plan de desarrollo y las metas propuestas para el progreso municipal.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es comparable con los cambios climáticos atmosféricos, pues ambos son fluctuantes y pueden llevar a la desaparición parcial o definitiva de una organización Furnhan(2001). El punto diferencial radica en que el clima atmosférico afecta las estructuras físicas, mientras que el clima organizacional afecta los recursos humanos de una empresa. Esto se convierte en un verdadero reto para la áreas de gestión de recursos humanos, pues son los

problemas de las personas uno de los temas más difíciles de solucionar, que requiere y absorbe más tiempo. Por tal razón es aconsejable que la gerencia preste gran atención a las percepciones de los trabajadores con respecto a las diferentes áreas de la organización y de aquellos aspectos de la atmosfera que influyan en los comportamientos de dichos trabajadores ; además el clima organizacional es un aspecto que las personas experimentan diariamente en sus puestos de trabajo, por ende no es algo que se pueda dejar de lado ni a la suerte, si se quiere llegar a tener una organización productiva y sólida.

El termino clima organizacional, se hizo famoso a finales de 1960, cuando Taguiri lo define como "una cualidad relativamente perdurable del ambiente de una organización que: a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de atributos de la organización"; de igual manera le atribuye al clima ciertas generalidades como: tiene una configuración particular de las variables situacionales, el clima puede mantenerse constante aun si sus componentes cambian, no es tan duradero como la cultura, puede ser compartido e interpretado igualmente por varias personas, etc.; además tiene características determinantes como el comportamiento, la actitudes, las expectativas de los otros y la realidad sociológica y cultural. Por otra parte Guion (1973) dice que el clima está relacionado con las cualidades tanto de la organización como de la persona que lo percibe, es decir, que el clima laboral responde a los afectos que la persona tiene con organización.

En contra posición Payne (1990) sostiene que el concepto de clima organizacional no es válido, ya que las personas pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa, tienen percepciones absolutamente diferentes de la organización en si (lo que da a entender que la percepción no es compartida) y si estas se compartieran seria en los grupos de trabajo y no en la totalidad de la organización, dando por entendido que se puede hablar de climas departamentales, o por áreas y no de climas organizacionales.

De acuerdo con la discusión sobre el concepto de clima organizacional, se suma la problemática relacionada con los efectos del clima en el comportamiento, ya que se puede considerar como una variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménico; se dice que es independiente cuando el clima es la causa de los resultados del trabajo, que pueden ser positivos como negativos. Si se habla de que es dependiente, se refiere al clima como resultado y no como causa, es decir, que el clima se ve como un indicador del bienestar de la empresa pero no un indicador causal. Si se refiere al clima como variable moderadora cuando este es el enlace directo entre los resultados organizacionales.

Por otro lado, el estudio de clima organizacional se centra en el estudio de las variables ambientales internas que influyen en el comportamiento de los integrantes de determinada organización. Siendo la misma definida por distintos autores:

2.1.1 Clima organizacional

Desde 1960, el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando y con el tiempo aparecen varias posturas, se tomaran entonces diferentes autores los cuales han definido el concepto de clima organizacional:

Forehand y Von Gilmer (1964) define el clima organizacional como “el conjunto de características que definen a una organización, y las distingue de otras organizaciones, estas características son perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización”, es decir que el clima organizacional caracteriza y diferencia una empresa de otra, que además son inamovibles y que estas están directamente relacionadas con el comportamiento de los empleados.

Taguiri (1968) definen el C.O. como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno el cual experimentan sus miembros y por consiguiente influye en el comportamiento, el cual se puede describir desde un conjunto de valores o atributos de la organización”.

La definición de clima organizacional para Chiavenato es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben los miembros de las organizaciones los cuales influyen en su comportamiento; y en su libro “administración de recursos humanos” propone que el ambiente laboral está compuesto por factores económicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, que se presentan en la sociedad en general, este campo ambiental tiene una gran influencia en todas las organizaciones; donde depara que el ambiente laboral así como puede generar recursos, medios y oportunidades. Así mismo, impone a las organizaciones demandas, condiciones, restricciones, exigencias y amenazas; para este autor las organizaciones exitosas son aquellas que son capaces de “coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las restricciones y obtener ventajas de las oportunidades que surgen en el ambiente.

Toro (2009) propone que el clima laboral es la percepción o representación que tienen las personas de las realidades y situación que acontecen en sus sitios de trabajo, es decir es la manera de ver compartida de los miembros de un grupo, que se ve influida tanto por la realidad como por las personas influyentes, la familia, los colegas, los clientes y la gerencia. Las personas

entonces toman decisiones partiendo de la percepción que tengan y suele suceder que una realidad sea percibida de diferentes maneras. (pág. 67).

Moran y Volkwein (1992) proponen cuatro perspectivas sobre clima organizacional: la estructural, perceptual, interactiva y cultural. En el primero el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los integrantes de la organización. En la segunda, las bases para la formación de clima organizacional entran dentro del individuo, convirtiéndose el clima en un proceso psicológico que describe las condiciones de la institución. La tercera, consiste en la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, y en el último que el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia.

En el clima organizacional prima la interacción sujeto- organización, y sujeto-sujeto, esto debido a las interacciones entre los mismos integrantes, Argyris (1957) retomado por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, Giraldo, (2006) afirma que “el clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización”

Brunet (1987) retomado por et al (1957), define el clima organizacional como las “percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones

personales de los empleados, que están influenciadas por las variables resultantes como lo son la satisfacción y la productividad.

Peiró (1995) presenta el clima organizacional como las percepciones y las impresiones de la realidad organizacional, teniendo presente que es una realidad subjetiva. “el clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura- proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional, ya que es una construcción del sujeto perteneciente a la entidad”. Por otro lado la postura fenomenológica define el clima organizacional como una “dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, que tiene vigencia en cuanto hay una visión compartida, el cual se funda en la forma de percibir el ambiente, si bien, no es un constructo individual sino grupal.

Goncalvez (1997) propone que el clima organizacional “es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de dicha organización.

Reichers y Schneider (1990) citado por Lopez. Garcia. Londoño. Sanin. (2009). lo definen como las percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procesos de la organización tanto formales como informales, para decirlo de otra manera, son percepciones compartidas acerca de las diferentes realidades del trabajo.

Con lo anterior se puede resaltar que una gran característica del clima organizacional es la percepción que los integrantes de la organización tienen, destacando el comportamiento dentro de la organización como resultado de la misma, en lo que intervienen varios factores como lo son la motivación y la satisfacción y como una de las consecuencias el desempeño y los resultados. Resaltando que el clima tiene la capacidad para afectar las conductas del personal en el trabajo, por lo tanto analizarlo con las variables que lo explican resulta de gran importancia en el campo de la psicología del trabajo, por esta razón examinar el clima organizacional, requiere revisar asuntos como la percepción compartida, aspectos específicos del liderazgo, entre otros.

De acuerdo a Peiro y Prieto (1996), se debe tener en cuenta que en la actividad laboral existen diferentes factores que intervienen, como lo son las tareas, situaciones, políticas y actividades que de algún modo influye el comportamiento de las personas en el trabajo. Es por este motivo que se hace importante identificar los aspectos motivadores de la conducta laboral. Navarro. Garcia Santillan. Casiano Bustamante, (2007) describen los aspectos más relevantes:

- Dinero: las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo, ya que este además de producir bienes materiales, proporcionar estatus y prestigio social.
- Estabilidad del empleo: este es otro aspecto muy valorado, ya que el contar con unos ingresos estables, resulta muy satisfactorio para la persona, además de dar seguridad al sentirse perteneciente a la organización.

- Oportunidades de ascenso y promoción: esto se debe a la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de los esfuerzos por parte de la institución, mayores ingresos económicos.
- Condiciones de trabajo: este es un factor relevante en el desempeño laboral, entre las cuales entra las disposiciones de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, y el horario regulador del trabajo.
- Posibilidad de participación en el trabajo: ofrece la posibilidad de participar a los integrantes en las decisiones referentes al trabajo, con lo que se le permite a los integrantes satisfacer la necesidad de autorrealización, facilitando la identificación con los objetivos y una mayor implicación en su logro.
- Ambiente social de trabajo: el ambiente social ha resultado ser un factor motivador de gran importancia, teniendo en cuenta que cada vez es más frecuente que las personas trabajen en equipos, desarrollando así una conducta social en la cual se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración y el establecimiento de objetivos comunes
- Características de la tarea: el interés, la variedad, la importancia del trabajo a realizar para alcanzar las metas, son aspectos motivadores si se tiene en cuenta que una persona va ser eficiente en el trabajo si le interesa lo que está realizando, donde influye también la percepción que la persona tiene acerca de la importancia de la tarea que va a realizar para alcanzar las metas comunes, aunque es importante tener en cuenta la autonomía o la libertad que la persona tiene para tomar decisiones relacionadas con su tarea.
- Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas: se refiere al equilibrio entre los conocimientos, habilidades y destrezas con las que se requieren en el trabajo, donde la

tarea a realizar no sea demasiado difícil para el integrante pero tampoco demasiada fácil con el fin de que no se vuelva tediosa.

Es por esto que para hablar de clima organizacional no solo se tiene en cuenta los aspectos personales, como problemas familiares, los descritos por los diferentes autores como es satisfacción, motivación, etc... sino que estas características influyen directamente en la motivación el buen desempeño laboral.

Lopez Garcia. Londoño. Sanin. (2009), señalan que es importante tener en cuenta en la interpretación de los resultados que:

“la percepción no es la realidad, solo es un proceso cognitivo que sirve para interpretarla y darle sentido”

Arcila, (1986), “las percepción de una misma realidad puede variar entre personas ya que está mediada por su experiencias previas (en otras palabras, por la construcción particular que la persona hace del mundo y la manera de relacionarse con el mismo”

“En el proceso perceptivo se puede presentar errores lo que genera que algunas veces la realidad diste de la representación que se forma la persona en relación con esta”. Beck y Freman (1990)”

“la cultura puede homogenizar las percepciones de las personas en relación con la realidad del trabajo” Toro (2001)”

“las percepciones compartidas son una dimensión de la cultura (Pettgrew 1990, Reichers y Schein, 1992), por tanto se espera que la cultura determine, en parte, el clima organizacional”

“la interacción entre las personas, propia de los contextos sociales, posibilita el intercambio de imágenes y representaciones que pueden propiciar semejanza en la forma como se interpreta el mundo (Moos, 1986)”.

Con lo anterior se puede decir entonces, que la interpretación se da no solo con la realidad sino en la manera de percibir la misma, resaltando que en la percepción es caracterizada por ser única en cada sujeto, por lo tanto no se califica como correcta e incorrecta ya que es una realidad subjetiva, la cual surge de la manera de relacionarse con el mundo, y en el caso del entorno laboral influye variables como lo son el género, nivel educativo y el rol en la organización, esto de manera indirecta puede modificar las percepciones que se tienen acerca de las realidades del trabajo, sin dejar de lado que existen otras variables las cuales influyen directamente en la manera de percibir el entorno laboral como lo son:

- el ambiente físico, donde incluye el espacio, el ruido, las instalaciones y el clima ambiental.
- El estilo de liderazgo, la parte administrativa, la organización y la estructura formal

- La motivación en su totalidad como lo es lo intrínseco y lo extrínseco, actitudes y las metas planteadas
- Productividad, rotación, ausentismo, estrés y satisfacción laboral
- Compañerismo, comunicación, conflicto y solución de los mismos.

2.2. ASPECTOS RELEVANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL: Es la presencia de características humanas individuales las cuales caracterizan a las personas, que comprenden diferencias demográficas, fundamentales entre los integrantes de una organización, tales como: el género, raza, edad, capacidad física, en algunas ocasiones también incluye el estado civil, la religión y si se tiene hijos o no. Lo importante es como se deben manejar estas diferencias en las organizaciones de tal modo que se respeten estas diferencias, teniendo en cuenta que influyen en las perspectivas individuales, promoviéndose así, una visión compartida acerca de la identidad de la organización.

El tratamiento de estas diferencias, es uno de los aspectos que deben de incluirse como los rasgos más importantes en la búsqueda de un alto desempeño y competitividad organizacional, ya que son estas diferencias las que ocasionan una buena aceptación entre sí o una inestabilidad y falta de compañerismo lo que puede alterar de manera significativa el clima que allí que genere.

MOTIVACIÓN: La motivación hace referencia a las fuerzas individuales que una persona invierte en su trabajo, de este modo es necesario tener en cuenta que las personas sienten motivación por diferentes razones, donde juega un papel importante la cultura.

En los comienzos de la preocupación por el clima laboral, se proponía la participación en la toma de decisiones como una forma de conseguir que las personas se sientan integrados, en este aspecto es importante señalar la teoría de Maslow, ya que según este, una persona debe de satisfacer ciertas necesidades para autorrealizarse; como la necesidad de pertenencia, por lo cual si una persona se siente perteneciente a una entidad se siente más motivado a realizar su trabajo ya que no se siente ajeno a lo que está realizando sintiéndose beneficiado directamente con los resultados que obtendrá al cumplir los objetivos planteados.

Por otro lado, Lopez. Garcia. Londoño. Sanin A. (2009) explican que en la investigación se ha encontrado una gama muy amplia de motivadores entre los que se incluyen las necesidades biológicas, (Maslow, 1954), los intereses y preferencias (Toro, 1996), los motivos (McClelland, 1968; Romero, 1995; Toro, 1996), las expectativas (Lawler, 1973), los juicios de inequidad (Adams, 1965), los valores, la desesperanza aprendida, los juicios de atribución, los juicios de oportunidad o las creencias. Todos estos términos se refieren a procesos internos que ocurren en las personas y que son capaces de provocar en la conducta las manifestaciones típicas de la motivación: preferencias, persistencia, vigor de la acción”. Pero existen otro tipo de realidades, externas a la persona, también capaces de provocar efectos motivacionales en la conducta.

Siguiendo a Vroom (1964), quien en una amplia revisión de la literatura encontró que realidades del trabajo como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo, la promoción o la tarea, también influyen en la motivación, debido a que estas realidades externas provocan percepciones en la persona que son fácilmente compartidas con otros miembros del grupo. De este modo, se puede afirmar, que la motivación se convierte en un mediador de desempeño incluyendo al igual que la satisfacción y la productividad laboral.

