

MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR SERVICIOS DEL HUILA

JAHEL JOHANA MONJE BOTERO
JUAN PABLO LÓPEZ LONDOÑO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
NEIVA
2010

MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR SERVICIOS DEL HUILA

JAHEL JOHANA MONJE BOTERO
JUAN PABLO LÓPEZ LONDOÑO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesora
ANGÉLICA HERMOSA
Psicóloga, Especialista en Psicología Organizacional, Magíster en Psicología
Organizacional.

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
NEIVA
2010

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Neiva, 31 de Mayo de 2010

DEDICATORIA

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento a los seres que más amo en este mundo: mi madre y mi padre, gracias a ellos soy quien soy hoy en día, por su valentía, entrega y por los conocimientos que me han dado hasta el día de hoy, del mismo modo son quienes han sido sostén y apoyo en mis esfuerzos de superación profesional.

Dedico también este éxito académico a mi pretendiente, quien me fortaleció cada día, por creer y confiar siempre en mí, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida.

Además dedico el presente proyecto de grado a todos los profesores quienes me han educado de manera constante en el transcurso de mi carrera, en especial a mi consejera y asesora Angélica Hermosa y al Profesor Fabio Salazar; por sus amonestaciones, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencias, así mismo por los valiosos conocimientos adquiridos, sin ellos hubiese sido imposible lograr terminar esta investigación.

A mis compañeros y compañeras de clases particularmente los que han compartido conmigo y quienes me han brindado apoyo y motivación, porque todos ustedes han sido parte de mi vida, de mis aprendizajes, de superación personal y han marcado mi vida de manera positiva.

Agradezco a la Universidad Surcolombiana, que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios universitarios, además agradezco a mi compañero del proyecto, por su paciencia, entrega y valiosos consejos, que nos permitió alcanzar los objetivos de nuestra investigación.

Jahel Johana

*Para Mita y Valentina, las hacedoras de sueños,
A mi familia, quienes los forjaron,
y a Dios por crearlos.*

Juan Pablo

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Todos los empleados de la Organización, pues gracias a su colaboración, hicimos este proyecto posible.

A la doctora Angélica María Hermosa Rodríguez, Psicóloga, Especialista en Psicología Organizacional, Magíster en Psicología Organizacional, Candidata a Doctora en Psicología, por exigirnos, apoyarnos y enseñarnos.

A Fabio Alexander Salazar Piñeros, Psicólogo Coordinador del Semillero de Investigación de Psicología Positiva, por ser todo un ejemplo a seguir y digno de nuestra admiración.

CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	15
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3 ANTECEDENTES	20
4 JUSTIFICACIÓN	26
5 OBJETIVOS	32
5.1 OBJETIVO GENERAL	32
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	33
6.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL	33
6.2 LA MOTIVACIÓN	36
6.2.1 Modelos explicativos de la motivación.	37
6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)	41
6.4 MEDICIÓN DEL CO	61
6.5 ASPECTOS ÉTICOS	62
7 DISEÑO METODOLÓGICO	68
7.1 POBLACIÓN	68

	Pág.
7.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESTUDIO	68
7.3 MODELO METODOLÓGICO	70
7.4 VARIABLES DEL ESTUDIO	70
7.5 INSTRUMENTO Y MATERIALES	71
7.6 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO	76
8 RESULTADOS	79
8.1 CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA EMPRESA.	79
8.2 MOTIVACIONES LABORALES DE LA EMPRESA.	80
8.3 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE DEMOGRÁFICA SEXO.	81
8.4 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO AL SEXO.	82
8.5 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE NIVEL.	85
8.6 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO A LA VARIABLE NIVEL.	86
8.7 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE TIEMPO DE SERVICIO.	91
8.8 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO AL TIEMPO DE SERVICIO.	92
8.9 CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL	94
9 DISCUSIÓN	100
10 CONCLUSIONES	105

	Pág.
11 RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Jerarquía de Necesidades adaptada a la Organización	44
Tabla 2 Definiciones y autores de Clima Organizacional	47
Tabla 4 Contenido predominante en los constructos de Clima y Cultura	51
Tabla 5 Dimensiones del Clima Organizacional respecto a la variable Sexo	81
Tabla 6 Nivel de Activación respecto a la variable Sexo	82
Tabla 7 Nivel de Expectativa respecto a la variable Sexo	83
Tabla 8 Nivel de Ejecución respecto a la variable Sexo	83
Tabla 9 Valor de los Incentivos respecto a la Variable Sexo	84
Tabla 10 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Sexo	84
Tabla 11 Clima Organizacional de acuerdo a la variable Nivel	85
Tabla 12 Nivel de Activación respecto a la variable Nivel	86
Tabla 13 Nivel de Expectativa respecto a la variable Nivel	87
Tabla 14 Nivel de Ejecución respecto a la variable Nivel	88
Tabla 15 Nivel de Valor de los Incentivos respecto a la variable Nivel	89
Tabla 16 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Nivel	90
Tabla 17 Clima Organizacional respecto a la variable Tiempo de Servicio	91
Tabla 18 Nivel de Activación respecto a la variable Tiempo de Servicio	92
Tabla 19 Nivel de Expectativa respecto a la variable Tiempo de Servicio	92
Tabla 20 Nivel de Ejecución respecto a la variable Tiempo de Servicio	93
Tabla 21 Nivel de Incentivos respecto a la variable Tiempo de Servicio	93

Tabla 22 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Tiempo de servicio	94
Tabla 23 Correlación entre Clima Organizacional y Motivación Laboral	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Consentimiento Informado	121

RESUMEN

Con el fin de analizar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral de los empleados de una empresa del sector de servicios del Huila, se llevó a cabo un estudio de tipo correlacional. La muestra fue de 360 empleados de los niveles Operativo, Administrativo y Directivo, de las sedes correspondientes a las cuatro principales ciudades del Departamento. Se utilizaron La Escala de Motivaciones Psicosociales de Fernández (2003) y el Instrumento de Medición del Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública (2004). Se encontró una correlación positiva entre los Niveles de Expectativa y Ejecución con todas las dimensiones de Clima Organizacional. No se hallaron diferencias significativas entre mujeres y hombres, excepto en el factor motivacional poder, el cual indica una mayor necesidad del género masculino por influir sobre otros y dirigir a los demás. Los trabajadores del nivel directivo poseen un mayor nivel de seguridad respecto a sus puestos de trabajo que los niveles Operativo y Administrativo. Así mismo, los empleados del nivel Directivo presentan una mayor expectativa y preocupación por realizar mayores esfuerzos para conseguir la aprobación de parte de sus compañeros, y la necesidad de valorarse a sí mismos y mejorar la autoconfianza. Se concluye que un alto nivel de Clima Organizacional, fortalece los niveles de anticipación cognitiva y los esfuerzos de los individuos para la consecución de metas, por lo que es preciso propender por su optimización.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Motivación Laboral, Correlación.

ABSTRACT

To analyze the relationship between Organizational Climate and Work Motivation of employees in a service sector company in the Department of Huila, took out a correlational study type. The sample was 360 employees, including Operative, Directive and Managerial levels, from headquarters of the four main cities of the Department. Psychosocial Motivations Scale made by Fernandez (2003) was used and the Measurement of Organizational Climate Survey developed by the Administrative Department of Public Service (2004). A positive correlation was found between levels of expectation and execution with all dimensions of Organizational Climate. No significant differences were found between women and men, except in the motivational power factor, which indicates a greater need for masculine gender to influence others and lead others. Managerial level workers have a higher level of security about their jobs that Operational and Administrative levels. Also, management level employees have a higher expectation and concern for greater efforts to win approval from their peers, and the need to value themselves and improve self-confidence. The conclusion was that a high level of Organizational Climate enhances cognitive levels and improves the efforts of individuals to achieve goals, so it is necessary, aim for its optimization.

Key words: Organizational Climate, Motivation, Correlation.

INTRODUCCIÓN

La Motivación Laboral (ML) y el Clima Organizacional (CO) son constructos que tienen una creciente relevancia dentro del entorno laboral. Así, es importante comprenderlos dentro de un entorno psicológico, lo que permite dar un paso importante para la ciencia del comportamiento humano. El CO y la ML se han manejado desde diferentes perspectivas y se han venido construyendo aproximaciones metodológicas a través de la historia de la Psicología en las organizaciones. Para poder entender lo relevante de estos constructos, y la relación que se encuentra entre ellos es importante hacer una investigación minuciosa.