SATISFACCIÓN LABORAL: La satisfacción laboral se ha convertido desde hace algunos años en un concepto a investigar desde distintos campos, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral está relacionada con distintas variables de gran relevancia en la vida de quienes hacen parte de una organización, como lo son: la productividad, el rendimiento y la motivación. Además se reconoce que en las sociedades desarrolladas las personas dedican gran parte de su vida cotidiana a trabajar, es más, se ha afirmado que “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente en la vida personal” (weinert, 1985). La satisfacción laboral entonces se podría definir como un fin personal, teniendo en cuenta que las personas evitan las situaciones displacenteras buscando siempre la felicidad, es por esto que la vida laboral cada vez preocupa más siendo la satisfacción su base.

Otra definición de esta variable la dan Lopez R. Garcia A. Londoño M. Sanin A. en el libro “clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (2009) proponiendo la satisfacción laboral como el resultado de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado, y como resultado de este juicio se deriva una reacción afectiva puede ser positiva o negativa desprendiéndose la primera de la satisfacción y la segunda de la insatisfacción, en este caso es la experiencia de agrado o desagrado lo que define su carácter; en el análisis de las causas de la satisfacción o insatisfacción se ha identificado un amplio número de realidades o condiciones del trabajo como la especificidad de la tarea, la posibilidad de promoción, la retribución, las relaciones interpersonales, el estilo del jefe, el reconocimiento, las posibilidades del trabajo en equipo y las condiciones físicas del trabajo.

Esta variable tiene como consecuencia dos decisiones importantes que asume el integrante de la organización, la primera se refiere a la decisión de pertenencia, esto quiere decir “unirse a una organización y mantenerse como miembro de esta”. Y la segunda consiste en el desempeño, trabajar para alcanzar altos niveles de desempeño y de esta forma desempeñarse a la altura de las expectativas que tiene la organización con determinado integrante de la entidad.

En una investigación realizada por Pérez V. Sebastián y Azzollini Susana (2013), se halló que los empleados se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando el líder es “moderadamente considerado” (Yukl, 2002), de acuerdo con esto, la percepción que tienen los subordinados

acerca del estilo de liderazgo está estrechamente relacionado con su satisfacción laboral, este aspecto que se relaciona con el clima en la medida que este tiene que ver con las percepciones que los integrantes tienen de la organización. En un estudio realizado por Toro (1998), se encontró que la satisfacción del empleado es resultado de las percepciones que los integrantes de la organización tienen de la realidad laboral, y por lo tanto el clima organizacional es una parte determinante.

En un estudio realizado por Toro (1998), se encontró que la satisfacción del empleado se ocasiona de las percepciones que se tiene de la realidad laboral, y por lo tanto el clima organizacional es en gran medida parte determinante.

PERCEPCIÓN: El proceso perceptivo, supone un conjunto de operaciones internas que transforman aspectos de la realidad en estímulos sensoriales, luego en impulsos neuronales que llegan a zonas específicas de la corteza cerebral y luego en representaciones psicológicas de esa realidad.

Según la Gestalt, la percepción busca de manera directa organizar la información del ambiente dentro de una representación mental simple.

Tomando como referencia la teoría Gestalt, la percepción busca de manera directa la información del ambiente dentro de una representación simple; la percepción es biocultural teniendo en cuenta que, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucradas y por lo otro, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones, “las experiencias sensoriales adquieren significado por pautas culturales e ideológicas específicas, aprendidas desde la infancia. La selección y organización y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y convivencia social”. Caracterizando la percepción la elaboración de juicios que la misma genera, y de los cuales se derivan la conducta como respuesta a los mismos. Shver (1987) citado por Lopez R. Garcia A. Londoño M. Sanin A. en el libro “clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (Pag. 232) se refiere a este concepto afirmando que la atribución que la atribución de significados a los estímulos externos percibidos consiste en usar representaciones mentales previamente almacenadas para interpretar”. En este orden de ideas, lo que determina los sentimientos, juicios y reacciones de las personas hacia la realidad no es la realidad misma sino sus representaciones.

Teniendo en cuenta que la percepción tiene gran relevancia a la hora de hablar de clima organizacional ya que este depende de las percepciones que los integrantes de la empresa tienen con respecto tanto a el entorno en el que se desempeñan laboralmente como en el líder; este último se destaca por la percepción que los colaboradores tienen sobre el estímulo, apoyo y posibilidad de participación que les otorgue su jefe.

En la percepción de los empleados acerca de su trabajo, influyen situaciones como la experiencia laboral previa, la influencia del grupo de referencia, el puesto de trabajo y el rol desempeñado.

LIDERAZGO: Entendido como el grado en que los "jefes" influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo.

La relación entre clima organizacional y la imagen gerencial tiene una influencia significativa sobre diversas variables del clima e indicadores de calidad de la vida laboral, estas son: relaciones interpersonales, retribución, estabilidad, calidad de clima organizacional, calidad de vida de relación.

Es importante mencionar, que el líder aparte de tener la última palabra y de controlar las tareas a realizar por sus subordinados tiene otras funciones como el control y la búsqueda de estrategias de manejo de un conflicto; cuando el líder maneja el conflicto de tarea con un estilo competitivo o confrontador se genera un alto conflicto en la relación jefe-colaborador, acompañada de un nivel de insatisfacción. Por el contrario cuando un integrante de la organización observa que cuenta con apoyo, confianza y recibe otros beneficios, se muestra satisfecho por la relación con su jefe, la persona desarrolla una disposición a actuar en reciprocidad, lo que no ocurre cuando la relación con el jefe genera perjuicio se producen reacciones de insolidaridad bajo compromiso y pobre desempeño.

Caruso y Salovey (2005) citado por López , García, Londoño, Sanín (2009)., coinciden en que dentro de las actividades que debe realizar un líder se encuentran aspectos relacionados con el clima organizacional, realizando actividades con el fin de disminuir la tensión y conflictos propios de la interacción entre los seres humanos, buscando siempre el desarrollo de sus colaboradores.

Salom (1994) sugiere que un estilo de liderazgo estimulador resulta más útil para los colaboradores, por lo tanto el jefe debe preocuparse por las personas con una actitud de apoyo hacia la búsqueda del mejoramiento, aceptando las sugerencias de sus subordinados, preocupándose por el desarrollo de los mismos, ofreciendo sugerencias para mejorar y ayudar a resolver problemas de trabajo.

En concordancia con los puntos de vista anteriores,, Chiavenato (citado en Alvarado, Yajaira, Prieto, Teresa, Betancourt, Daryeling 2009) describe el liderazgo como la influencia interpersonal, con el fin de lograr determinados objetivos, de este modo un líder debe poseer la capacidad de usar el poder con eficacia de modo responsable, debe comprender que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación teniendo en cuenta momentos y situaciones, es por esta razón que el líder debe tener la capacidad de fomentar la capacidad.

El trabajo del líder entonces, no solo consiste en las actividades propias al cargo, sino, que además, deben ser entrenadores, con la capacidad de identificar los aspectos tanto positivos como negativos, para de esta forma crear equipos de trabajo eficaces, comunicar el objetivo, planificar y motivar a sus subordinados, así, es necesario evaluar las percepciones que las personas tiene acerca de estas funciones del líder, dentro de las que no se deben dejar de lado aspectos como el otorgamiento de estímulos, el apoyo y la participación.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN: Cohen (1980), “las instituciones se pueden definir como un sistema de pautas sociales, relativamente permanente y organizado, que formula ciertas conductas sancionadas con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad”.

Por otro lado, León (1985) señala que una organización se puede definir como una acuerdo entre varias personas para cooperar a la consecución de una meta en común, las organizaciones existen por la necesidad de sociedad y la búsqueda de eficiencia, es por esto que los seres humanos se unen y se organizan para de esta forma alcanzar colectivamente un objetivo que no puede lograr o es difícil lograr individualmente, así, surge una organización centrada en la distribución de tareas o funciones para la mejora de rendimiento.

Rodriguez A. Diaz f. Fuertes F. Martin M. Montalban M. Sanchez E. Zarco V. (2004) definen la organización como un ámbito de interacción social que constituye un campo privilegiado para el estudio de los diversos procesos que se derivan de dicha interacción humana. Desde este punto de vista, la psicología de las organizaciones empieza a considerarse un campo de estudio de gran relevancia teórico para lograr una comprensión adecuada del comportamiento humano y del propio fenómeno organizativo. En segundo lugar, se hace necesario contemplar la interacción entre persona y organización si se quiere obtener una comprensión adecuada del comportamiento humano en este contexto. Así, el individuo y la organización se constituyen y se transforman mutuamente, teniendo en cuenta el proceso de interacción social, ya que así como el comportamiento de los individuos se encuentra influenciado por el contexto organizacional, también la persona por medio de sus características personales puede influir en la propia organización participando en la construcción de la misma. (pag. 43)

En este orden de ideas, se puede decir, que una organización es concebida como un sistema complejo de interacciones, donde como en todas las relaciones humanas los conflictos y acuerdos se presentan a diario, requiriendo establecer parámetros de convivencia con el fin de generar ambientes productivos. Para esto es necesario establecer la función de administrar recursos humanos, la cual según Navarro y Mercado (2008) debe responder a: Un mayor tamaño de las organizaciones, lo que genera relaciones más complejas y especializadas, una creciente normativización laboral, lo que demanda especialistas en el tema, Atención a los requerimientos

sindicales, ante las constantes demandas laborales, tendencia a mayor humanización del trabajo, lo que requiere contar con especialistas en distintas técnicas motivadoras, Una mayor tecnificación de los procesos de producción, requiriendo mayor sapiencia sobre los procesos y sus relaciones, mejor retribución del trabajo de los miembros de la organización, cumpliendo con ser equitativo, competitivo y motivador. En este sentido, la sola retribución económica es limitativa. Se requiere un sistema de gestión y desarrollo de recursos.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Gordon (1997), citado por Medina, & Mendoza, (2004), Define el comportamiento organizacional como el conjunto de actitudes de las personas dentro de las organizaciones, así, el estudio de este comportamiento tiene un gran enfoque humanista teniendo en cuenta que se refiere a las percepciones, sentimientos, capacidades y metas. En este sentido el estudio del comportamiento organizacional brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad organizacional, además de ayudarle a los miembros de la institución a comprender y de esta forma modificar las actitudes que están interfiriendo en la mejora de la productividad, facilitando la búsqueda de las medidas necesarias para la corregir la situación.

Stephen P. Robbins, señala que este, estudia actos o conductas, de las cuales tres formas de comportamiento han mostrado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos. El comportamiento organizacional también se interesa por la satisfacción laboral por tres razones: la primera, es muy posible la existencia del vínculo entre satisfacción y productividad; la segunda, la satisfacción se

relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación; y la tercera, puede argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios.

COMUNICACIÓN ASERTIVA: es la capacidad de expresarse, tanto verbal como pre-verbal, en forma apropiada a la cultura y las situaciones; de forma socialmente aceptable y ser capaz de solicitar un consejo o ayuda en momentos de necesidad, en otras palabras, es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada. Donde su finalidad se centra en comunicar las ideas y sentimientos o defender los legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar; actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia (Maya,2014).

Por lo tanto, la persona que se comunica asertivamente, expresa en forma clara lo que piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de sus interlocutores. Por esto, al comunicarse da a conocer y hacer valer sus opiniones, derechos, sentimientos y necesidades, respetando las de las demás personas.

La comunicación asertiva se fundamenta en el derecho inalienable de todo ser humano a expresarse, a afirmar su ser y a establecer límites en las relaciones con las demás personas. Así se aumentan las posibilidades de que las relaciones interpersonales se lesionen menos y sea más sencillo abordar los conflictos (Gobernación de Antioquia. 2011).

La asertividad entonces, se puede definir como un estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, donde se les da la misma importancia que a las propias. Uno de los valores que promueve es el respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta (Maya,2014).

RELACIONES INTERPERSONALES: Con esta destreza existen dos aspectos claves: el primero es aprender a iniciar, mantener o terminar una relación. En la vida de las personas es normal encontrar relaciones que se fortalecen o malogran; todos conocemos a esas personas con dificultad para iniciar una relación, para conservarla en el tiempo o para terminarla cuando sea necesario.

El segundo aspecto clave es aprender a relacionarse en forma positiva con las personas con quienes se interactúa a diario, especialmente cuando no se decide con quien se comparte la vida cotidiana, en el caso del trabajo, o en el caso de la escuela.

Según Bisquerra (2003), Y también otro autor como Cruz (2003), plantean que “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran medida de la manera como se den las relaciones con las demás personas”, y por lo tanto la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”.

De tal manera que las relaciones interpersonales consisten en un conjunto de habilidades aprendidas que se ponen en juego a la hora de interactuar con las demás personas, (Monjas, 1999), además de ser un papel fundamental en el desarrollo integral de cada uno, teniendo en cuenta que a través de las personas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales lo que favorece su adaptación en el entorno, es por esta razón que la carencia de estas habilidades son la consecuencia de que las personas se aíslen, y por lo tanto sean rechazados por las demás personas, limitando así la calidad de vida de cada uno de estos individuos.

Para Oliveros (2004), caracterizar las relaciones interpersonales se hace necesario tener en cuenta diversos aspectos como la honestidad, la sinceridad, el respeto, afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, la base de las relaciones interpersonales es la comunicación, teniendo en cuenta que una de las reglas fundamentales es la forma de referirse a otra persona en los términos en que quisieran que ellos se refiriesen a otros.

Es por esta razón, que no se debe dejar de lado las relaciones que se construyen en las empresas ya sea como con los compañeros de trabajo, tanto en la relación jefe- colaborador, ya que de acuerdo a la percepción que se tenga de estas relaciones va a influir en el clima de la organización, resaltando la influencia que tienen el clima en el buen desempeño de los integrante, por lo tanto del cumplimientos de los objetivos planteados.

Por lo anterior, en varias organizaciones no solo de Colombia sino de diferentes países, se ha realizado un diagnóstico del clima, dentro de algunos trabajos revisados, se puede destacar que en estos se incluyen los mismos factores, como lo son la motivación, la percepción, la cultura, liderazgo, participación y satisfacción. Dentro de los cuales se destacan características como lo son: el estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos, realización personal, reconocimientos, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo y la equidad.

Estas características son relevantes a la hora de hablar de clima organizacional ya que como lo definen en estos trabajos, son las mismas las que generan una buena o mala percepción de los integrantes ante la organización, y como consecuencia el compromiso con la productividad. Es por este motivo que es importante conocer el conocimiento del clima, ya que el mismo, permite una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, reconociendo la necesidad de cambio tanto en las actitudes como en las conductas de los miembros de la organización, aunque también cabe mencionar algunos sistemas de la estructura organizacional.

Se puede notar también que el clima organizacional es definido como influyente directo en el comportamiento de los miembros el cual es resultante de las percepciones que los mismos tengan, lo que condiciona la motivación, actitudes, liderazgo, relaciones interpersonales, el espacio, el ruido, entre otros.

COMPROMISO: Lodahl y Kejner (1965) citado por Lopez. Garcia. Londoño. Sanin. (2009) proponen que el concepto de compromiso se refiere al grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. De este modo, se puede decir que el compromiso se refiere a el grado en que una persona se identifica con la organización en la que se desempeña laboralmente, por ende se interesan por el trabajo y se comprometen con el mismo. Los factores de clima organizacional que más contribuyen a explicar el compromiso son: el valor colectivo,

responsabilidad, relaciones interpersonales, estabilidad y retribución, lo que genera una buena disposición y voluntad al sentido de lealtad con la empresa.

Allen y Meyer (1990), identificaron que tres componentes del compromiso organizacional: el primero, es el compromiso afectivo: relativo a la adhesión emocional del empleado a la organización y al involucramiento de proyectos y actividades de la misma, el segundo, es el compromiso de continuidad: es la tendencia a establecer una disposición de solidaridad con la empresa sobre la base de los costos asociados al retiro de la empresa y el tercero, compromiso normativo: consiste el sentimiento de obligación a permanecer en la empresa, ya sea por gratitud, lealtad o valor moral.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Schein (1992) citado por Lopez.Garcia.Londoño. Sanin (2009) considera que la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas, que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, en otras palabras esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones pensamientos, sentimientos, y acciones de los integrantes de la organización.

Hofstede (1997) considera la cultura como un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y compartidos. Como él lo dice es como una programación colectiva de la mente, es una “realidad compartida” que regula los sentimientos, pensamientos y reacciones individuales que genera uniformidad de la acción colectiva.

A través de investigaciones empíricas llevadas a cabo en empresas de más de 50 países, se identifican cinco dimensiones de la cultura:

1. Distancia de poder: la cual está relacionada con el manejo de las relaciones de autoridad.
2. Colectivismo vs individualismo: relacionada con el manejo de la identidad personal.
3. Feminidad vs masculinidad: relacionada con el manejo de los roles sexuales
4. Evitación de la incertidumbre: consiste en el control de lo desconocido
5. Orientación al largo plazo vs orientación al corto plazo: relativa

2.3. FUNCIONES DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Des obstaculización: lograr cambiar los sentimientos de los integrantes de la organización de agobiamiento, con deberes inútiles y rutinarios.
- Vinculación: lograr comprometer a las personas que no están vinculadas con la empresa y por lo tanto con los objetivos a cumplir en la misma
- Intimidad: que las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización sean amistosas.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- Espíritu: los miembros sienten que sus necesidades sociales están satisfechas al igual que el cumplimiento de sus tareas.
- Consideración: se caracteriza por tratar a todos los miembros de la organización como seres humanos y por tanto hacer algo para tratarlos de la misma forma.
- Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo el cual describe una distancia “emocional” entre el jefe y sus subordinados.
- Estructura: consiste en las opiniones que tienen los integrantes de la organización acerca de las limitaciones y las reglas que hay en el grupo.
- Empuje: es el comportamiento administrativo el cual se caracteriza por “hacer mover la organización” y para motivar con el ejemplo.
- Responsabilidad: tomar conciencia de la importancia que tiene el trabajo que realiza convirtiéndose así en su propio jefe.
- Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- Recompensa: el sentimiento de que a cada persona se le recompensa por hacer bien su trabajo, percibiendo equidad entre todos los miembros.
- Apoyo: la ayuda que se percibe tanto en los empleados como entre los mismos integrantes.
- Normas: es el estímulo que representan las metas personales y del grupo.

- Adecuación de la planeación: los planes son los adecuados para lograr las metas planteadas
- Tolerancia a los errores: que los errores sean vistos como una forma de aprendizaje y no como una amenaza.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en las capacidades que poseen cada uno, más que de políticas o preferencias
- Conflicto: énfasis en que los problemas salgan a la luz, o las normas y políticas no se aplican adecuadamente.
- Identidad: el sentimiento de pertenecer a la organización y que el trabajo que desempeña es importante para lograr los objetivos esperados.

2.4. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA

Al diagnosticar el clima organizacional se puede identificar cuáles son las variables que se encuentran afectadas, y así poder definir acciones de mejora para favorecer el incremento las variables que influyen en el clima organizacional y de esta forma contribuir al mejoramiento de los objetivos de la entidad.

Una característica del diagnóstico del clima organizacional es que es frecuente que los miembros de una entidad sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema, y que es necesario un proceso de diagnóstico para identificar el motivo del problema y de esta

forma proponer soluciones. La importancia del diagnóstico del clima se basa principalmente en que se despierta un espíritu de grupo, es participativo, la gente se siente comprometida con las soluciones, da una estructura logística a la problemática, es una estructura lógica a la problemática, es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas, permite conocer los procesos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata, proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijan objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.

2.5. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En su trabajo Mónica García Solarte, (2009), El objetivo de la medición del clima organizacional, es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima, específicamente en las dimensiones que se crean más prudentes lo cual depende del investigador, de modo que se puedan identificar aspectos que describen la empresa y que pueden formar actitudes en los empleados que su vez inciden en su nivel de motivación y eficacia. El propósito es hacer una serie de recomendaciones con las cuales se busca mejorar las percepciones para lograr un clima organizacional que logre mayores niveles de eficacia.

Para García y Bedoya (1997) existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera, es de observación, el objetivo es hacer una detenida observación acerca del comportamiento de los integrantes de la organización y el desarrollo de los mismos, la segunda,

consiste es realizar entrevistas directas a los trabajadores, y la tercera, es la realización de encuestas a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Las herramientas más utilizadas para la medición de clima son:

2.5.1. IMCOC:

Creado en 1980 por Carlos Méndez, sus siglas significan: Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas, este método fue presentado en su libro “Clima Organizacional en Colombia. Describiendo el clima organizacional como “el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de los integrantes de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Conformado por 45 preguntas, 13 dimensiones y un software para el procesamiento de la información, este ofrece en su menú sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable.

Partiendo del modelo teórico de las relaciones humanas, el IMCOC permite medir el clima de la organización, partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, este enfoque introduce elementos tales como autoridad, jerarquía, racionalidad, departamentalización, división de trabajo, estándares de producción y supervisión, permitiendo definir las variables: objetivos, cooperación, relaciones

interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Yuvy Patricia Ospina Barrientos en su trabajo “diagnóstico de clima organizacional en la administración municipal de santa fe de Antioquia”(2010) identifico diferentes variables que miden las herramientas para hacer un diagnóstico de clima organizacional. (pp.45)

Variables de IMCOC:

Estructura: La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.

Responsabilidad: La responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados.

Toma de decisiones: Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión.

Trabajo en equipo: Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados.

Resultados y recompensas: Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, los cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros,

desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen producen compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados.

Cooperación y apoyo: Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan , al cumplimiento de los resultados propuestos.

Liderazgo: Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.

Relaciones: Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes propician el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

Riesgos: Las personas asumen riesgos y desafíos. Los resultados de su desempeño dependen del conocimiento de la tarea y proceso, su capacidad de innovar, habilidad e intención de aportar, además de la autonomía y apoyo que le ofrecen los directivos.

Comunicación: Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas,

de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma.

Control: El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.

Obstáculos: Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización.

Identidad: El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

2.5.2. TECLA: En 1977, John Sudarsky, profesor de la universidad de los andes, considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar cómo las políticas, prácticas administrativas, la tecnología, y los procesos de toma de decisiones influyen en el comportamiento de los equipos.

Sudarsky, desarrollo en Colombia un elemento de diagnóstico del clima organizacional, llamado TECLA, este se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por McClelland y Atkinson, donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario. Es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Variables del TECLA:

Normas de excelencia: El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

Claridad organizacional: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Conformidad: El grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Recompensa: El grado con que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Salarios: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.

Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Responsabilidad: El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. El grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores

2.5.3. EL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER :

Se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Para Méndez (2006), estos autores desarrollaron un cuestionario basado en las percepciones y comportamientos en el ámbito laboral de los integrantes de la organización, utilizando las siguientes dimensiones: recompensa, estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, apoyo, riesgo, estándares conflicto e identidad, calidez y lealtad. El cuestionario consta de 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo, hasta completamente en desacuerdo.

2.5.4.EL CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT PERFIL ORGANIZACIONAL:

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador. Sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo, y el sistema IV participación en grupo. El sistema I y II componen un sistema cerrado y rígido, donde no hay opción de cambio, por lo tanto demanda un clima organizacional desfavorable, contrariamente el sistema III y IV que compone un sistema abierto y flexible generando así un clima favorable dentro de la organización.

Para Likert el clima está compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento, estos elementos resultan influyentes en el comportamiento de las personas de la organización.

2.5.5. ECO:

Diseñada y validada en Colombia, su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo la versión definitiva cuenta con 49 ítems, mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos que son la responsabilidad, la cooperación y el respeto. Dichos factores son:

relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.

Las escalas de respuesta van desde 4. Totalmente de acuerdo. 3. En parte de acuerdo. 2. En parte en desacuerdo. 1. totalmente en desacuerdo. 0. No estoy seguro del asunto.

2.5.6. INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

MÓNICA GARCÍA SALARTE Y ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ. Según estos autores, el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes en un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas por los integrantes de la organización y que influyen en su conducta.

Es una adaptación, actualización y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernan Alvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Monica Garcia y Alvaro Zapata (2008), el objetivo es identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados y establecer soluciones para un plan de mejoramiento.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación,

liderazgo relaciones interpersonales, capacitación, reconocimiento, compensación, desarrollo profesional y personal, higiene, salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, norma, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad grupos informales, trabajo en equipo e información.

Con lo anterior, se puede decir entonces, que la medición del clima organizacional es un proceso complejo ya que mide diferentes variables las cuales intervienen directamente en la percepción de los miembros de la organización teniendo en cuenta también que la misma puede cambiar y por lo tanto el clima también cambia además de que permite ser intervenido y mejorado con plan de acciones correctivos.

2.5.7. La Escala ESCLUDA: Se hará mayor énfasis porque es el que se utilizará en el presente estudio dado que esta estandarizado para poblaciones con las características de la Alcaldía. además de que es un instrumento muy completo dirigido a funcionarios públicos. Es un instrumento basado en una escala Likert, con valores escalares de 1 a 5, donde cada una de las respuestas corresponde a una posible opinión sobre la frecuencia con que se presenta la situación puesta a consideración. Siendo estos valores respectivamente,

1: nunca, 2: casi nunca, 3: indeciso, 4: casi siempre y 5 siempre estables para cada uno de los ítems. Es de notar que los ítems están conformado por afirmaciones tanto positivas como

negativas para evitar que el evaluado no tienda hacia un mismo nivel de respuesta y no sesgue los resultados. Se cuida igualmente de no incluir dobles negaciones, ser claros, no expresar dos ideas en el mismo ítem y tratar de medir con cada uno el indicador correspondiente. En última instancia, es importante resaltar que la confiabilidad del instrumento esta cimentada en el coeficiente visceral y el de Spearman Brown (de consistencia interna).

Factores que mide la Escluda:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Principales componentes formales e informales en una organización que se encuentran en permanente interrelación para garantizar su funcionamiento y proyección. Comprende las políticas, procedimientos, normas, reglas, sistema de autoridad, controles formales que demarcan las actividades, descripción de guías o puestos de trabajo y la forma en que éstas son coordinadas. Consiste en la Claridad en las guías de acción: Manera como la empresa manifiesta expresamente la misión, las políticas, las estrategias, los objetivos y las metas institucionales.

Instrumentos administrativos: Herramientas que la empresa utiliza para realizar su misión tales como planes estratégicos, planes operativos, sistemas de presupuestos, seguimiento y evaluación.

Procedimientos y reglas: Pautas de acción que establecen un código común en las relaciones laborales y la realización de los programas, dan cuenta de los límites y autonomías que tienen los miembros en sus cargos.

Coordinación: Sinergia o correlación de funciones dadas a partir de una nueva disposición metódica de las relaciones, programación y recursos al interior de la empresa para potenciar sus acciones.

Adecuación de la forma estructural: Capacidad de la dirección de estar al día y alerta a los cambios que exige el medio externo para garantizar la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

PERTENENCIA:

Sentimiento que expresa un alto nivel de identificación, asimilación y aceptación de las políticas, filosofía, valores y el quehacer de la organización, manifestado en el compromiso, esfuerzo y entusiasmo frente al trabajo.

Este consiste en primero la identificación con la organización: Sentimiento que expresan los miembros al interiorizar, asimilar y compartir los objetivos y metas de la empresa al compaginar éstos con los personales.

Compromiso: Entrega personal, perseverante, obstinada para el logro de metas propuestas en el ámbito laboral Sentimiento de adecuación: Percepción que tienen los miembros de su ubicación clara y satisfactoria en el cargo y los objetivos que cumple para sí mismo y para la empresa.

Esfuerzo y tenacidad: Disposición vital y entusiasta para realizar las tareas y funciones más allá de las orientaciones que se den.

MOTIVACIÓN:

Estado de tensión, carencia, o necesidad generado por estímulos internos y externos que produce acciones y comportamientos tendientes a reducir la tensión o satisfacer la necesidad.

Necesidad de logro: Capacidad que tienen los miembros de la empresa para aceptar los desafíos que se presentan; de centrarse en las posibilidades más que en las limitaciones u obstáculos; de operar desde un conjunto de recursos más elevados para conseguir los propósitos.

Necesidad de poder: Capacidad de conseguir que las cosas funcionen favor propio. Hacer que las ideas, necesidades, metas y procesos se impongan desde un punto de vista personal al grupo.

Necesidad afiliación: Talento o cualidad para conectar o establecer relaciones duraderas de afecto con las demás personas.

RETRIBUCIÓN:

Beneficios que reciben los miembros de manera directa o indirecta, puede ser en especie, en servicios de salud, formación y capacitación, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y, en general, aquellos aspectos que contribuyen al bienestar personal, laboral y familiar.

Estabilidad laboral: Posibilidad de mantener una permanencia del trabajo en el tiempo, regulado por un contrato laboral, por la justicia en la aplicación de sanciones y por la solidez y proyección de la organización. Programas de bienestar laboral: Acciones especiales que la empresa desarrolla para sus miembros y sus familias con el objetivo de mejorar necesidades básicas como vivienda, vestuario, alimentación, recreación y salud. Condiciones Físicas: Referido a instrumentos adecuados, material necesario y medio ambiente apropiado para la protección contra los accidentes y enfermedades profesionales, de forma que se garantice la salud, la seguridad y la realización eficiente de las labores.