El conocimiento del CO facilita información acerca de las percepciones que establecen los integrantes de la empresa y por ello permite desarrollar pautas para el mejoramiento de la misma, y así lograr incrementar la productividad, la motivación y la satisfacción con el trabajo.

De acuerdo con lo anterior se conceptualiza el clima como componente del medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada empresa, que incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales).

Y se entiende por motivación, la fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento. De esta manera, se puede trabajar sobre las diversas motivaciones que tengan los integrantes de la empresa, para afianzar los vínculos que se tienen para con la misma, mejorando así el compromiso con los procesos, y propender por la búsqueda de soluciones innovadoras en los procedimientos y resultados empresariales.

En la actualidad se vive, se educa, y se desarrolla un ser humano como parte integral y fundamental de una organización. En otras palabras, el ser humano es un ser Bio-Psico-Social y por esta razón el comportamiento y el desempeño social de una persona dentro de una organización, pueden influir sobre el desarrollo de la misma, su imagen en el comercio, su productividad e incluso la calidad de sus productos.

De lo anterior se evidencia que el CO y la ML constituyen elementos fundamentales dentro de la dinámica empresarial, y como son constructos dinámicos y altamente complejos, se hace necesario el diagnóstico por lo menos cada año, para así poder implementar cambios planificados, que propendan por el bienestar de los empleados y a su vez de la organización.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas colombianas están en permanente evolución y constante cambio de acuerdo a las exigencias del día a día en la economía. Elementos como los tratados de libre comercio (TLC) y la apertura económica, exigen a las empresas mantenerse en el mercado mediante competitividad y efectividad, lo que implica diversos retos que deben asumir tanto los directivos, como los empleados de las empresas. Una de estas exigencias se encuentra en las certificaciones de calidad que requieren las organizaciones para tener reconocimiento y generar mejores condiciones, tanto a clientes externos como internos. Así, factores como el Clima Organizacional (CO) favorable y la Motivación laboral (ML) adecuada en empleados, son un requerimiento básico solicitado por los estándares de la calidad, y el gobierno nacional, para proveer de herramientas útiles a la empresa y así volverla competitiva en el mercado actual, al mismo tiempo que tiene en cuenta al trabajador, como parte importante y fundamental de la dinámica empresarial.

Cuando se tiene en cuenta la competitividad y el esfuerzo productivo, en un mundo que está en permanente cambio, las empresas deben habituarse a ello y por tal razón es importante avanzar a la par con las demás empresas, conocer y mejorar el CO y con ello la Motivación de los trabajadores se puede considerar como un arma de la organización, para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Para llegar a ser competitiva, la organización, dentro de dinámica empresarial incluye diversos factores. Algunos de ellos, son los estilos de liderazgo, la administración del talento humano y la forma como se ejerce el poder en la empresa (componentes del CO), determinan de manera directa la motivación de los individuos que participan de ella, pues tienen la posibilidad de modificar la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores¹, de tal manera que tienen la posibilidad de incrementar o decrementar dichos niveles.

Ahora bien, la motivación es la fuerza que hace obrar al individuo de una manera u otra. Dirige la acción, la fuerza y el interés que un individuo consigna en su conducta. Dado que los motivos se caracterizan por ser intrínsecos o extrínsecos, ya sea por provenir del ambiente del individuo o por ser generados interiormente por éste, afectan su conducta y comportamiento. Esto implica que ya sea intrínseca o extrínseca, la motivación genera una gran cantidad de sentimientos de

¹ CORTÉS MEJÍA, Alejandra. [2005]. Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. [Online]. Revista Ciencias Sociales. [Costa Rica] 2004. [Revisado el 10 de Septiembre de 2009] N° 106, (IV); 107, 2005 (I). Págs. 203 – 214. ISSN 0482 – 5276. Disponible en internet en <www.latinindex.ucr.ac.cr/rcs001-15.php>.

responsabilidad, logro, realización, y la sensación de pensar que algo se aprendió de una experiencia determinada². De forma directa, este direccionamiento conductual determina la manera como el sujeto percibe lo que el otro hace, influyendo en su convivencia diaria. Entonces entra en juego aquel conjunto de ideas que se entrelazan en la conciencia del empleado y que juegan un rol preponderante respecto a la manera como éste ve su entorno, y cómo construye un ambiente determinado, el cual caracteriza cada empresa.

Actualmente, las empresas buscan conocer las percepciones de los empleados, el CO en el cual se desenvuelven, y cómo se sienten con éste, lo que requiere de mediciones habituales de dicho constructo, el cual funciona bajo el concepto que si se conocen las falencias, y se realizan acciones correctivas sobre ellas, se está mejorando de manera considerable el flujo organizacional, de tal manera que los beneficios serán incontables.

Cabe anotar que la ML no escapa a este supuesto. Así como al CO, la motivación en el trabajo es un indicador certero del funcionamiento psicológico del recurso humano, el cual repercute directamente sobre el desempeño y el comportamiento en la organización³. Así, al tener acciones encaminadas a transformar dicho constructo, se está suponiendo que mejorará el CO, el locus de control de cada individuo, la orientación a metas personales intrínsecas, la autoeficacia, y a su vez, el rendimiento en el trabajo⁴.

Ahora bien, dado que la ML tiene una gran influencia sobre el trabajador, es importante anotar que sobre éste constructo, existe una gran influencia de la realidad laboral que vive un país. En estos momentos, en Colombia, las tasas de desempleo en el mes de Septiembre⁵ superan el 12% de la población en capacidad de laborar, que en otras palabras, son 2.471.000 personas que se encuentran en situación de desempleo. Esto afecta de manera directa la forma como el empleado concibe su puesto de trabajo y su campo de acción en él, ya que este fenómeno implica la transformación del autoliderazgo del empleado,

² Luthans, 2002 citado por BATTACHARYA, Swaha; GUHA NEOGI, Debi. Kolkata. Goal Setting Tendencies, Work Motivation and Organizational Climate as Perceived by the employees. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. [Online] Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. [Kholkatta, India] 2006. [Revisado el 19 de Junio de 2009] Vol. 32, Número 1. Págs. 61 – 65 ISSN 0019-4247. Disponible en internet en <URL: <http://medind.nic.in/jak/t06/i1/jakt06i1p61a.pdf>>

³ ARRIETA, Carlos, NAVARRO, José; VICENTE, Susana. Factores Asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. Revista Psicothema. [Online]. Madrid, España. Abril, 2008. [Citado el 27 de Septiembre de 2009] Vol. 20, N°4. Págs. 745 – 752. ISSN 0214 – 9915. Disponible en internet en <URL: www.psicothema.com>

⁴ FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Primera edición. México D.F., México. Oxford University Press. 2001. Cap 6, 7, 8, 9. ISBN 970-15-1060-7

⁵ Cifras establecidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, para el mes de Septiembre de 2009. Disponible en internet en <www.dane.gov.co>

cuando se sabe que éste media entre la motivación intrínseca del individuo y la conducta innovadora⁶.

Así, teniendo en cuenta estas cifras, puede determinarse que las personas en las empresas “cuidan” el puesto, determinando de esta manera, una forma de obrar determinada, aquietando en parte la innovación dentro de los procesos que se desarrollen en el puesto de trabajo y su propia iniciativa queda relegada. Los directivos en las empresas, exigen resultados, y requieren a sus empleados, conductas disciplinadas y obediencia para con los estándares empresariales, lo que genera un locus de control externo frente a la realidad del empleo, lo cual influye en el ambiente laboral y la forma como el individuo se comporta en éste⁷.

De acuerdo a lo anterior, y para efectos del presente proyecto se ha desarrollado la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación que tienen la Motivación Laboral y el Clima Organizacional, identificado en los empleados de una empresa del sector servicios del Huila?

⁶ CURRAL, Luis; MARQUÉS-QUINTEIRO, Pedro. Lisboa. Autoliderazgo y Motivación del rol laboral: Prueba de un modelo de mediación con orientación de meta y orientación laboral. [Online]. Revista de Psicología de Trabajo y las organizaciones. [Lisboa, Portugal]. 2009. [Revisado el 27 de Septiembre de 2009]. Vol. 25, N°2. Págs. 165 – 176. ISSN: 1576-5962. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

⁷ FURNHAM, Óp. Cit, 301.