RELACIONES INTERPERSONALES:

Interacción dinámica que se da entre las personas en el desempeño de las funciones que la organización asigna y en aquellos roles que se dan de manera espontánea.

Tiene en cuenta: Sociabilidad: Valoración de la cercanía de las relaciones interpersonales dentro o fuera de la organización.

Confianza: Comportamiento no defensivo, honesto, ausencia de temores entre los miembros de un grupo.

Solidaridad: Actitud de apoyo y colaboración que se da entre los miembros de la empresa.

Cooperación: Unión de esfuerzos para lograr objetivos comunes, versus individualismo y actitud egoísta. Cohesión de grupo: Unión, armonía, comprensión y afectividad que logran los miembros al tener claros y estructurados los objetivos tanto a nivel individual, grupal, así como las tareas que realizan.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

Proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información verbal, escrita o corporalmente e interpretan su significado, utilizando un lenguaje claro, una escucha efectiva, y una adecuada retroalimentación, teniendo en cuenta cómo se da la interacción de acuerdo con la estructura de dicha organización.

Lectura verbal, escrita o corporal: Interpretación adecuada de los mensajes verbales, escritos o corporales: gestos y posturas.

Escucha efectiva: Interacciones que permiten comprender y ser comprendidos gracias al respeto de las ideas del otro.

Interacción interna formal: Siguen modelos que establecen los superiores para los intercambios de información.

Interacción interna informal: No siguen modelos, se dan de acuerdo a los intereses de los miembros.

Hacia abajo: Manera como los jefes asignan tareas, instruyen y evalúan a sus subordinados.
Lateral y diagonal: Entre personas del mismo rango, sirve para coordinar y resolver problemas, comprende la diagonal que se da entre personas de diferentes status.

ESTILOS DE DIRECCIÓN:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos o metas; por lo tanto, el estilo de dirección es la forma como el liderazgo es ejercido, teniendo en cuenta la participación, el tipo de comunicación y la forma de lograr los objetivos en un continuum que va desde lo autocrático hasta lo democrático.

Dirección autocrática: Desarrolla la sumisión como característica de los miembros sobre los que es ejercida, no poseen autonomía para decidir sobre sus comportamientos al interior de la empresa.

Dirección democrática: Incrementa la iniciativa y la capacidad de interactuar con el entorno; en personas emocional y socialmente maduras promueve la autonomía dentro de la empresa.

Tipo de comunicación autocrática: Unidireccional, del nivel superior hacia el inferior, la información es transmitida sin explicaciones, sin importar las opiniones de los subordinados, las relaciones son tensas.

Tipo de comunicación democrática: Bidireccional o hacia todas las direcciones, los diferentes niveles se transmiten información claramente y reciben respuesta acerca de ésta, las relaciones son distorsionadas.

Forma de lograr los objetivos autocráticamente: Ante las dificultades, los trabajadores deben valerse por sí mismos para resolverlas; el interés por alcanzar las metas no es compartido pero si es controlado, es asumido como una orden. Forma de lograr los objetivos democráticamente: Ante las dificultades, los trabajadores reciben apoyo de sus jefes inmediatos para resolverlas; el interés por alcanzar las metas es responsabilidad de todos y se asume como una labor conjunta.

INNOVACIÓN:

Forma como los miembros de una organización perciben que son promovidos, su inconformismo, su originalidad, flexibilidad ante diferentes enfoques, capacidad de realizar asociaciones espontáneas, capacidad para reorganizar sus experiencias mediante el aprovechamiento de habilidades y destrezas que generan actos creativos

En la descripción de este tiene se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Originalidad: Permite crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar los problemas.

Inconformismo: Deseo de hallar algo nuevo aprendiendo a través del descubrimiento.

Flexibilidad: Posibilidad de desarrollar y realizar acciones mediante varios enfoques.

Capacidad para reorganizar experiencias: Uso adecuado de las experiencias dejadas por nuestros errores.

Capacidad de realizar asociaciones espontáneas: Agilidad en la manipulación de conceptos y elementos diversos. Aprovechamiento de habilidades y destrezas: Utilización eficaz de las

habilidades y destrezas de los miembros, asumiendo retos responsablemente.

CONFIANZA:

Percepción que tienen los miembros de una organización de que pueden creer en los demás y en su propia integridad, autonomía, autocrítica y control voluntario.

Creer en los demás: Estar más dispuesto a aceptar las opiniones de los demás.

Integridad: Grado en que el individuo está seguro de sí mismo, se siente capaz, útil y valioso como persona.

Autonomía: Poder de decisión que se tiene en la forma de realizar un trabajo.

Autocrítica y control voluntario: Grado en que el individuo se culpa a sí mismo cuando las cosas salen mal (aceptar la responsabilidad de sus errores y la forma de solucionarlos).

CONFLICTO:

Desequilibrio percibido en una organización cuando se produce un cambio en las circunstancias vividas, originado en la oposición de fuerzas entre las necesidades, los intereses y las metas; movimiento dinámico que retorna a su estabilidad sólo cuando el conjunto de fuerzas se reacomoda. Esto puede suceder al interior de un individuo (intrapersonal), de un grupo (intragrupal) o entre cualquiera de estas instancias y la organización.

Actitud frente al cambio: Un cambio es una modificación en la forma que se habían fijado el individuo o el grupo, actividades para satisfacer sus necesidades. La resistencia al cambio es una reacción ante esta modificación y un mecanismo de ajuste a él.

Oposición de fuerzas entre las necesidades, los intereses y las

Metas: Diferencias entre los puntos de vista, expectativas, creencias e ideologías, individuales o grupales, frente a los objetivos de la organización.

Conflicto entre roles: Originados en la oposición entre las expectativas de autonomía profesional y el ser sometido al control organizacional.

Conflictos interpersonales: Sentimiento de frustración originado en las divergencias entre los objetivos y actitudes personales o grupales, frente a las acciones de la organización.

Tolerancia ante los conflictos: Poder enfrentar el conflicto de manera constructiva depende de la facilidad para la interacción entre individuos y grupos diversos, mediante la lealtad, la confianza mutua, la integración entre valores y necesidades, el cumplimiento de máxima calidad (en cuanto valores y fines) adaptados tanto al grupo en sí como a la capacidad individual de sus componentes.

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia periodo 2015, que permita identificar las características que influye en el ambiente laboral e implementar una propuesta de intervención.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables más relevantes en relación a la satisfacción con las dimensiones de clima laboral que se pretenden medir.
- Recolectar información sobre las percepciones que los empleados tienen acerca del estado del clima laboral
- Medir y establecer cómo se encuentra el clima organizacional actual en la alcaldía municipal
- Analizar los resultados de la medición realizada y generar una propuesta de intervención

MARCO METODOLOGICO

Esta investigación es exploratoria descriptiva de corte cuantitativo y Su diseño descriptivo tiene como objetivo indagar las incidencias y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) (hernández sampieri,et al Pag.273)

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos/información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos. El conjunto de preguntas se realiza a un número de individuos determinado que conforma la muestra a partir de la cual se recolecta la información que posteriormente se va a analizar. Una de sus principales

características es la posibilidad de hacer sus hallazgos proyectables en un sentido estadístico, mediante la implementación de metodologías de muestreo adecuadas.

Por otro lado los estudios descriptivos buscan especificar las prioridades, las características y los rasgos importantes de cualquier fenómeno que se someta a análisis.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Se entiende por población la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinada estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. Para este proyecto en particular se contó con la participación de 57 empleados de la alcaldía municipal de Santa Fe de Antioquia, los cuales laboran en diferentes áreas de la organización.

4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se empleó La Escala ESCLUDA . Es de notar que los ítems están conformado por afirmaciones tanto positivas como negativas para evitar que el evaluado tienda hacia un mismo nivel de respuesta y sesgue los resultados. Se cuida igualmente de no incluir dobles negaciones, ser claros, no expresar dos ideas en el mismo ítem y tratar de medir con cada uno el indicador correspondiente. En última instancia, es importante resaltar que

la confiabilidad del instrumento esta cimentada en el coeficiente biserial y el de Spearman Brown (de consistencia interna).

4.3. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

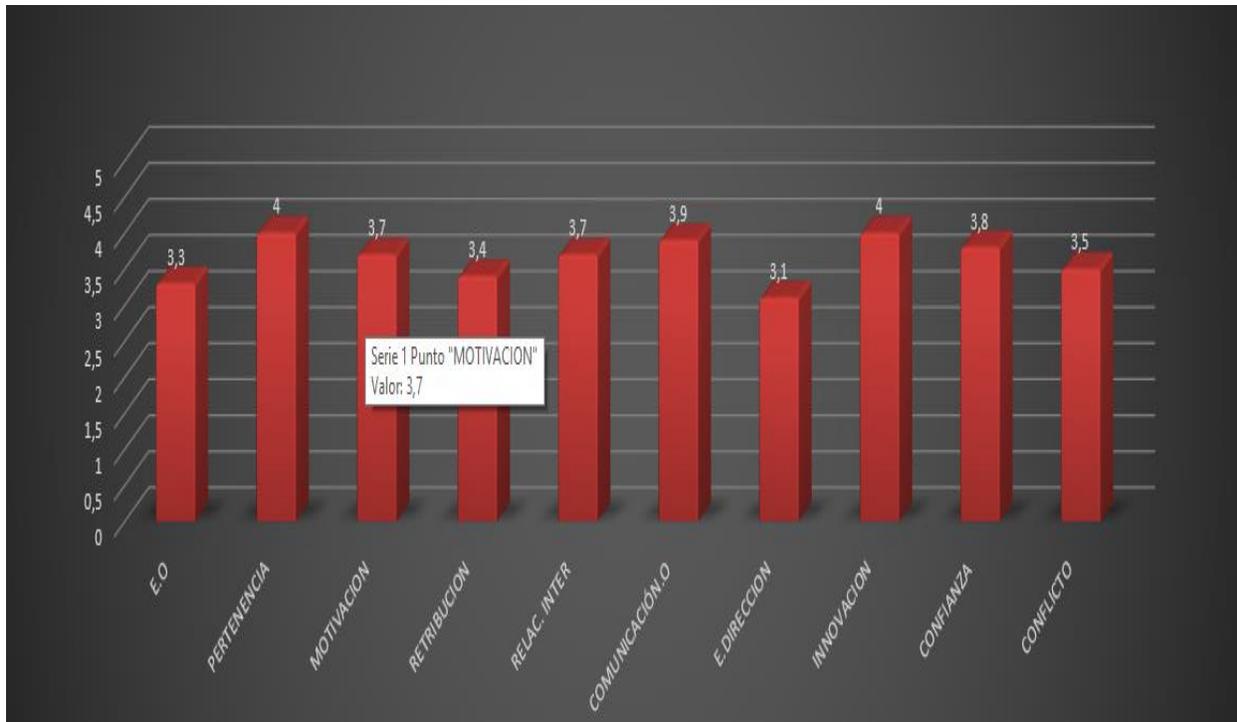
La alcaldía del municipio de Santa Fe de Antioquia cuenta con 110 empleados, entre administrativos y trabajadores oficiales. Para el presente trabajo se contó con la participación de 57 empleados ya que por las labores que desarrollan las personas dentro de la entidad se les dificultó la plena contribución en el proceso.

Con respecto a las dependencias se trabajó con las siguientes secretarías de tránsito y transporte, de turismo y emprendimiento, de gobierno, de salud y desarrollo social, de desarrollo rural y medio ambiente, de planeación e infraestructura, de educación y deporte.

En los resultados generales ninguna variable obtuvo puntuación superior a 4, lo que indica una percepción poco favorable del clima laboral por parte de los empleados, cuyos detalles se analizarán a continuación.

En primer lugar se observa el promedio general obtenido por los factores según respuestas asignadas por los servidores de la Administración Municipal de Santa Fe de Antioquia que contestaron la encuesta. Este permite observar cómo es el comportamiento de cada factor en la población general.

Promedio general por factor



Fuente: propia

Tabal número 1, promedio general de cada factor

Las dimensiones que obtuvieron más bajas puntuaciones son en su orden *estilos de dirección* (3.1), *estructura organizacional* (3.3) y *retribución* (3.4).

La dimensión Estilos de dirección fue evaluada con un promedio de 3,1, lo cual puede darse por que las decisiones que toma el equipo directivo y los jefes están afectando el personal en tanto consecución de objetivos. Por otra parte los trabajadores perciben que les están haciendo llamados de atención sin justificación, sin darles lugar para defenderse. Además sienten que no

tienen la autonomía suficiente a la hora de tomar decisiones. Sin embargo se les permite a los empleados trabajar en equipo cuando se cree conveniente además de que reciben instrucciones claras que les permite reconocer la importancia de las tareas asignadas.

La Estructura Organizacional fue evaluada con un promedio de 3,3, lo cual puede explicarse por el hecho que a la hora de dar instrucciones existen contradicciones en las decisiones sobre las actividades lo que entorpece el trabajo. Por otro lado, y sin decir que con esto se mejora la percepción poco favorable, de los empleados sobre la Estructura organizacional, se puede afirmar que los empleados creen consideran que con adquirir equipos y nuevas tecnologías podría agilizar la realización de las tareas.

La dimensión Retribución fue evaluada con un promedio de 3,4, lo cual hace importante revisar este factor, ya que esto puede darse por que los empleados se no se sienten protegidos en su estabilidad esto en relación a los tipos de contrato bajo los cuales trabajan, además de que las oportunidades de créditos para vivienda y educación son poco gestionados y por ende no tienen acceso a tales beneficios. Sin embargo los empleados reconocen que la empresa tiene establecidos los pagos en un sistema definido según la naturaleza de los cargos y que además les brinda los tiempos que ellos requieran para realizar sus estudios.

La dimensión conflicto fue evaluada con un promedio de 3,5 lo que puede deberse a que las personas que tienen puestos de dirección temen delegar tareas a otros compañeros por temor a perder categoría, lo anterior relacionado también con el aferramiento de las personas a las costumbres laborales impidiendo la acogida de nuevas dinámicas. No obstante los empleados no tienen reacciones de ira cuando no obtienen los resultados esperados, ni pierden su auto-concepto cuando se les hacen cambios en sus funciones, lo cual habla de personas calmadas y con tolerancia a la frustración además de una estructura de personalidad estructurada y firme.