2 ANTECEDENTES

Tanto el clima de una organización, como la motivación de los empleados, son aspectos ampliamente estudiados alrededor del mundo. Gracias a diversas áreas del conocimiento, esto es una realidad. La creciente percepción del empleado como elemento funcional de las empresas, mejora los procesos, y brinda mejores condiciones de vida para los individuos en los contextos laborales, familiares y sociales. De acuerdo con la consulta realizada de manera documental y virtual, en el periodo comprendido entre el año 2000 hasta el 2009, se identificaron 21 artículos realizados en diferentes países, que se referencian a continuación.

Un estudio descriptivo, donde se realizaron 86 encuestas con cinco categorías que medían el Clima Organizacional (CO) en la planta docente de las escuelas de nutrición, enfermería, y medicina de la facultad de medicina de la Universidad de Los Andes de Venezuela⁸. En dicho proyecto, se estableció que a nivel general, el CO de dicha facultad se encuentra en 2.95, en una escala de 1 a 5, ubicándola en un rango de ineficiencia, por haber sido considerada ésta como mecánica e ineficiente.

Una revisión exhaustiva se realizó en Atlanta, Estados Unidos⁹, donde plasman un análisis histórico del CO junto con la creación de sus diversas dimensiones. Dan una definición central del CO, junto con un análisis de sus diversas dimensiones, y las condiciones que deben tenerse en cuenta para que una dimensión sea parte del constructo. Por último, se desarrolla también una distinción entre CO y cultura.

En el año de 2007 se investigó acerca de la relación que existe entre la satisfacción laboral y el CO en los empleados de un establecimiento de salud estatal¹⁰. Los resultados indicaron que existe una correlación significativa entre las variables comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, y eficiencia de la productividad, pertenecientes al instrumento que se usó

⁸ CALIGIORE CORRALES, Irene; DÍAZ SOSA, Juan Arturo. Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. [Online] Revista venezolana de gerencia. Universidad de Zulia [Maracaibo – Venezuela] 2003. [Revisado el 27 de Mayo de 2009] Año/vol. 8; número 24. Págs. 644 – 658. ISSN 1317-9403. Disponible en internet en <www.redalyc.com>

⁹ JAMES, Lawrence; CHOI, Carol; KO, Chia-Huei; MC NEIL; Patrick; MINTON, Matthew; WRIGHT, Mary Ann, KIM, Kwang-II. Organizational and Psychological Climate: A review of theory and research. [Online]. European Journal of Work and Organizational Psychology. [Atlanta, Estados Unidos]. 2008. [Revisado el 17 de Agosto de 2009]. Vol. 17, N°1. ISSN: 1464-0643. Disponible en internet de <<http://search.ebscohost.com/>>.

¹⁰ CHIANG V, María; SALAZAR, Carlos; NÚÑEZ, Antonio. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. [Online] Revista Theoria. [Chillán – Chile]. 2007. [Revisado El 16 de Junio de 2009] Vol. 16 N° 2. Pág. 61 – 76. ISSN 0717-196X. Disponible en internet en < <http://redalyc.uaemex.mx>>

para medir CO, con las dimensiones de la satisfacción laboral, satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones, y satisfacción general con el trabajo.

De acuerdo con León¹¹, el CO es uno de los elementos fundamentales para conseguir la certificación ISO 9000, basándose en la premisa que el recurso humano es el factor primordial del desarrollo tanto de la empresa, como del éxito de dicha certificación. Sumado a esto, plantea diversas posturas frente al diagnóstico del CO, pues refiere que existen diversas variables que la determinan. Este tema, será analizado con mayor profundidad en el referente teórico.

El departamento administrativo de la función pública, desarrolla el folleto CO, explorando de diversas maneras el concepto, mostrando las variables que la componen y pruebas comúnmente usadas para su medición. Sin embargo, de acuerdo a los autores, el objetivo de la cartilla no es académico, sino de sugerir una guía básica, incluyendo una serie de pautas para los responsables de la gestión del talento humano. Además, dentro de este proyecto, los coordinadores sugieren que mediante el mismo, los directivos logren un diagnóstico situacional y un primer nivel de intervención para las entidades públicas¹².

Uno de los trabajos más completos del CO lo han desarrollado en la Universidad del Rosario¹³, en el año 2006, cuando se presentan conceptos a través del tiempo del CO, además de diversas teorías frente a la conceptualización de éste, una clara diferenciación de las variables que la componen, incluyendo el análisis que presenta del instrumento que desarrolla para medir el CO en Colombia (I.M.C.O.C.), y su referente estadístico, con el fin de hacer de ésta prueba válida y confiable para el territorio colombiano. Además, presenta propuestas para el mejoramiento del CO, según los parámetros de la consultoría interna y externa.

Por otra parte, con el fin de tener un conocimiento más profundo sobre el tema, en el año de 2006, investigadores en Bogotá¹⁴; realizaron un panorama general del

¹¹ LEÓN GONZÁLEZ, Ángel. Barranquilla, Colombia. Clima Organizacional: Antecala del aseguramiento de la calidad. [Online]. Revista Ingeniería y Desarrollo. [Barranquilla, Colombia] 2000. [Revisado el 9 de Mayo de 2009]. Vol. 8. Páginas 25 – 32. ISSN 0122-3461. Disponible en Internet en

<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=85200802>>

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima Organizacional. [Online]. Abril de 2001. [Bogotá, Colombia]. [Citado en Octubre de 2008] 2001. Págs. 1 – 44. Vol. 1. Disponible en internet en

<<http://www.dafp.gov.co/meci/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>>

¹³ MÉNDEZ A, Carlos. Clima Organizacional en Colombia. El I.M.C.O.C.: Un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones Facultad de Administración. Primera edición. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. ISBN 958-8225-87-6

¹⁴ VEGA, Diana; ARÉVALO, Alejandra; SANDOVAL, Jhennifer; AGUILAR, María Constanza; GIRALDO, Javier.. Panorama sobre los estudios de CO en Bogotá, Colombia (1994 – 2005). [Online] Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología.

desarrollo del estudio del CO en esa ciudad, más específicamente en 10 instituciones de educación superior, y 2 bibliotecas públicas, entre los años 1994 y 2005, permitiendo la diferenciación entre conceptos usados, los autores más representativos, tipos de estudios desarrollados, pruebas empleadas para la medición, y los abordajes al tema del CO.

Se desarrolló un programa de intervención psicológica para mejorar el CO de una Empresa Social del Estado (ESE) en la ciudad de Santa Marta¹⁵. Con una muestra de 70 empleados de diversas áreas asistenciales, en el Hospital de tercer nivel de atención, desarrollaron dos fases de investigación: Una primera fase de medición del CO y una segunda fase, que consistía en la aplicación de un programa de intervención y una respectiva medición posterior para valorar los efectos de la intervención. De acuerdo a los resultados de la investigación, se lograron dar resultados favorables frente a las actitudes del personal y al CO de la empresa.

Una revisión teórica y práctica desarrollan González¹⁶, dando elementos fundamentales para el trabajo del CO como herramienta generadora de satisfacción y desarrollo del trabajador, dando a su vez un sentimiento de bienestar y seguridad tanto al directivo como al empleado.

Además, se investigaron los aspectos que motivan a los sujetos que acceden por primera vez a su empleo¹⁷. Se basaron en el supuesto de que existen factores inherentes al propio trabajo y factores ajenos al contexto laboral. Se aplicó el Instrumento que evalúa motivaciones Psicosociales (MPS) y se llegó a la conclusión de que son los aspectos extrínsecos los que en mayor grado motivan a los sujetos, es decir los factores ajenos al contexto laboral. Entonces las relaciones sociales y la autoestima dentro de este contexto influyen en la ML. Además, la motivación en un inicio se centra en aspectos relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, desarrollo personal y la búsqueda de situaciones que aumenten el Autoconcepto, así mismo la motivación dentro de la organización está determinada por las expectativas que se tienen respecto a la estabilidad laboral y el trabajo que desempeña en dicha empresa.

[Bogotá, Colombia] 2006. [Revisado el 27 de Octubre de 2009] Vol. 2, N° 2. Págs. 329 – 349. Disponible en internet en http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=&nrm=iso.