La motivación fue evaluada con un promedio de 3,7, lo cual puede darse por que los empleados no se preocupan por crear ambientes de compañerismo, agrado y apoyo. Mas no se sienten aislados y sienten agrado cuando son tenidos en cuenta para organizar reuniones sociales, además de que tienen un gusto por realizar tareas complejas.

La insatisfacción con las diversas dimensiones organizacionales afecta de manera directa las relaciones interpersonales de los empleados, que fue evaluada con un promedio de 3,7 que se puede presentar debido a que a la hora de solucionar problemas no todas las personas participan, además los empleados no están dando a conocer sus inconformidades para evitar problemas. Aunque participan activamente en los encuentros sociales que programa la organización y gozan de charlas entre compañeros.

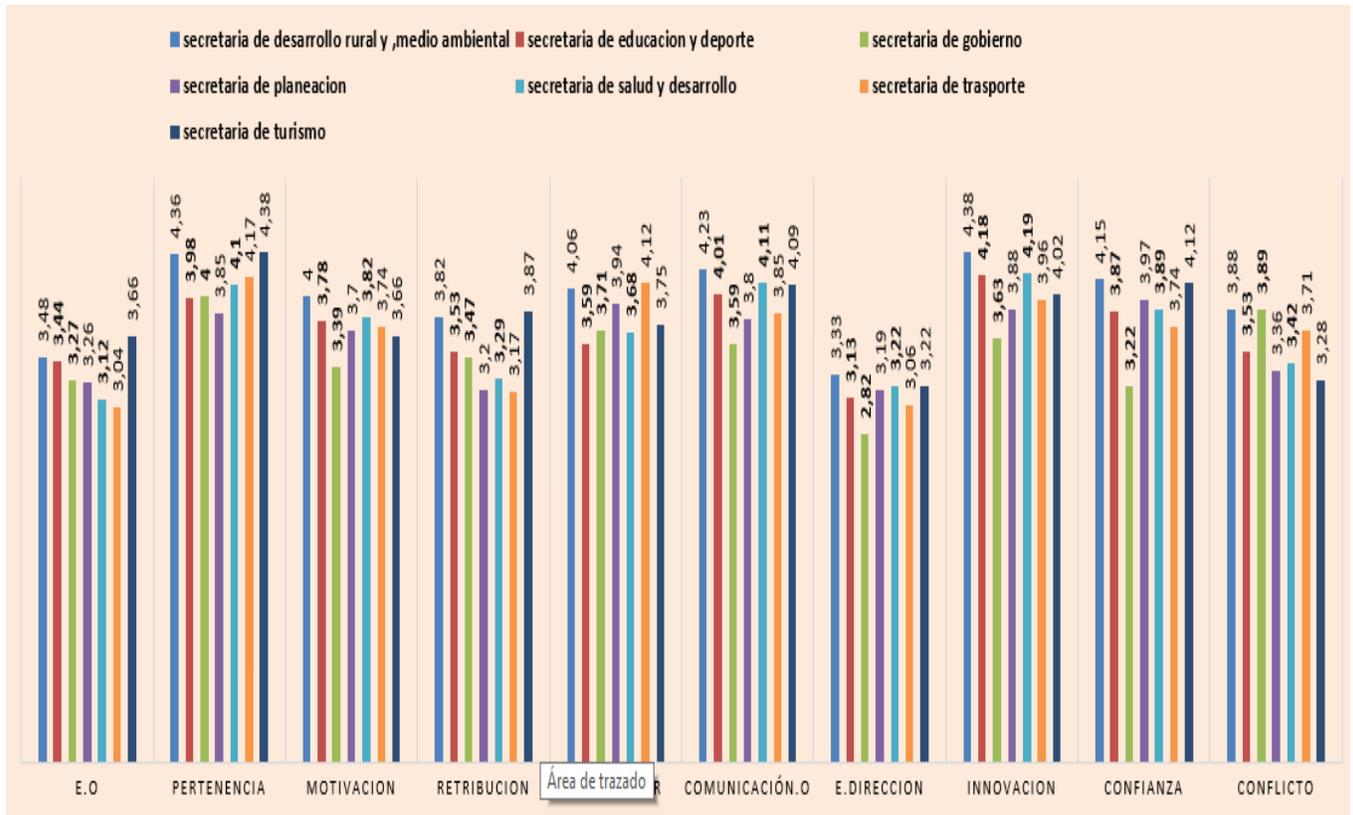
La confianza fue evaluada con un promedio de 3,8 lo que puede explicarse por qué los empleados sienten que merecen ser vigilados para hacer su trabajo bien, no obstante muestran interés por las opiniones de sus compañeros acerca de las tareas, además sienten que poseen la capacidad para realizar acciones importantes para la organización.

La comunicación fue evaluada con un promedio de 3,9 lo que significa que los temas compartidos en las secciones obedecen a intereses personales y que del personal enterarse de asuntos de la organización no se da de manera formal o con un programa de comunicación interna. Por otro lado se da un ambiente de respeto por la opinión ajena.

La dimensión de Innovación fue evaluada con un promedio de 4,0, lo que se puede dar por que los trabajadores tienden a realizar sus actividades de una manera mecánica y monótona, aunque la empresa les brinda la oportunidad de realizar nuevas y mejores formas de desarrollar las actividades y tratan de hacer de su trabajo “lo mejor”

El siguiente factor es la pertenencia que fue evaluada con un promedio de 4,0, debido a sienten que aportan lo preciso en la realización de las actividades, no obstante los empleados comprenden los objetivos de la organización y brindan un apoyo a la empresa aun en las dificultad

ANALISIS DE PROMEDIOS DE CADA INDICADOR POR SECRETARIA

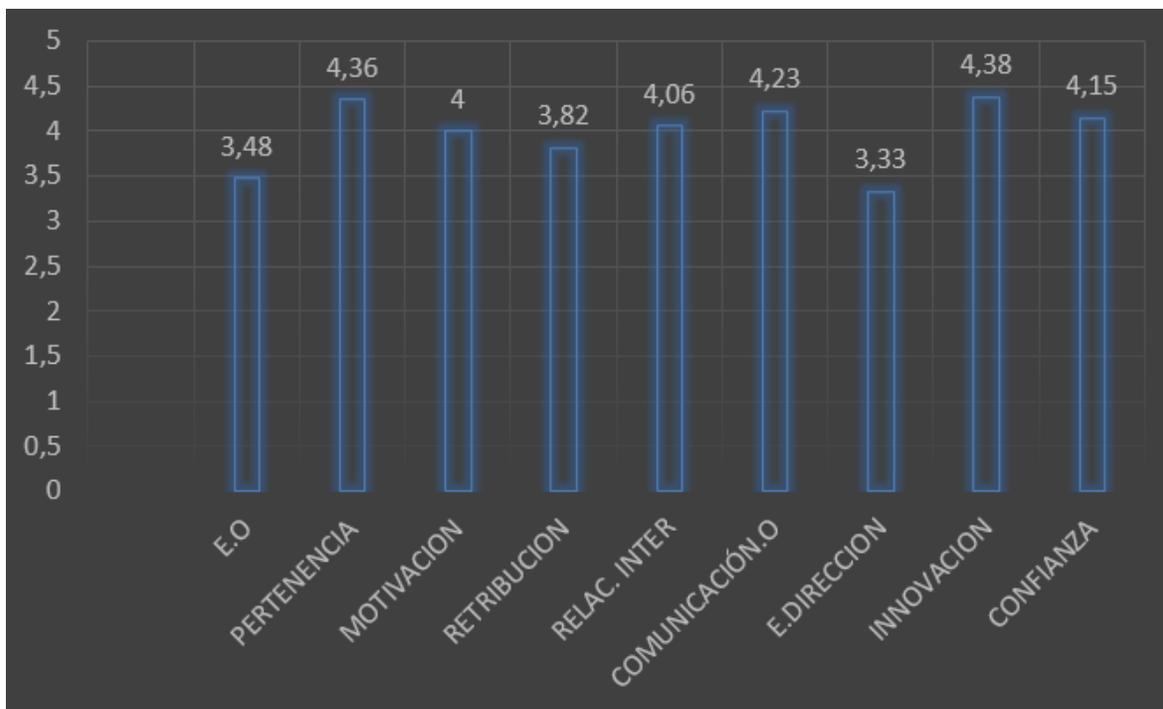


Fuente: propia

Tabla número 2, promedio general por Secretarías

En la anterior grafica se puede ver que en todas las dependías se le debe prestar mayor atención en conflicto y en estilos de dirección, ya que son los puntajes que se encuentran por debajo de 4, lo que indica que son los promedios más bajos en comparación con las demás variables, por lo anterior se puede deducir que los integrantes perciben que los problemas que se generan en la entidad no son resueltos en el momento indicado, por lo que es posible que se generen necesidades particulares creando así un ambiente de competencia entre los integrantes. En cuanto a los estilos de liderazgo, es posible que los empleados perciban la falta de motivación y de comunicación por parte de su líder, lo que influye directamente en el desarrollo de las funciones de la organización teniendo en cuenta que la percepción que tienen los empleados acerca de su líder es uno de los factores más influyentes en la percepción de clima organizacional. (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real, 2014)

SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL Y MEDIO AMBIENTE



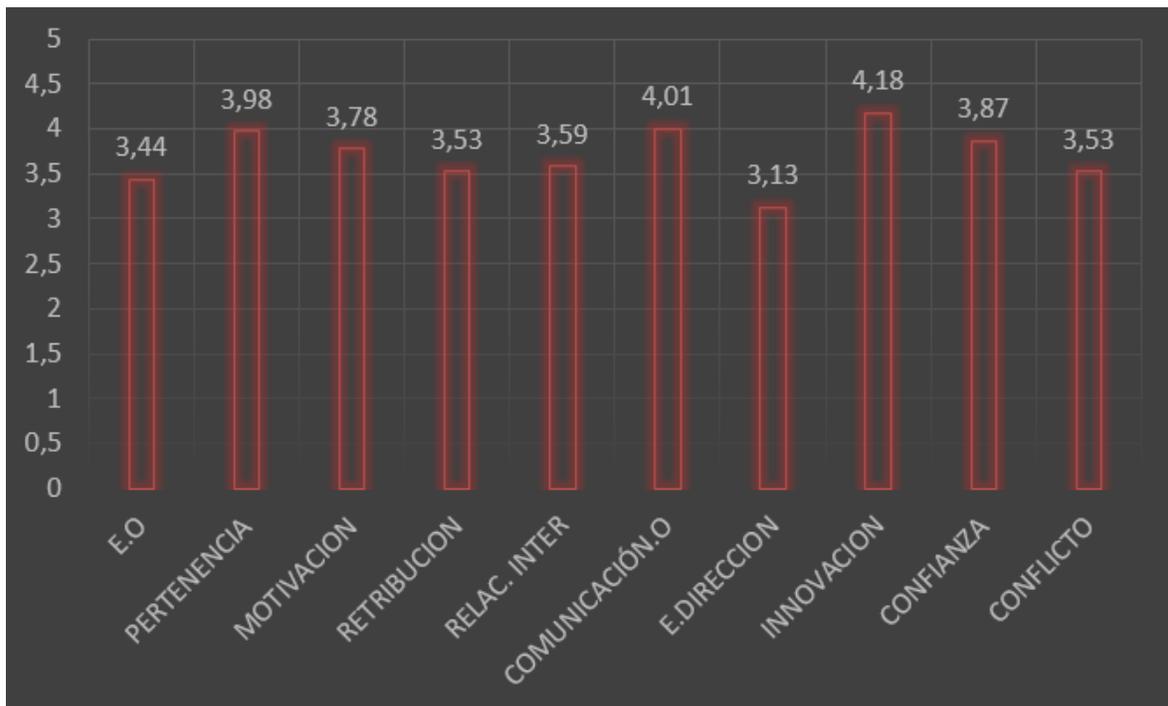
Fuente: propia

Tabla número 3, promedios de la Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente

En esta secretaria los promedios más altos se encuentran en las variables de pertenencia 4,36, motivación 4, relaciones interpersonales 4,06, comunicación organizacional 4,23, innovación 4,38, y confianza 4,15, por lo que se puede inferir que las percepciones de los empleados es favorable, ya que las puntuaciones más bajas son de igual manera superiores a 3, siendo estructura organizacional con 3,48, retribución 3,82, estilos de dirección 3,33, y conflicto con 3,88. Según los promedios arrojados se puede decir que los empleados pertenecientes a dicha

secretaria, tienen una percepción favorable en cuanto al clima organizacional aunque esto no quiere decir que no se tengan que mejorar algunos aspectos y seguir fortaleciendo otros.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE



Fuente: propia

Tabla número 4, promedios de la Secretaría de Educación Y Deporte

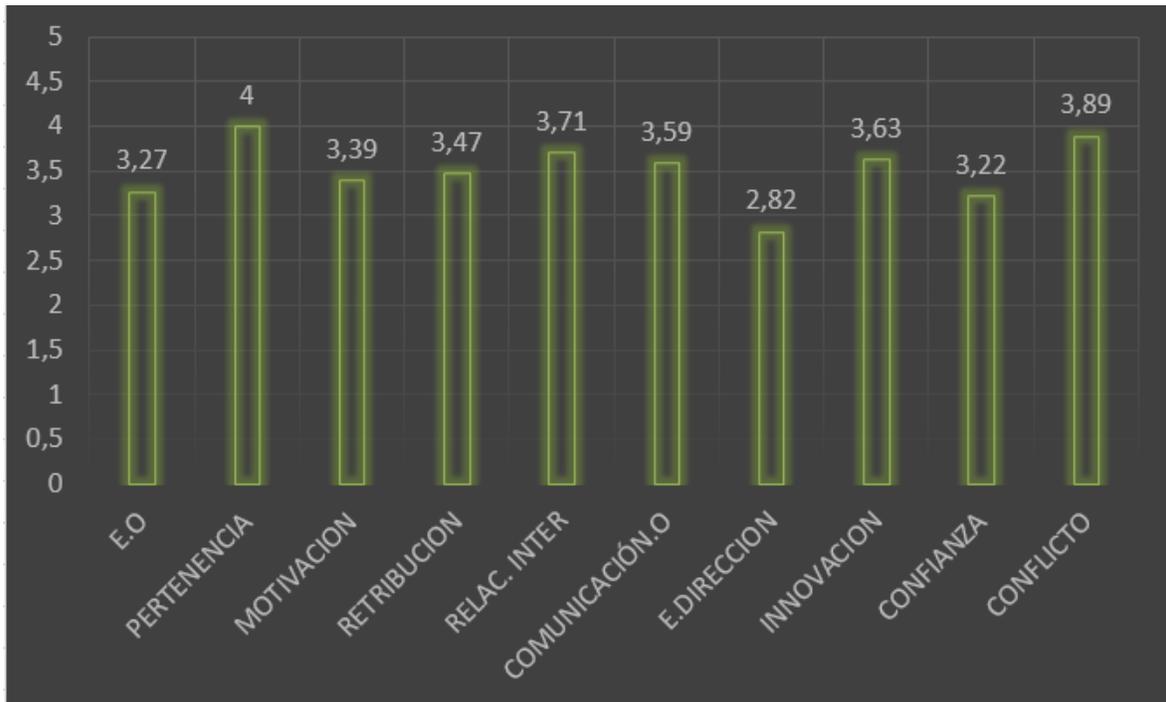
En esta secretaria las puntuaciones más altas se encuentran en comunicación organizacional con 4,01, y en innovación con 4,18, lo que se puede dar por que los integrantes de dicha dependencia perciben que existe una buena comunicación entre los compañeros para el

desempeño de las funciones que se le asignan, de igual manera, la creatividad juega un papel muy importante a la hora de solucionar problemas y crear estrategias de trabajo para el cumplimiento de las metas aprovechando las habilidades y destrezas.