¹⁵ PALLARES, Angelita; PUERTO, Sandra; CEBALLOS, Guillermo. Intervención psicológica para mejorar el Clima Organizacional en el personal asistencial de una Empresa Social del Estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). [Online]. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud. Fondo Editorial Universidad del Magdalena. [Santa Marta, Colombia]. 2005 [Revisado el 05 de Enero de 2009] Pág. 41 – 51. ISSN 1794-5992. Disponible en internet en <<http://editorial.unimagdalena.edu.co/revistas/index.php/duazary/article/viewFile/67/73>>

¹⁶ GONZÁLEZ, Parera. Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. En: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. 2005 Vol. 25 N° 1. Pág. 42 – 44. ISSN 1025-4838.

¹⁷ GARCÍA, Manuel. BARBERO, García. ÁVILA, Isabel. GARCÍA, María Cristina. La Motivación Laboral de los jóvenes en su primer empleo. [Online]. Revista Psicothema [Oviedo – España]. 2003. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009] Vol. 15, N°001. Págs: 109-113. ISSN 1886-144X. Disponible en internet en <www.psychothema.com/pdf/1031.pdf>

En Monterrey, (México), se desarrolló un estudio con el objetivo de determinar si la ML es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización¹⁸. Usando el Cuestionario de Motivaciones Psicosociales (MPS), y un instrumento de medición de la Satisfacción Laboral. Se comprobaron efectivamente que los factores externos al trabajo son los que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad. Además, determinaron que las relaciones sociales y la autoestima generadas en el contexto laboral, influyen de manera más precisa sobre la satisfacción laboral que el prestigio y el tipo de tarea que se realiza. Sumado a esto, determinaron que la motivación de los jóvenes se centra en los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales, oportunidades de logro y desarrollo personal.

Curral et al.¹⁹, exploraron la relación que existe entre autoliderazgo, orientación de meta, motivación intrínseca y conducta innovadora, al se encuestaron 108 empleados de diversas compañías de desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas, en los constructos anteriormente mencionados, donde se halló una relación positiva entre la innovación, el aprendizaje para la orientación de meta y la motivación intrínseca; y no encontraron relación con el desempeño de la orientación de meta. Asimismo, atribuyeron a la innovación y la motivación, las destrezas que la persona posea de acuerdo a su nivel de autoliderazgo.

Con el propósito de medir la ML del empleado en Puerto Rico, se llevó a cabo una investigación donde se diseñó una escala, la cual²⁰ posee 47 reactivos con un índice de confiabilidad de 9,3. Las dimensiones seleccionadas fueron esfuerzo-recompensa, autonomía en el desempeño de tareas, reconocimiento por parte de otros y calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo.

Alejandra Cortés²¹ realizó una investigación teórica sobre los constructos liderazgo y Motivación. La investigación se llevó a cabo en diferentes contextos y situaciones en el ambiente laboral y tratando de profundizarlo en el ambiente educativo. Se concluye que el liderazgo es fundamental en la constitución de los

¹⁸ RAMÍREZ, Rubén. BADIH Mohammad. ABREU José. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. [Online]. International Journal of Good Conscience. [Monterrey, México] Octubre de 2007. [Revisado el 10 de Septiembre de 2009] Vol. 3 N° 1. Pág: 143 – 185. ISSN 1870-557X. Disponible en Internet en <http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/resumen/resumen_3%281%29%20143-185_2008.pdf>

¹⁹ CURRAL, Óp. Cit. 165 – 179.

²⁰ PEREZ, José. AMADOR, Cesilia. Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. [Online]. Interamerican Journal of Psychology. [San Juan, Puerto Rico]. 2005. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009] Vol. 39 N° 003, Pág.: 421 – 230. ISSN 0034-9690. Disponible en internet en <www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03949.pdf>

²¹ CORTÉS, Óp. Cit. 203.

niveles fundamentales de los trabajadores y más en el caso de los profesores. Y se hace necesario un modelo más democrático en donde el docente se sienta cómodo y pueda desarrollar con mayor motivación su proceso laboral, personal y profesional.

Navarro et al,²² realizaron un trabajo donde integraron los motivos y la autoeficacia; variables de la literatura clásica y de larga tradición en el estudio de la motivación en el trabajo. En este artículo, se propone un modelo dinámico de motivación, donde se plantean los cambios que tiene la motivación a lo largo del tiempo, bajo la retroalimentación de las acciones del individuo. Los autores del proyecto establecen que la retroalimentación de la ejecución produce cambios en la autoeficacia y en los motivos.

Una investigación exploratoria fue llevada a cabo en Madrid (España)²³ donde a 73 trabajadores se les conocía el perfil motivacional, y a los cuales se les realizó una entrevista, donde revelaron que la ML se comporta de manera caótica dependiendo del grado de motivación, la autoeficacia y la percepción de instrumentalidad, así mismo de la orientación a las metas personales intrínsecas y de la percepción que tenga de control sobre el trabajo. El patrón lineal se asoció con metas extrínsecas y la percepción de un trabajo difícil y el patrón aventurado se asocia con una alta flexibilidad en el trabajo.

Se realizó un estudio semestralmente desde el año 1997 hasta el 2004 de los perfiles motivacionales de los estudiantes en la universidad de ICESI, este estudio lo llevaron a cabo Ana Cristina Marín y María Isabel Velasco²⁴, donde usaron el CMT (Cuestionara de Motivación para el Trabajo). Los resultados arrojaron que las diferencias son significativas al comparar las carreras entre si, con la naturaleza misma de cada disciplina y la forma como en el medio se proyectan profesionalmente.

Con el fin de relacionar el CO y la ML, con diversos síntomas del Síndrome del Burnout²⁵ (tales como dolor de estómago, de cabeza y fatiga) y algunas las

²² NAVARRO, José. D. DE QUIJANO, Santiago. Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. [Online]. Revista Psicothema [Barcelona, España] 2003. [Revisado el 2 de Febrero de 2009]. Vol. 15. N° 4. Págs: 643-649. ISSN: 0214-9915. Disponible de internet de <www.psicothema.com/pdf/1118.pdf>

²³ ARRIETA, Óp. Cit. 745

²⁴ MARIN FERNANDEZ, Ana Cristina. VELASCO DE LLOREDA, María Isabel. Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. [Online]. Universidad ICESI [Cali – Colombia]. 2005. [Revisado el 30 de Octubre del 2009] Pág.: 61 – 82. ISSN: 0123-5923. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209703>>

²⁵ Entendiendo el Burnout, como “quemarse en el trabajo”, el cual se ha logrado establecer que es una fuente importante de estrés en el trabajo (GIL-MONTE y PEIRÓ, 1997, citado por GRAU, Joan Boada. VALLEJO, Raúl de Diego. AGULLÓ Esteban Tomás. El Burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuencia del Clima Organizacional y de la Motivación laboral. [Online]. Revista Psicothema. [Oviedo, España]. 2004. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009]. Vol. 16 N° 1. Págs: 125 – 131. ISSN: 0214-9915. Disponible en internet en <www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716120.pdf>.

consecuencias Psicosomáticas del trabajo, se llevó a cabo un estudio transversal²⁶. Los resultados arrojaron que la Motivación y el Clima son predictores de manifestaciones psicosomáticas e implican consecuencias negativas para el trabajador con la aparición de los síntomas de Burnout.

En un estudio realizado en el sector de telecomunicaciones en Bogotá donde se estableció la relación entre los factores motivacionales y el CO entre empresas privadas y públicas²⁷, arrojó como resultado que no hay diferencias significativas entre una empresa pública y una privada en el sector de telecomunicaciones. Se infiere que la creencia de un bajo compromiso de las empresas del estado es por el marco legal y jurídico, o en lo cultural.

En la Universidad de Calcutta, ubicada en Kolkata (India) se estudió²⁸ el CO en el Hospital Peerless, y el centro de investigaciones del centro de Kolkata B.K. Roy, donde desarrollaron tres cuestionarios, uno de ellos acerca de CO, otro cuestionario de establecimiento de metas y de ML a empleadas del área de enfermería, y oficiales, donde se encontró que los empleados tienen una gran seguridad hacia sus trabajos, que las personas del área de enfermería, presentan una mejor percepción con respecto al CO, además, los empleados con antigüedades de más de un año, tienen una mejor percepción del CO al igual que un establecimiento de metas más favorable y mayor grado de ML que las personas con antigüedades menores.

En un estudio que buscaba analizar la rotación de personal de los programas de salud proveídos en diversas organizaciones en el Condado de San Diego, (Estados Unidos)²⁹, buscaron medir el CO, la cultura organizacional, y su influencia sobre las actitudes de los empleados y su ML, en el cual se logró deducir el grado de rotación del personal de acuerdo a las actitudes y motivaciones de los empleados que fueron encuestados. De esta manera, lograron concluir que el CO y la Cultura influyen de manera directa las motivaciones y las actitudes de los empleados.