Por otro lado, las otras variables tienen una puntuación por debajo de 4, obteniendo el puntaje más bajo estilos de dirección con 3,13, lo que se puede dar debido a que los empleados no identifican a su líder como una persona motivadora y generadores de apoyo para la realización de las actividades diarias y del cumplimiento de los objetivos.

En segundo lugar se encuentra estructura organizacional como uno de los promedios más bajos en esta entidad evaluada con una puntuación de 3,44, debido a que los empleados perciben en cierto modo desorden en las políticas para el cumplimiento de los objetivos comunes.

SECRETARIA DE GOBIERNO:



Fuente: propia

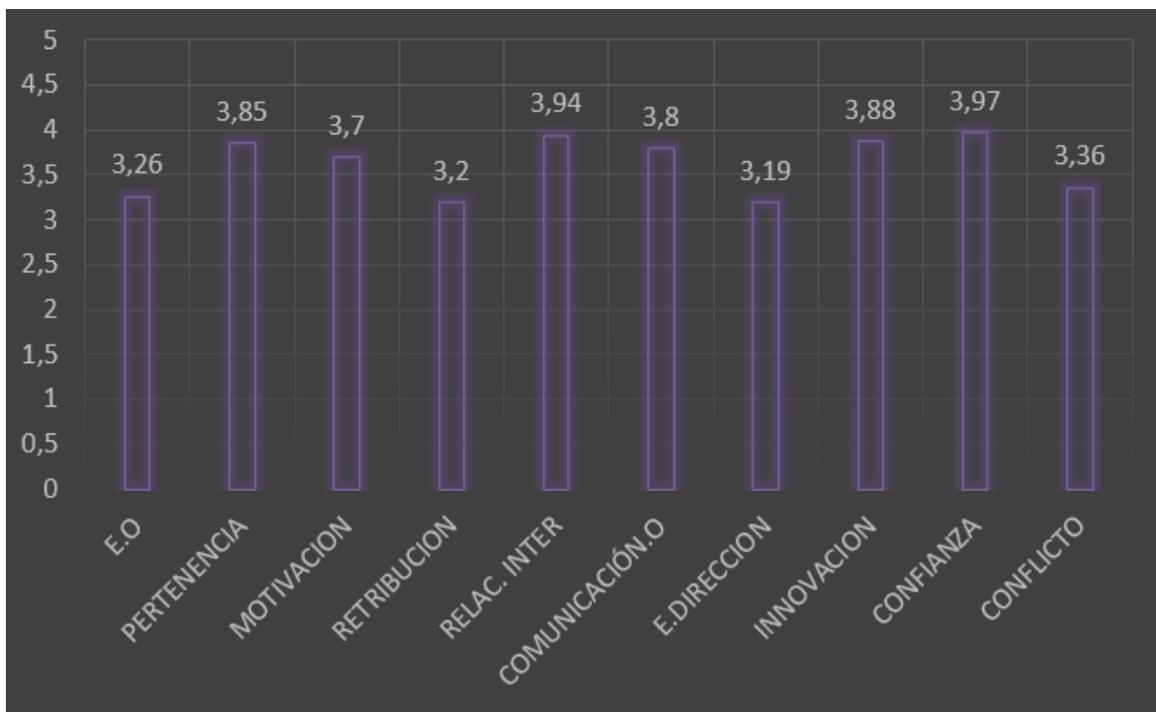
Tabal número 5, promedios de la Secretaría de Gobierno

En esta secretaria el promedio más alto se encuentra en la variable pertenencia, con una puntuación de 4, puesto que los integrantes tienen un nivel de identificación favorable, teniendo en cuenta la asimilación y la aceptación de las políticas lo que manifiesta un compromiso y esfuerzo frente al cumplimiento de metas.

En las demás variables el promedio estuvo por debajo de 4, siendo el promedio más bajo estilos de dirección con 2,82, lo que se puede darse por que los empleados perciban poco apoyo en el desarrollo de las actividades y las responsabilidades organizacionales por parte del líder, además de la falta de comunicación para la toma de decisiones en pro de los objetivos compartidos.

La variable confianza obtuvo un puntaje de 3,22, lo que se puede dar por una percepción poco favorable por parte de los empleados con respecto a la creencia de que las demás personas son honestas y concernientes por encima de los intereses propios.

Otra variable necesaria a revisar es la estructura organizacional ya que cuenta con un promedio de 3,27, un indicador poco favorable, el cual influye en la percepción de clima de la entidad. Ya que los empleados perciben desorden en las políticas, los principios, procedimientos, normas, controles formales de las actividades, que se deben cumplir en pro del cumplimiento de los objetivos comunes.

SECRETARIA DE PLANEACIÓN:

Fuente: propia

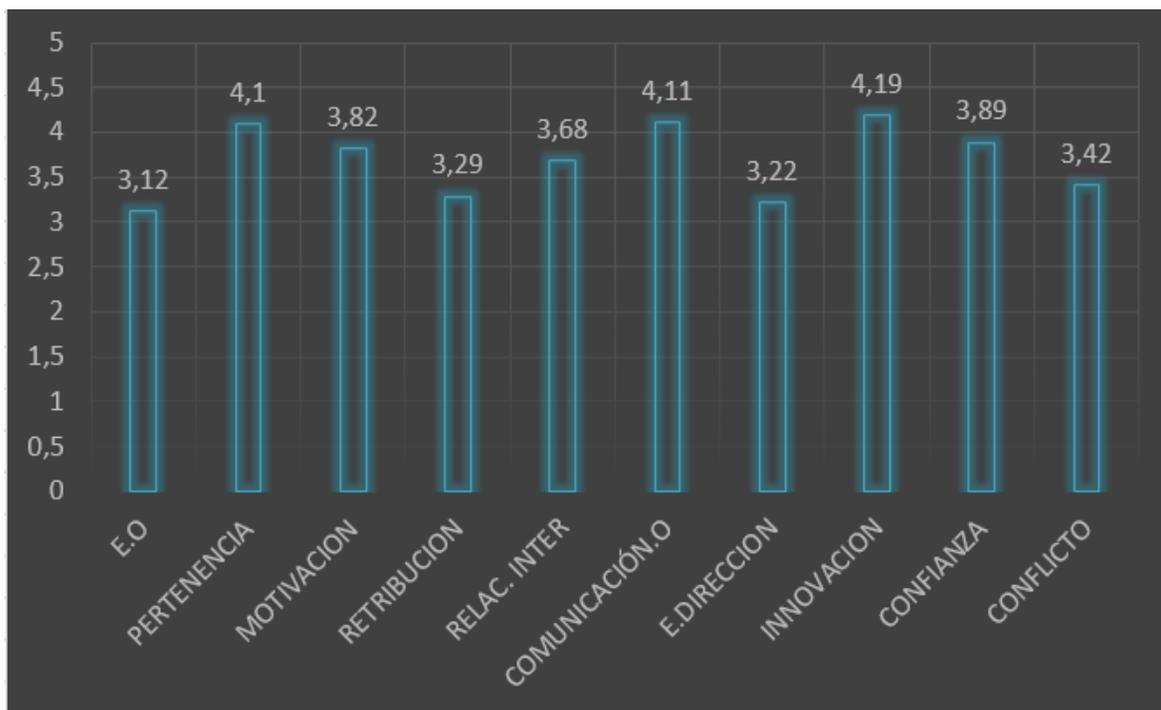
Tabla número 6, promedios de la Secretaría de Planeación

En esta secretaría las puntuaciones más altas se encuentran en las variables de confianza con 3,97, relaciones interpersonales con 3,94, innovación con 3,88 y pertenencia con 3,85, lo cual puede darse por que los integrantes de esta dependencia perciben que se puede confiar en sus compañeros de trabajo, con la creencia de que pueden confiar en los demás y en su propia integridad, perciben a los demás como personas honestas y concernientes por encima de los intereses propios, aunque es necesario mencionar que aunque el promedio es el más alto en comparación con los demás no es un promedio favorable lo cual indica que lo anteriormente

descrito no sucede en todos los casos o de una manera periódica, afectando por tanto las relaciones interpersonales. Con respecto a la variable innovación, se puede inferir que los integrantes perciben que en ocasiones existe creatividad a la hora de la resolución de problemas además de aprovechar sus habilidades.

Y por último la pertenencia hace referencia al sentimiento de los empleados de la organización a sentirse miembros de ella, valorizando su trabajo y la importancia que este tiene para el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a las puntuaciones más baja retribución esta como principal variable evaluada con un promedio de 3,2, siguiendo motivación 3,7 y comunicación organizacional 3,8, debido a que los empleados perciben de manera poco favorable la manera de retribución, en cuanto a las oportunidades que le brinda la entidad para su crecimiento, lo cual abarca capacitaciones, oportunidad de promover o ascender de cargo, etc. Lo anteriormente dicho afecta de manera directa la motivación ya que esta influye de manera externa, pero también interna relacionado con temas de intereses personales, temas que no deben dejarse de lado. En cuanto a la comunicación organización es probable que los empleados perciban que no son tomados en cuenta la hora de tomar decisiones importantes para el cumplimiento de los objetivos comunes, además de percibir la baja colaboración que se da entre compañeros para el buen desempeño de cada uno.

SECRETARIA DE SALUD Y DESARROLLO

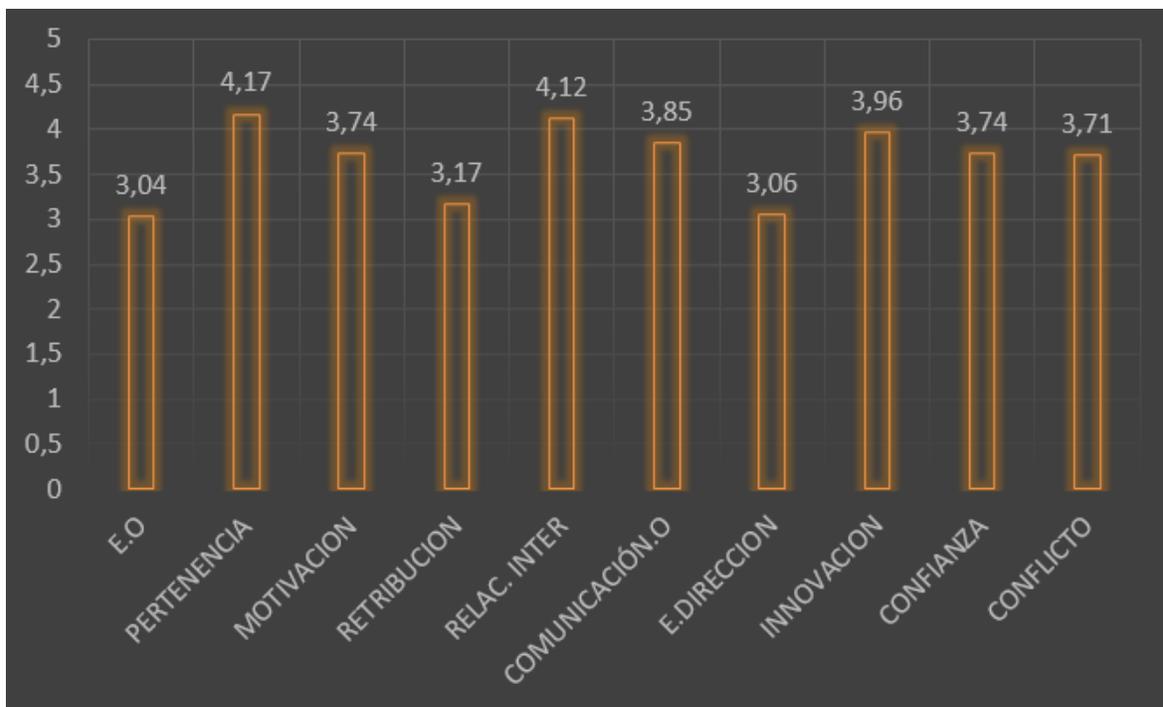
Fuente: propia

Tabla número 7, promedios de la Secretaría de salud y Desarrollo

En esta dependencia, los promedios más altos se encuentran en las variables de pertenencia con 4,1, comunicación organizacional con 4,11 y en innovación con 4,19, lo que se puede dar porque la percepción de los integrantes de dicha entidad perciben un alto nivel de identificación, con las políticas de la entidad, lo que genera compromiso y esfuerzo en su labor diaria fortaleciendo su capacidad para reorganizar sus experiencias mediante el aprovechamiento de las habilidades lo cual genera actos creativos a la hora de solucionar problemas, donde la manera en que perciben la comunicación juega un papel importante ya que si los miembros perciben que son tomados en cuenta a la hora de tomar alguna decisión importante en pro del cumplimiento de

los objetivos comunes sienten más vinculación e identificación con la entidad en la que se desempeñan laboralmente.

Los promedios más bajos se encuentran en estructura organizacional evaluada con un puntaje de 3,12 y estilos de dirección con 3,22, por lo que se puede decir que los integrantes de la entidad perciben poca organización en las políticas de la organización, esto quiere decir que los componentes tales como políticas, procedimientos, normas, reglas, sistema de autoridad, controles formales de actividades, y demás características que garantizan el buen funcionamiento y desarrollo de la entidad no están siendo bien percibidas y esto a su vez toma un papel importante el estilo de dirección ya que es probable que los miembros de la entidad no se sientan influenciados positivamente por su líder ya que la comunicación es evaluada como poco favorable.