²⁶ *Ibíd.* p.125.

²⁷ CHAPARRO ESPITIA, Leovany. Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behaviour view point. [Online]. Revista Innovar. [Bogotá, Colombia]. Julio – Diciembre de 2006. [Revisado el 17 de Junio de 2009] Vol.16, N° 28, Págs. 7-32. ISSN 0121-5051. Disponible en internet en <<http://www.scielo.org.co>>

²⁸ BATTACHARYA, Óp. Cit, p. 61.

²⁹ AARONS, Gregory; SAWITZKY, Angelina. Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services [online]. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, Vol. 33, N°3. . ISSN: 1573-3289 [San Diego – Estados Unidos.] 2006. [Citado en Mayo de 2009] .Disponible en internet <URL: <http://search.ebscohost.com/>>

3 JUSTIFICACIÓN

La necesidad del estudio del Clima Organizacional (CO) y Motivación Laboral (ML) surge desde diferentes puntos de vista, dándole relevancia empresarial, social, normativa y científica:

Es relevante para las empresas conocer el CO puesto que ellas son entes sociales, que mediante un determinado número de acciones, mantienen un objetivo, el cual cambia constantemente, gracias al influjo de esfuerzos que realizan todos los que participan en ella. Esto indica que el recurso humano establece de una u otra manera la dinámica de la empresa permitiendo resultados favorables o desfavorables en los resultados de las políticas y los esfuerzos de la comunidad organizacional.

También la dinámica empresarial retroalimenta al trabajador, generando diversos pensamientos, actitudes y conductas en todas aquellas personas que trabajan en la empresa, entonces la preocupación por gestionar cambios en el CO y la ML, permiten fomentar procesos creativos de diversa índole en las personas, que tiene una relación directa con los comportamientos, el compromiso, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo, motivación y el sentido de pertenencia que se tenga en un puesto de trabajo, es decir, los trabajadores serán más activos y comprometidos con la labor que hacen.³⁰

De la misma manera, un CO dirigido a los empleados, a las comunicaciones abiertas, el apoyo mutuo y la descentralización de la toma de decisión, lleva consigo el valor agregado de mejorar la productividad, bajar costos, reducir la deserción y bajar el tiempo de entrenamiento (Fredrikson, 1966; Freedlander y Greenber, 1971; Hand, Richard y Narrow et al.1977; citados por Gómez, 2004, 106)³¹.

Además de esta evidencia, el estudio desarrollado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez³², donde se mostró que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo desarrollados en la empresa pequeña y la efectividad empresarial, fundamenta el liderazgo como fuente de cambio y determina la percepción que las personas tienen en la empresa (2006, 501), de tal forma que el líder mediante su

³⁰ TORO GARCÍA, Natalia; OCHOA T, Luz Elena; VARGAS DEL R, Adrián de Jesús. Evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación de las empresas de Manizales. [Online] Revista Creando [Manizales – Colombia] 2004. [Revisado el 02 de Junio de 2009] Año 2, Número 3. Págs. 1 – 7. ISSN 1794 – 1253. Disponible en internet en <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Confecciones.pdf>

³¹ Ibíd. 2004, 106.

³² Ibíd. 2006, 501.

accionar construye de muchas maneras la conducta, y la motivación del empleado en la organización, estableciendo de una u otra forma la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, el grado de compromiso, y el CO en general.

Con lo anterior, hay que tener en cuenta que los resultados del CO y la ML, serán de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos, con el fin de lograr mayor compromiso y bienestar de las personas que participan del proceso organizacional. Teniendo en cuenta que el CO y la ML tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.), este debe ser manejado adecuadamente, a fin de obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que, el papel de las organizaciones debe dar relevancia en la estimulación del trabajador y por ende la ML y el CO deben ser primordiales en la agenda de quienes laboran en Recursos Humanos.

Por otra parte, el CO tiene diversas relaciones con variables tales como las actitudes hacia el trabajo, factores personales, sociales, laborales, la satisfacción laboral, factores económicos y de mercadeo, factores organizacionales, el cambio organizacional y factores medioambientales o ausentismo³³. Este último elemento es objeto de estudio creciente para la Psicología Organizacional, ya que puede causar diversos inconvenientes en las empresas debido a que se encuentra determinado por una gran cantidad de variables en el ambiente laboral, en tanto implique una actitud, factores en el entorno, o cambios organizacionales³⁴.

Entonces, la investigación deja ver la importancia que posee, puesto que se tiene en cuenta que el CO es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Por tal razón, debe saberse manejar a fin de obtener lo mejor de lo mejor de los trabajadores. De esta forma, el papel de las organizaciones debe de dar relevancia en la estimulación del trabajador y por ende la ML y el CO deben ser primordiales en la agenda de quienes laboran en Recursos Humanos.

³³ El ausentismo es un elemento que impide el desarrollo normal del trabajador en la empresa, dado que consiste en la falta de asistencia del mismo a las obligaciones laborales, en un momento inesperado o imprevisto, precisando que no necesariamente debe haber ausencia física al puesto de trabajo. SAMANIEGO, citado por BOADA, Joan; VALLEJO, Raúl de Diego; AGULLÓ, Esteban; MAÑAS RODRIGUEZ, Miguel Ángel. El absentismo laboral como consecuente de variables y organizacionales. [Online]. *Psicothema* [Oviedo – España] 2005. [Revisado el 10 de Junio de 2009] Vol. 17, Número 2. Págs. 212 – 218. ISSN 1886-144X. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>> (1998, citado por Boada et al. 2005, 212),.

³⁴ *Ibíd*, 2005, p. 212.

Conjuntamente, y teniendo en cuenta la importancia que genera el presente estudio a la sociedad, se destaca en la Universidad del Cauca, en el IV Encuentro Nacional de Investigación y docencia en Administración en el año 2006, se manifiesta que las razones por las cuales debe estudiarse el CO es para obtener la certificación ISO, para promover el sentido de compromiso, la tolerancia. También se establece el CO como un indicador de calidad que aumenta la productividad³⁵.

En ese orden de ideas, factores como los cambios que experimenta el mundo actual a nivel económico, social y político, desarrollan y modifican constantemente a la organización, al lado de sus necesidades y objetivos³⁶, además teniendo en cuenta la competitividad y que los empleados deben adaptarse a las nuevas condiciones ya sea físicas, tecnológicas, comportamentales o cognitivas, es importante avanzar a la par con las demás empresas, conocer y mejorar el CO y con ello la ML se puede considerar como un arma de la organización, para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Por esta razón, el factor humano ha venido transformándose en una de las fuerzas fundamentales para el desarrollo de cualquier organización, en un mundo que exige permanentes cambios.

En cuanto a los cambios en las organizaciones, no es sólo la labor del empleado la que debe ser modificada, pues algunos estudios³⁷ muestran que los gerentes, coordinadores, y empleados son agentes de cambio, porque tienen el poder de mejorar el entorno y crear un mayor compromiso con la organización en los niveles que posean. De esa manera, cuando ellos tienen claridad del CO y la ML, se convierte en una ventaja incomparable, haciendo de la organización un ente competitivo en el mercado, que facilite y ahorre sistemas de comunicación al igual que la toma de decisiones, promoviendo la cohesión de un grupo junto con el compromiso para con ésta.

Es importante el estudio del CO y ML, porque se enmarca dentro de la normatividad Colombiana, encargada de determinar una gran cantidad de decretos y resoluciones, en los que se contextualiza la influencia de la empresa en

³⁵ BAIN, 1982; citado por GARCÍA, Oscar Humberto; CEBALLOS, Guillermo Augusto; PEÑARANDA, Amparo Beatriz; DAZA, Alexander. Análisis del Clima Organizacional en empresas de la ciudad de Santa Marta durante el año 2005. En: IV Encuentro Nacional de Investigación y Docencia en Administración. (Popayán – Valle). Presentación electrónica. Universidad del Cauca, 2006.

³⁶ VARGAS, 2000, citado por PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel; BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. [Online]. Revista Investigación y Posgrado. [Caracas, Venezuela]. Octubre de 2006 [Revisado el 10 de junio de 2009] Vol. 21, N° 2. ISSN 1316-0087. Disponible en internet en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-008720060002000009&script=sci_arttext>

³⁷ Ibíd, 2006, p. 25

la persona, y los factores que se deben tener en cuenta en lo que a seguridad del empleado y empleador, refieren. Para realizar una contextualización de dichos actos legislativos, se nombran los siguientes:

Dicho lo anterior, el Decreto 1227 de 2005³⁸, para mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, en el Artículo 75 refiere que las entidades deben efectuar programas encaminados a medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y de acuerdo a los resultados definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. Así mismo, en el Decreto 515 de 2006³⁹, Artículo 2° especifica que se debe implementar acciones concertadas de orden administrativo relacionadas con el CO, y la adopción de medidas especiales que propendan por el mejoramiento de la calidad de las normas de convivencia.

Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, promueve actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el CO que suscite el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de la Administración Distrital; de acuerdo a lo ordenado en el numeral 1° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son proponer espacios para el diálogo, o grupos de participación para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa, armonía funcional para facilitar y fomentar el buen trato al interior de la Entidad, así mismo diseñar y aplicar actividades con la participación de los funcionarios, para establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral, además de formular las recomendaciones que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores, hábitos y examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral.

En la Resolución numero 2646 de 2008, se determinan los Factores De Riesgo Psicosocial En El Trabajo⁴⁰, en el Artículo 3° se adoptan definiciones donde el los Efectos en el trabajo son definidos como “consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la

³⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 1227 (2005). “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”. Diario oficial. Bogotá D.C. Capítulo 1.

³⁹ ---- ----. REPÚBLICA DE COLOMBIA. Bogotá – Colombia. Decreto 515 de 2006. “Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptaron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” Tomado el 26 de junio de 2009 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22478>

⁴⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución Número 2646 (Julio de 2008). “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. Bogotá D.C. El Ministerio, 2008, 14 p.

rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el CO negativo, entre otros”. Por esta razón, el presente proyecto deja ver la importancia que se tiene en ahondar en las variables de investigación.

Ahora bien, la investigación no solo responde a la legislación Colombiana, sino también a los sistemas de gestión de calidad, que contemplan la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ya sean internos o externos, que pretende posicionar una empresa en el mercado laboral. Entonces, las organizaciones que tengan en cuenta no sólo su producto, sino quien lo produce, habrán fortalecido los procesos y el factor humano, considerado como el más importante por algunas empresas.

la norma ISO, (Organización Internacional para la Estandarización), creada por la International Organization for Standardization⁴¹ (la cual es la agencia internacional especializada en crear estándares y está integrada por los institutos de estandarización de alrededor de 130 países miembros), busca promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Las normas ISO 9000, constituyen un modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio.

Una de las diferencias entre la norma ISO de 1994 con la nueva norma ISO 2000 es que incluye el ambiente de trabajo como indispensable para proporcionar un producto que cumpla con los requisitos, la norma ISO 9000:2000, en la cláusula 6.4 Ambiente de Trabajo, dice lo siguiente: “La empresa determinará y gestionará el ambiente de trabajo para lograr la conformidad a los requisitos del producto” donde la responsabilidad de la empresa es aportar lo necesario para crear un ambiente agradable en el empleo y así el compromiso del trabajador será apoyar un ambiente de trabajo decente y afable para todos.

Con lo anterior, el Sistema De Gestión De La Calidad, en la norma ISO 9004:2000, menciona las Directrices para la Mejora del Desempeño; en el apartado 6.4 Ambiente de trabajo, dice que se debe de crear de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración las metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar

⁴¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño: NORMA INTERNACIONAL ISO 9004:2000 [Online]. Ginebra (Suiza). Traducción certificada, traducida por el Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group" del Comité Técnico, ISO/TC 176. [Revisado el 4 de marzo de 2009]. Disponible en internet en <http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf>

la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal, las reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección, la ergonomía, la ubicación del lugar de trabajo, la interacción social, las instalaciones para el personal en la organización, el calor, humedad, luz, flujo de aire, e higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Mientras que en la norma ISO 9001:2000, determina los Requisitos, en el apartado 6.4, Ambiente de trabajo, dice que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Con todo se hace imprescindible efectuar estudios acerca de la ML y el CO por que posee un efecto significativo en diferentes áreas en especial las empresariales y sociales, es este orden de ideas los resultados de esta investigación podrían servir de base para futuras investigaciones, para profundizar más acerca de dichos constructos, además aporta conocimientos y reflexión a la ciencia.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación que existe entre el Clima Organizacional y las Motivaciones Laborales de los empleados de una empresa del sector de servicios del Huila.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el estado actual del Clima Organizacional prevaleciente en la Empresa del sector de servicios del Huila.
- Evaluar los niveles de las Motivaciones Laborales que tienen los empleados de las sedes de una empresa del sector de servicios del Huila.
- Identificar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Motivación Laboral, de los empleados de una empresa del sector de servicios del Huila.

5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se establecen las bases teóricas, psicológicas y legales que respalda el estudio, además se abordan las definiciones de términos básicos.

5.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL

En todo el mundo hay organizaciones, y están en diversos lugares, estas están en contacto con las personas todos los días sin que por ello se den cuenta. Por ejemplo, los alimentos consumidos por las personas vienen de toda una red de organizaciones; desde los trabajadores del campo hasta los proveedores de los alimentos que consumen, forman parte de empresas. Así mismo, en condiciones normales, las personas nacen en una institución de salud y asisten al médico sin tener en cuenta qué tan complejo puede llegar a ser un grupo de trabajo hospitalario, se educan en escuelas y en universidades, y ante problemas legales acuden a la policía o con una firma de abogados sin reflexionar que todo es una práctica conjunta.

En el momento en que las personas se organizaron y establecieron parámetros de convivencia, se iniciaron una serie de interacciones sociales que influyeron en gran medida sobre la conducta y el pensamiento de las personas. Es entonces donde la organización como estructura productiva es creada, logrando congregarse a los individuos para trabajar por un bien en común. Ahora bien, dado que la organización requiere que quienes participen de ella dispongan de su tiempo, dedicación y esfuerzo, implica que se vuelva parte de sus vidas. De esta manera, un sistema complejo de interacción se desarrolla entre las personas y la organización por la cual trabajan.

Organizar y organización son palabras procedidas de *Órgano*, este procede del latín *organum* y este a su vez del griego ὄργανον. Esta última significa “acción, obra, trabajo”, mientras que ὄργανον comunica la palabra “instrumento, herramienta, órgano fisiológico”, así mismo *organum* notifica “instrumento” en general o en la edad media fue utilizado frecuentemente como “instrumento musical” (de agua o de viento). En el siglo XV se usó la expresión *organizar* para decir que “se disponía del instrumento” o “naturalmente bien compuesto”, y el término organización significaba “instrumento o medio para trabajar o hacer algo”⁴².

⁴² FERNANDEZ RIOS Manuel, SANCREZ José. Eficacia Organizacional. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid – España. Págs. 2. ISBN: 84-7978-312-5, 1997.

Sin embargo la organización es algo cualitativamente diferente, teniendo en cuenta la teoría de los sistemas se puede considerar una organización social como “personas consideradas como subsistemas dentro de una gran organización o sistema”, de esta manera se puede considerar que este sistema estará en constante cambio haciéndose urgente proceder a su descubrimiento⁴³.

Actualmente el termino *Organización* según la Real Academia Española significa “Acción y efecto de organizar u organizarse” y “establecer y reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”, se puede inferir que estas partes son individuos y/o grupos, otra definición dada es “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” concluyendo que el conjunto de personas deben de obedecer a unas normas, ser coordinados y además tener una división funcional de acuerdo a sus responsabilidades y todos bajo un objetivo común.

Las organizaciones son entidades sociales (1) que están regidas por metas (2), están delineadas como sistemas de actividad premeditadamente coordinada y estructurada (3), y están relacionadas con el entorno (4). Las organizaciones están compuestas por individuos y están determinadas por sus relaciones interpersonales, ya que en una organización las personas interactúan entre sí para realizar determinadas funciones en fin de una meta. Por esta razón se les debe suministrar a los empleados oportunidades para aprender y contribuir por medio del trabajo en grupo hacia metas comunes⁴⁴.

Conforme al código del comercio en el Artículo 25 se entenderá por empresa a toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio⁴⁵.

Así mismo, se reglamenta artículos de la ley 550 de 1999 (que tiene el objetivo de promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo

⁴³ FERNANDEZ. Óp. Cit., p. 4.