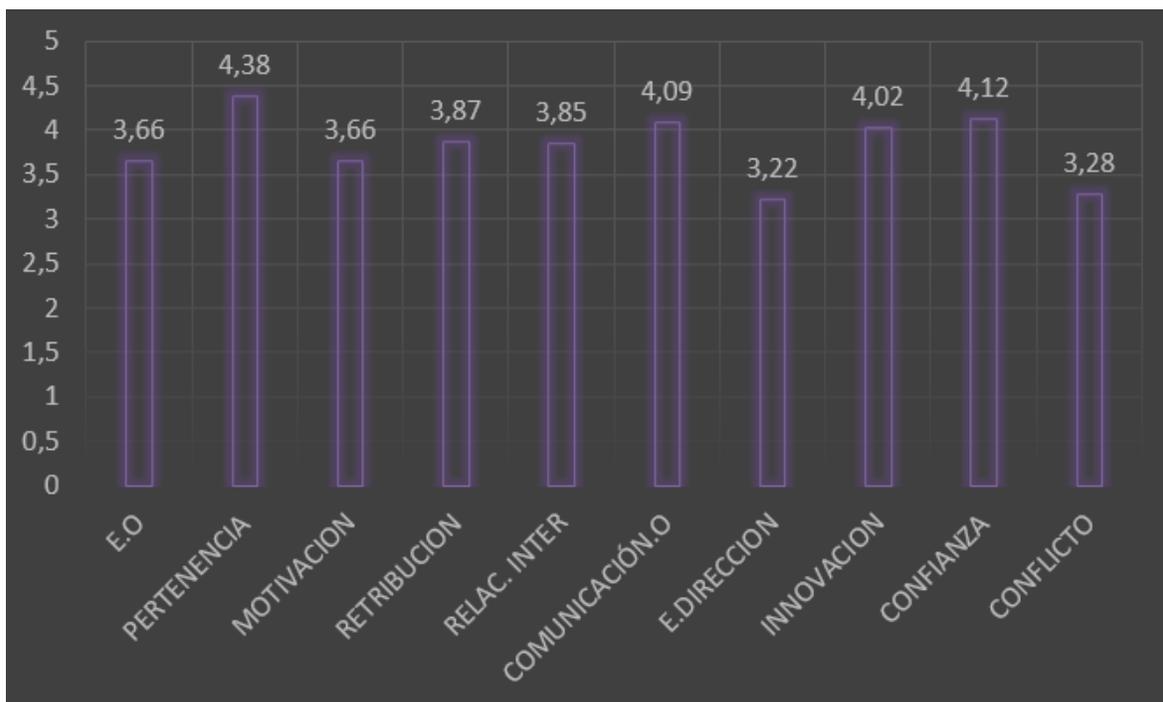
SECRETARIA DE TRANSITO Y TRASPORTE

Fuente: propia

Tabla número 8, promedios de la Secretaria de Transporte

En esta secretaría los promedios más altos se encuentran en las variables de pertenencia con 4,17 y relaciones interpersonales 4,12, por lo que se puede inferir un alto nivel de identificación y asimilación de las políticas, valores y filosofía de la entidad, lo que genera compromiso, esfuerzo y entusiasmo frente a la labor que realizan. Con respecto a la variable relaciones interpersonales se puede deducir que los integrantes de la entidad perciben buena reciprocidad laboral, además de entablar una relación más allá de sólo el ámbito laboral lo que fortalece la cooperación entre ellos para el cumplimiento de sus labores y por lo tanto de las metas planteadas.

Por otro lado, los puntajes más bajos se encuentran en las variables de estructura organizacional con 3,04 y estilos de dirección con 3,06 y retribución con 3,17, por lo que se puede decir que los integrantes de la entidad perciben poca organización en las políticas de la organización, esto quiere decir que los componentes tales como políticas, procedimientos, normas, reglas, sistema de autoridad, controles formales de actividades, y demás características que garantizan el buen funcionamiento y desarrollo de la entidad se perciben de manera desorganizada y desorientada, dentro de lo cual toma un papel importante el estilo de dirección ya que es probable que los miembros de la entidad perciben poco apoyo de su líder para el desarrollo de las actividades y la resolución de problemas, además de no ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes para la entidad. Además, no se debe dejar de lado la retribución, ya que es probable que los miembros perciban que no se está valorizando su trabajo, teniendo en cuenta que en la retribución no solo se tiene en cuenta el salario de cada integrante sino también la posibilidad de crecimiento tanto personal como laboral, teniendo en cuenta capacitaciones de formación, estabilidad laboral y aquellos aspectos que atribuyen al bienestar tanto personal como familiar.

SECRETARIA DE TURISMO Y DESARROLLO

Fuente: propia

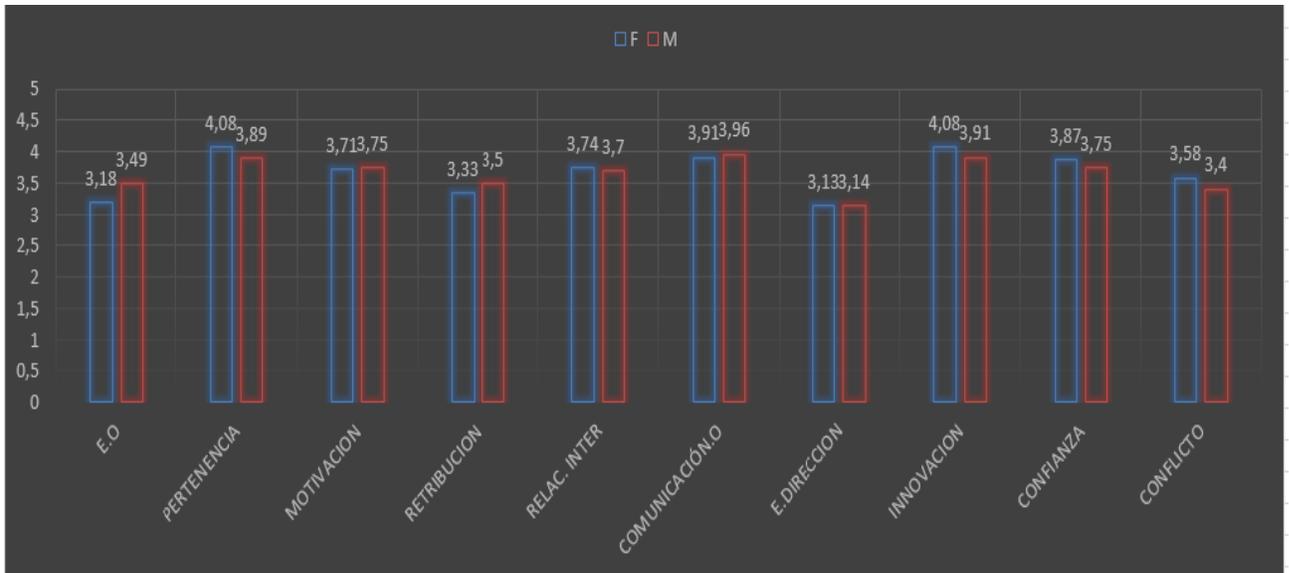
Tabla número 9, promedios de la secretaría de Turismo y Desarrollo

En esta dependencia las puntuaciones más altas se encuentran en las variables pertenencia con 4,38, confianza con 4,12, comunicación con 4,09, innovación con 4,02, lo cual indica que los integrantes de la entidad comprenden y saben la importancia de los objetivos de la organización y están con ella en los buenos y malos momentos, además de que sienten que están laborando en lo que quieren y que las funciones que tiene van acorde a sus perfiles, por lo que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. Indica también que hay cohesión entre jefes para la toma de decisiones, y que entre compañero respetan los diferentes puntos de vista, las cuales son

contempladas para la realización de las actividades o para la solución de problemas. Por último los empleados sienten que son capaz de realizar acciones importantes para la empresa. Sin embargo hay que motivar a los empleados a que hagan más de los que se les pide hacer y estimular las relaciones grupales, realizando reuniones de trabajo periódicamente llevando temas sociales de interés común, evitando la monotonía y estimulando la expresión de las ideas.

En cuanto al promedio más bajo se encuentra en la variable estilos de dirección con 3,22, debido a que los integrantes perciben los objetivos tiene poco carácter de orden y que la organización no comparte con sus empleados los logros. Además de que las decisiones que toman los líderes afectan el personal de la empresa. No obstante se nota gran participación de los empleados en el análisis de diferentes situaciones laborales y cierta autonomía a la hora de resolver problemas o proponer nuevas formas de trabajo.

GENERO

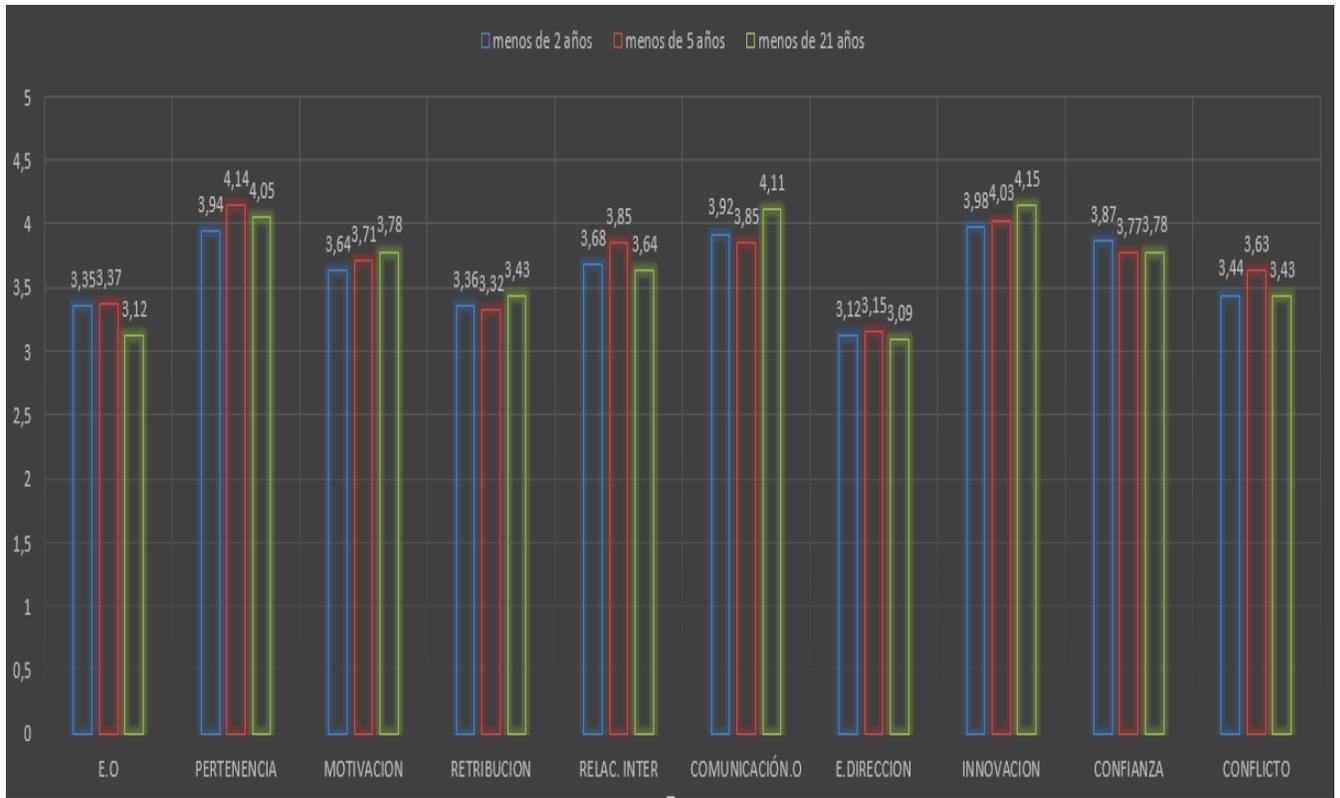


Fuente. Propia

Tabla número 10, promedios por genero

En cuanto a género, se puede observar que no se destaca gran diferencia entre los miembros masculinos y femeninos. Los promedios más altos en el género femenino se encuentran en pertenencia e innovación evaluada con un puntaje de 4,08 en las dos variables, y el género masculino comunicación e innovación con un promedio de 3,96 y 3,91. Se puede ver entonces no hay una diferencia significativa, lo cual indica que no hay relevancia e influencia de género en las variables.

TIEMPO DE VINCULACIÓN

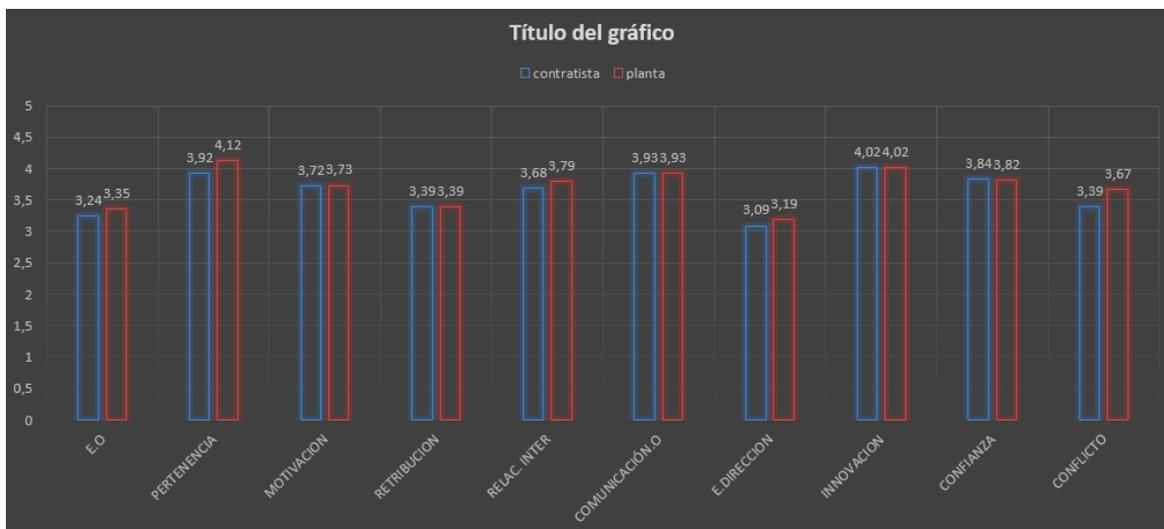


Fuente: propia

Tabla número 11, promedios del tiempo de vinculación

Se puede ver que en general, en estas variables no hubo diferencia significativa de los resultados, para empezar en tiempo de vinculación, las variables como motivación, estilos de dirección, confianza y conflicto, la diferencia es más poca, que en el resto de variables, aunque en estas tampoco se ve diferencia a destacar, lo cual indica, que aunque el tiempo que llevan en la entidad afecta algunos aspectos, no es fundamental en las variación de los factores evaluados.