⁴⁴ DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. 9ª edición. México D.F., México Editorial Cengage Learning. 2007. ISBN: 10-970-686-753-8.

⁴⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 410 de 1971. “Por el cual se expide el Código de Comercio”. Diario oficial. Bogotá. 1971. Capítulo 1.

armónico de las regiones) en el decreto 2250 del 2000, Artículo 7° se entiende que forman parte de una organización o grupo empresarial:

- Las personas que tengan la calidad de matrices o controlantes y sus subordinadas, en los términos de los artículos 260 y 261 del código de comercio.
- Los empresarios y empresas que se anuncien ante terceros como "grupo", "organización", "agrupación", "conglomerado" o expresión semejante.
- Quienes se encuentren vinculados por medio de contratos de colaboración tales como sociedades de hecho, consorcios, uniones temporales y joint ventures, siempre y cuando exista plena prueba sobre la existencia de tales contratos que no sea controvertida en la reunión prevista en el artículo 23 de la ley 550 de 1999 o dentro de los cinco días hábiles siguientes a ella⁴⁶.

Algunas organizaciones son grandes como multinacionales, otras son medianas, pequeñas o familiares, unas son con fines de lucro y otras no lucrativas y cada una tiene características diferentes. Por esta razón los negocios deben enfocarse en sostener o mejorar lo que proporcionan para asegurar el flujo de ello y poder continuar con las operaciones⁴⁷.

Con todo, organizar una empresa es dotarla de casi todos los mecanismos necesarios para su funcionamiento, incluyendo tanto el Talento Humano como su respectiva administración siendo ésta una parte importante a tener en cuenta para el buen funcionamiento empresarial. La administración adecuada del factor humano es sumamente importante e implica un amplio conocimiento del comportamiento humano.

Ahora bien, el comportamiento humano se caracteriza por tener una naturaleza especial. Para comprender esto, es necesario entender e intentar explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas a hacer algo, contando que se hace una cosa y no otra, de acuerdo a los diversos factores que influyen en el individuo. A *grosso modo*, la motivación se caracteriza por dos aspectos: Por un lado está la fuerza que la produce, y por otro está lo que mantiene y dirige dicha fuerza. Estos fenómenos se han vuelto focos de atención permanentes de la Psicología Organizacional.

⁴⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. DECRETO 2250. "Por medio del cual se reglamenta la expedición de pasaportes ordinario, fronterizo, provisionales, y se dictan otras disposiciones sobre la materia". Bogotá D.C. Colombia. 2000.

⁴⁷ DAFT. Óp. Cit, p. 15

5.2 LA MOTIVACIÓN

Los seres vivos se comportan de una manera u otra. Cada quien, tiene una cantidad de gustos y desagradados, y lo que hace a los individuos sobrevivir ante las desavenencias ambientales. A su vez, éste tipo de estímulo permiten entender las razones por las cuales todo individuo busca acercarse a las situaciones que le generan placer o gusto, y rechazar lo que cause dolor o desagrado.

La definición que se ha estableció para el concepto de motivación es, de acuerdo con: *“Fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento”*.⁴⁸ De esta manera, dentro de los procesos motivacionales, se encuentran la conducta como resultado, y la fuerza como motivo. La motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo. El estado de ánimo caracterizado por una privación o carencia se le denomina necesidad; entonces la necesidad se encarga de despertar el estado interno o los impulsos, ahora entendiéndose el incentivo como cualquier factor externo capaz de estimular la motivación, en el ambiente laboral, el incentivo puede ser la recompensa que otorga la empresa, se utilizan para premiar determinados logros o comportamientos, siendo su contrario los castigos o las sanciones. Cualquier cambio en el estado interno y en el incentivo puede contribuir o no a la motivación⁴⁹.

Se debe de entender que la necesidad hace despertar una pulsión o un impulso dando lugar a actividades dirigidas hacia unos fines definidos. La motivación activa la conducta orientándola hacia la consecución de algún objetivo, de esta manera se puede decir que pueden haber dos componentes de la motivación, que son: el energético, es el que mueve al individuo a tener objetivos y lo anima para conseguirlo. El otro componente es el direccional, este va dirigido hacia metas concretas, para ello hay que definir unos planes y así direccionarlo⁵⁰.

El fenómeno del comportamiento del hombre abarca muchas esferas, ya que éste es un ser complejo. Existen un sinnúmero de razones por las cuales se puede atribuir el direccionamiento de la conducta de las personas, lo que lo hace un

⁴⁸ HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Marisela. Motivación Animal y humana. Primera edición. México D.F. – México. Editorial Manual Moderno. 2002. ISBN 968-426-971-4.

⁴⁹ VÉLAZ RIVAS, José Ignacio. Motivos Y Motivación En La Empresa. Primera edición. Madrid – España. Editorial Díaz de Santos. Pág. 7 – 13. 2000. ISSN: 84 – 7978 – 267 – 6.

⁵⁰ MENDEZ MONTAÑÉS, Concha. MORENO OLIVER Francesc Xavier. Ergonomía Para Docentes: Análisis Del Ambiente De Trabajo Y Prevención De Riesgos. Primera edición. Madrid – España. Editorial Graó De Irif. Pág: 97 – 99. 2006. ISBN 10:84-7827-455-3. P. 97.

estudio difícil de concretar. La motivación está caracterizada por dos elementos, los cuales son fuente de estudio para la psicología y otras ramas de la ciencia⁵¹:

Para empezar, la naturaleza misma que impulsa la conducta, (características generales de dicho impulso, como lo es su proveniencia, las propiedades que a éste atañen), la dirección y el mantenimiento que ésta tenga sobre la conducta.

De acuerdo a Westwood⁵², como concepto, la motivación se caracteriza por ser:

- Estado interno que experimenta el individuo, porque a pesar de haber influencia externa sobre éste (p.e. factores externos de diversos tipos, u otras personas), el proceso motivacional se da dentro de la persona.
- Generadora de un deseo, intención o presión para actuar, para comportarse.
- Productora de la manera la intensidad de la conducta, determinada por la elección, la intención o el deseo.
- Desencadenante de la acción y el desempeño.
- Un fenómeno de mucha complejidad, porque existen diversos elementos, determinantes, opciones y respuestas a tener en cuenta.
- Cambiante, es variable de acuerdo al momento en que ésta se encuentre y las situaciones que se presentan.
- Diferente entre los individuos con respecto a su estado motivacional, además de los factores que influyen en éste.

5.2.1 Modelos explicativos de la motivación. La motivación ha sido un constructo ampliamente estudiado, tanto a nivel general, como organizacional. Todas se han desarrollado con el fin de entender el fenómeno motivacional. Robbins,⁵³ propuso una división de los modelos que buscan comprender este constructo:

Teorías de las necesidades: Se basan en la premisa que el propósito de la conducta en el ámbito laboral, consiste en la satisfacción de algunas necesidades.

⁵¹ FURNHAM, Op. cit., p. 256

⁵² Ibid., p. 256.

⁵³ FURNHAM, Op. Cit, P. 319.

Dentro de estas teorías, se encuentran:

- Teorías de las características de las actividades: Este grupo de teorías, se encarga de los diversos tipos de comportamientos en el trabajo. Establecen que individuos con grandes necesidades de crecimiento, tendrán altos niveles de desempeño y satisfacción cuando sus trabajos les ofrezcan variedad de habilidades, identidad y significado de tareas, autonomía y retroalimentación.
- Teoría del planteamiento de objetivos: Establecen que los objetivos establecidos y claros en la empresa, elevan los niveles de productividad de los empleados. De acuerdo a éste planteamiento, se puede determinar que la productividad puede llegar a ser el producto final del trabajo sobre la ML.
- Teoría del Reforzamiento: Gracias a los conceptos establecidos por ésta teoría, se puede llegar a predecir la calidad, la cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, los retrasos y la tasa de accidentes, bajo el concepto que las conductas que se dan en la empresa, deben ser reforzadas.

Dentro del grupo de teorías mencionadas anteriormente, es importante señalar las siguientes:

4.1.1 Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland. De acuerdo a Schein⁵⁴, la motivación se explica desde tres aspectos importantes.

- Una necesidad de realización que impulsa a las personas en el desempeño de un rol activo en la determinación de un resultado determinado.
- Una necesidad de poder, donde se despliegan acciones que pretenden ejercer un grado de dominio y control.
- Una necesidad de afiliación, los cuales se entienden por los esfuerzos que las personas realizan para poder mantener y lograr relaciones interpersonales efectivas, a mantener amistades estrechas, y a buscar la preferencia de situaciones que promuevan el trabajo en grupo frente a las que requieren de competencia.