TIPO DE CONTRATO

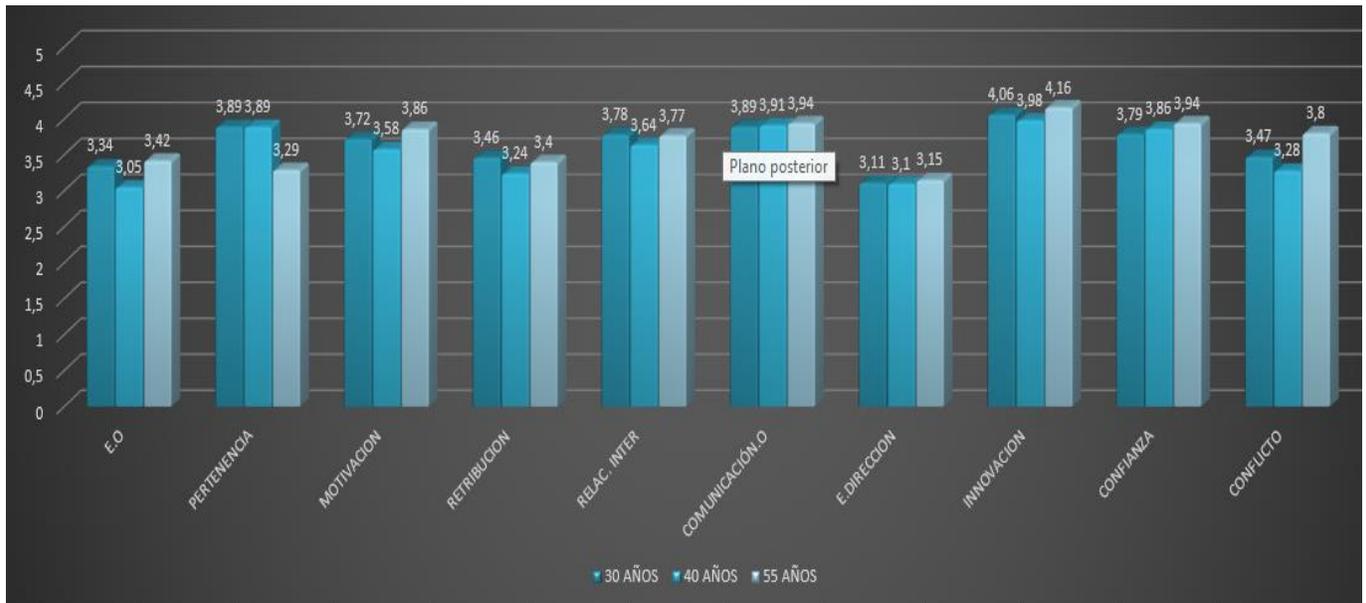


Fuente: propia

Tabla número 12, promedios del tipo de contrato

En tipo de contrato, los contratistas y lo de planta es mucho más evidente que los promedios son iguales, destacando estructura organizacional con un promedio de 3,24 y 3,25, motivación con 3,72, y 3,73, retribución con 3,39 los dos, comunicación organizacional con 3,93, innovación con 4,02 y confianza con 3,84 y 3,82. Es evidente entonces que los promedios en esta variable son prácticamente iguales por lo que se puede inferir que el tipo de contrato al cual pertenecen los miembros de la entidad no está influyendo de manera diferente en la percepción que tienen los miembros de la entidad en cuanto al clima organizacional de la misma.

EDAD



Fuente: propia

Tabla número 13, promedios por edad

De igual manera, en la edad la diferencia es muy poca, resaltando motivación, relaciones interpersonales, comunicación organizacional, estilos de dirección y confianza, lo cual indica que la percepción en general de los integrantes de la entidad no varía por la edad en la que se encuentran.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el objetivo es intervenir para el mejoramiento de clima organizacional es necesario la existencia de un plan estratégico, claramente definido por la

entidad, teniendo especial atención en las variables que se hicieron evidentes que necesitan mejorar.

De acuerdo con los resultados que se arrojó, se debe hacer énfasis en diferentes variables que afectan la dinámica organizacional. Para empezar, es evidente el bajo puntaje que tiene estilo de dirección, lo que quiere decir que los empleados perciben poca comunicación y acompañamiento por parte del líder, por lo que se deben trabajar algunos factores como comunicación entre líderes y empleados, para la toma de decisiones y el mejoramiento en cuanto al apoyo que los miembros de la entidad sienten para el desarrollo de las actividades y la resolución de problemas. En otras palabras, esta variable podría mejorar si el tipo de dirección es más participativo, generando mecanismos de desarrollo de las habilidades de liderazgo, teniendo en cuenta que en la entidad hay un líder general y varios líderes por secretaria, con lo que se lograra que el líder este más atento al compromiso que los miembros de la entidad, caracterizando sus habilidades.

En segundo lugar, la estructura organizacional, es el siguiente factor en el que se evidencio un promedio muy bajo, por lo que es necesario que se haga una reestructuración de los factores que la componen como lo son las políticas, procedimientos, normas, reglas, sistemas de autoridad, descripciones de guías o puestos de trabajo y los controles formales que demarcan las actividades.

Por otro lado, es importante mencionar la baja percepción que tienen los miembros de la entidad en cuanto a la retribución, por lo que se hace necesario estimular el desarrollo y la formación de las personas, de esta manera, darles la oportunidad de crecimiento tanto personal como laboral, logrando así que estos perciban una mejor gratificación y retribución de su trabajo.

Otra variable que está influyendo altamente en el clima organizacional de una manera negativa es el conflicto, ya que como se mencionó anteriormente los empleados de la entidad perciben que los problemas no están siendo solucionados de una manera inmediata y adecuada, además de que las opiniones de los empleados no están siendo tenidas en cuenta por lo demás lo que genera conflicto ente los mismos.

Con respecto a las demás dimensiones se deben fortalecer cada factor, teniendo en cuenta que todos sacaron un promedio bajo, en otras palabras, todas las variables deben de ser intervenidas de manera inmediata para equilibrar todas las dimensiones en un promedio más favorable, evitando así, que estos impacten de una manera negativa toda la organización, permitiendo de esta manera, un compromiso estable de los miembros de la entidad con la misma.

Para el cumplimiento de este objetivo, es necesario como se mencionó en un principio, crear un plan de intervención, donde se encuentre involucrados todos los miembros de la entidad, creando un ambiente de compromiso por parte de los mismos, y haciendo evaluaciones periódicas con los cuales se busca identificar cuales aspectos se han mejorado y como se pueden mejorar los que faltan, teniendo en cuenta que el estilo de dirección es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional entonces se debe tener en cuenta el impacto que puede generar el cambio de líder.

RECOMENDACIONES

Se deben implementar estrategias como formación y capacitación para los empleados, revisando las estrategias de estímulos y retribución, teniendo en cuenta también otros aspectos tales como bienestar laboral y todo lo que este implica.

Por otro lado debe se deben de crear canales de comunicación organizados, donde todos los empleados de la organización tengan conocimiento permanente sobre las decisiones que se toman en la entidad y lo que va ocurriendo en la misma.

Es indispensable apoyar y reforzar activamente el rendimiento laboral de todos los empleados, con el fin de que perciban que sus habilidades son reconocidas por toda la entidad y los buenos desempeños se mantengan.

BIBLIOGRAFÍA

Furnham, Adrian 2008, psicología organizacional, Mexico D.f. Alfaomega. [Fecha de consulta: 06 de septiembre de 2014]

Chiavenato, Adalberto 2011. administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. McGraw-Hill ISSN: 1794-9998 / Vol. 2 / No. 2 / 2006 / pp. 329 – 349.

[Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2014]

Aguirre Baztán, A. (1995). La inculcación de los valores en la adolescencia. Revista agustiniana, ISSN 0211-612X, Vol. 36, N° 110, 1995 , págs. 483-502. Recuperado 11-09-2014.

Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=80572>

Alvarado, Yajaira, Prieto Sánchez, Ana Teresa, Betancourt, Daryeling. Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" [en línea] 2009, 9 (Agosto-Diciembre) : [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44713064007.pdf> ISSN

Clerc A, Juan. Saldivia B, Angélica. Serrano G. Marisela. 2006. “liderazgo y su influencia sobre el clima laboral”. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile.[Fecha de consulta: 07 de septiembre de 2014] Se puede encontrar en: <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

Castaño, C. (1983): Psicología y Orientación Vocacional. Madrid: Marova.

Celis Maya, J. (2009-2014). La comunicación asertiva. Desarrollo Personal.

Todos Los Derechos Reservados. Recuperado 28-08-2014. Disponible en:

<http://marvenco.com/wp-content/uploads/2009/09/COMUNICACION-ASERTIVA.pdf>

Calderón, Hernández, Gregorio, Murillo, Galvis, Sandra Milena, Torres, Narváez, Karen Yohana. Cultura organizacional y bienestar laboral Cuadernos de Administración [en línea] 2003, 16 (enero-junio) : [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2014] Disponible en :
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Contreras Armenta, Cecilio. Diaz Castillo, Bernardo. Hernandez Rodriguez, Ezequiel. “multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado”. Se puede encontrar en:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/index.htm>

Fernando Toro Álvarez, 2009, clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana, Medellín Ant. Cincel [fecha de consulta: 01 de noviembre de 2014]

García Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2014] Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gilberto Leonardo Oviedo. la definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. 2004. [Fecha de consulta: 06 de septiembre de 2014] Revista de estudios sociales, N, 18. Disponible en: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/375/index.php?id=375>

John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt. Richard N. Osborn. 2004 comportamiento organizacional, Mexico D.F. Limusa Wiley. [Fecha de consulta: 06 de septiembre de 2014]

Lopez R. Garcia A. Londoño M. Sanin A. “clima organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana” (2009) Colombia. [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014]

López Arango Andrea & González tabón Elizabeth “diagnóstico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección vía libre” (2009) Medellín. [Fecha de consulta: 06 de noviembre de 2014]

Montilla, , José Alberto. Liderazgo Espacio Abierto [en línea] 2004, 13 (abril-junio) : [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12213207>

Medina, , Maglenis, Primera, Mendoza, Nelly. Comportamiento organizacional en las unidades sectoriales de información de la Universidad del ZuliaEnl@ce: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento [en línea] 2004, 1 (septiembre-diciembre): [Fecha de

consulta: 2 de octubre de 2014] Disponible

en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82310304>>

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa* [en línea] 2005, 4 (Diciembre-Sin mes) : [Fecha de consulta: 2 de octubre de 2014] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>> ISSN 0124-4639

Mercado Pérez Raúl. Navarro del Ángel Demetrio. “El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio” (2008) [fecha de consulta: 06 de noviembre de 2014]

Navarro. Ruben Edel. Garcia Santillan, Arturo. Casiano Bustamante, Rocío. “clima y compromiso organizacional” Mexico.(2007). Vol, 1. Edición electrónica. Texto completo en: <http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd> fecha de consulta [25/09/2014]

Pérez Vilar, Pablo Sebastián, Azzollini, Susana. Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología* [en línea] 2013, [Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2014] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829524006>> .

Pérez de Maldonado, Isabel. Maldonado Pérez, Marisabel. Bustamante Uzcátegui, Suleima. 2006. “clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional” vol, 21. N, 2. Revista scielo. Trabajo de postgrado.[Fecha de consulta: 07 de septiembre de 2014] Se puede encontrar en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext

Rodríguez Fernández Andrés, Díaz Bretones Francisco, Fuertes Martínez Francisco, Martín Quiros María Angustias, Montalbán Peregrín Manuel, Emilio Sánchez Santa Emilio, Sarco Martín Victoria. “psicología de las organizaciones” (2004) [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014]

Santana, Jaime. Araujo, Yasmina. 2007. “clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 19. [Fecha de consulta: 11/ 09/14] Revista psicológica Dialnet. Se puede encontrar en:

http://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=clima+y+cultura+organizacional%3A+%C2%BFdos+constructos+para+explicar+un+mismo+fen%C3%B3meno%3F

Sacado de pág. Municipal Santa Fe de Antioquia. Plan de desarrollo Municipal 2012-2015. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2014] se puede encontrar en:

http://santafedeantioquiaantioquia.gov.co/apcafiles/35353833343434383733626338323339/PLAN_DE_DESARROLLO_SANA_FE_DE_ANTIOQUIA__CIUDAD_DE_OPORTUNIDAD ES.pdf

Stephen P. Robbins “fundamentos de comportamiento organizacional” (1998) México [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2014]

TORRECILLA, OSCAR DONATO. “clima organizacional y su relación con la productividad laboral”. [Fecha de consulta: 09 de setiembre de 2014] Se puede encontrar en: <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>

Vargas, Luz María. Sobre el concepto de percepción Alteridades [en línea] 1994, 4 (Sin mes): [Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2014] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>>

Vega, Diana, Arévalo, Alejandra, Sandoval, Jhennifer, Aguilar, Ma. Constanza, Giraldo, Javier. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005) Diversitas: Perspectivas en Psicología [en línea] 2006, 2 (julio-diciembre) : [Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2014] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>>

Yuvy Patricia Ospina Barrientos en su trabajo “diagnóstico de clima organizacional en la administración municipal de santa fe de Antioquia” (2010) [fecha de consulta: 06 de noviembre de 2014]

TRABAJOS RELACIONADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Casa, Gloria. 2013. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa del municipio del cantón salcedo de la provincia de Cotopaxi. Universidad técnica de Ambato. Se puede encontrar en:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6817/FCHE-IFTGPI-36.pdf?sequence=1>

Cortés, Nelsy, 2009. Universidad Veracruzana. Instituto de Salud Pública. Se puede encontrar en: <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>

Lira, Luis; López, Ronald; Carrión, Carolina. 2011. “Factores que determinan el clima organizacional en la sede principal de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Arismendi del Estado Sucre. Universidad de Oriente. Se puede encontrar en:

<http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/1713>

Nachón, Luis. 2009. Tesis que para obtener el grado de maestra en Salud Pública. “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital”. Universidad Veracruzana. Xalapa. Rescatado de: <http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>

Ospina, Yuvy, 2010. Diagnóstico de clima organizacional en la administración municipal de Santa Fe de Antioquia. Universidad de Antioquia.

Vargas, Jhon, 2010. Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Universidad tecnológica de Pereira. Se puede encontrar en:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1892>