⁵⁴ CHAPARRO. Óp. Cit., p. 10

5.2.1.1 Teoría de la equidad de Adams. Esta teoría, está basada en los conceptos económicos, y señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas, y otros individuos, en referencia a los *resultados* (incentivos y beneficios) y las *aportaciones* (esfuerzos y habilidades). De acuerdo a esto, los empleados piensan que los resultados son consecuencia de sus trabajos, como el sueldo, las prestaciones, o el prestigio. Por su parte, las aportaciones es concebida como lo que ellos y los demás realizan en sus empleos, incluyendo el tiempo que trabajan, la producción a cargo de ellos, junto con las habilidades utilizadas en su trabajo⁵⁵.

Ahora bien, como la empresa es un conjunto social, el empleado se encuentra en constante comparación de los resultados y las aportaciones que ellos hacen frente a lo que hacen otras personas. Dichas comparaciones se analizan desde:

- Uno mismo, hacia adentro – El empleado se compara con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la misma organización.
- Uno mismo, hacia afuera – Se realiza la comparación con las experiencias de otros en otra organización.
- Otros, dentro – Se comparan otros individuos o grupos dentro de la organización
- Otros, fuera - Se comparan otros individuos o grupos fuera de la organización.

De acuerdo a dicha comparación, el sujeto tenderá a encontrarse más motivado, si ve que la los resultados y las aportaciones que hace, son equitativos a los de sus compañeros. Por lo tanto, si una persona no encuentra equidad en los resultados y/o aportaciones, disminuirá el nivel de su ejecución dentro de la empresa, caracterizada por una baja motivación.

5.2.1.2 Teorías de las expectativas. Esta teoría plantea que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que establecen una jerarquía de valores de recompensa, y que piensan en lo que deben realizar para obtener dichas recompensas⁵⁶.

⁵⁵ FURNHAM. Óp. Cit., p. 271

⁵⁶ FURNHAM. Óp. Cit. P. 282.

Así, la motivación está dada por tres tipos de creencias:

- Expectativa: Creencia que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
- Influencia: Creencia de que el desempeño personal será retribuido.
- Valor: El valor percibido por el individuo de las recompensas que recibe.

5.2.1.3 Modelos explicativos de la motivación en el ámbito laboral. La motivación se extiende en todas las ramificaciones del conocimiento que busquen la comprensión del ser humano. Ahora bien, el mundo empresarial y el ámbito organizacional buscan de igual manera la comprensión del hombre en sus diferentes contextos. De esta forma,⁵⁷ se presenta una clasificación correspondiente a las teorías motivacionales en el ámbito laboral, dentro de las cuales se encuentran:

- Teorías de contenido: Estas analizan los aspectos que motivan al empleado, lo que establece como interés primordial la especificación de la identidad concreta de las variables que inciden sobre la conducta, sin considerar, por tanto, el proceso por el cual se da tal incidencia.
- Teorías de proceso: Analizan la situación de trabajo desde un punto relaciones que se crean a partir de la interacción social y que establecen variables determinantes en el proceso motivacional. Así, instauran conceptos en los que se fundamenta que los individuos actúan orientando su conducta hacia un objetivo valioso para ellos, el cual perciben como alcanzable, y apetitivo.

La complejidad del ser humano abarca diversas facetas, donde se conjugan el ámbito biológico, el psicológico y el social en interacciones permanentes, las cuales se retroalimentan la una con la otra. Esto determina las diversas formas de actuar, sentir y pensar de las personas, e incluso modifica la conducta grupal en diferentes ambientes y situaciones, lo que implica que no es sólo lo que piensa el individuo, sino también lo que siente, y hace para su propio bien, tanto a nivel personal como grupal.

Dado que el trabajo es una actividad que acompaña al individuo durante muchos años, se vuelve parte de su diario vivir. Las personas con quien una persona convive, los entornos donde desarrolla su quehacer, la forma como interactúa con los demás, estructuran una serie de conjeturas que el individuo hace acerca de los

⁵⁷ HERNÁNDEZ. Op. Cit., p. 25.

factores sociales (actitudes, valores, comportamientos sociales, etc.) y estructurales (tipo de organización, la tecnología, las políticas de la empresa, etc.).

Es importante tener en cuenta que todos estos elementos los vive el individuo cuando hace parte de una empresa. Además cabe anotar que así como éste está en la capacidad de retroalimentar el sistema, ese sistema lo retroalimenta a él, estructurando el constructo llamado Clima Organizacional.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)

5.3.1.1 Orígenes Y Definición Del CO. La teoría clásica de la administración, estructurada en el año de 1916, buscaba enfatizar en las diferentes estructuras organizacionales, las cuales eran consideradas como poseedoras de un inmenso potencial de desarrollo organizacional, por lo que se debía lograr el mayor nivel de eficiencia posible en éstas, y concibiendo el éxito empresarial como la suma de todas las estructuras que componen la empresa, al igual que sus relaciones y sus funciones⁵⁸.

En respuesta a esta teoría, el Experimento de Hawthorne (como se conoció, por el barrio situado en la ciudad de Chicago el cual llevaba el mismo nombre) desarrollado por el Consejo Nacional de Investigaciones en el año de 1927, en la empresa Western Electric Company, en el cual se pretendía inicialmente, establecer una correlación entre productividad e iluminación, pero cuando los resultados fueron arrojados, dejó entrever una gran cantidad de inconvenientes que venían siendo generados por el sistema clásico que para la época era utilizado, por lo que se crearon nuevas posturas frente al proceso administrativo, cambiando hacia otras perspectivas la manera de ver la organización en general⁵⁹.

De acuerdo a los resultados de ésta, se concluyó lo siguiente⁶⁰:

- El nivel de producción no está determinado por las capacidades físicas o fisiológicas del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

⁵⁸CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2001. Pág. 12. ISBN 9584101617.

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill. 2000. ISBN 958-600-998-X. p. 119.

⁶⁰Ibíd. P. 119

- El trabajador no se comporta de manera aislada. Al pertenecer a un grupo, este responde como un miembro del mismo.
- Al responder como miembro de un grupo, se adhiere al sistema de creencias y normas establecido por el mismo con el cual se evalúa constantemente a cada miembro.
- Estableció el concepto de las relaciones humanas, entendiendo éstas como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.
- Las labores simples y con carácter repetitivo, tienden a hacer del trabajo mortificante y monótono, influyendo de manera negativa sobre los niveles de eficiencia (entendiendo esta como el mejor nivel en que los recursos disponibles para el empleado son usados por el mismo⁶¹) y satisfacción.

De acuerdo a la teoría de las relaciones humanas expuesta por Mayo⁶², se logra cambiar y mantener una percepción más global del hombre como trabajador, por lo que empieza a verlo y concebirlo como un ser social. Al ser visto de esta manera, se empieza a pensar el mismo como:

- Lleno de sentimientos, deseos y temores, por lo que su trabajo dentro de la organización es el resultado de diversos aspectos motivacionales.
- Las necesidades impulsadas por esas motivaciones, son satisfechas con la interacción del grupo, y en tanto existan problemas entre el grupo, aumentarán la rotación del personal, baja de los niveles de moral, aumento de la velocidad de aparición de la fatiga y reducción del desempeño.
- Los comportamientos grupales deben manejarse con estilos adecuados de liderazgo y supervisión.
- El sistema de normas del grupo regula de manera informal, los niveles de producción.

La teoría de las relaciones humanas, basa sus conceptos en las motivaciones que impulsan diversas necesidades humanas. Esta forma de ver el hombre, fue impulsada por Abraham Maslow⁶³, con su influyente escala de necesidades, en la

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill. 2007. ISBN 9701061047

⁶² CHIAVENATO, Óp. Cit. P. 142.

⁶³ RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional, Sexta edición. Santiago de Chile – Chile. Ed. Universidad Católica de Chile, 2006. ISBN 970-15-1097-6. P. 216.

cual había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades. Para empezar, el empleado debería tener un nivel mínimo o aceptable de sueldos que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas.

Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano, así trabajarán más seguros y de manera más estable.

Una vez que el trabajo se presenta como estable, sigue en la escala la necesidad de pertenencia, el saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrando una organización, la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia. Pero - en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

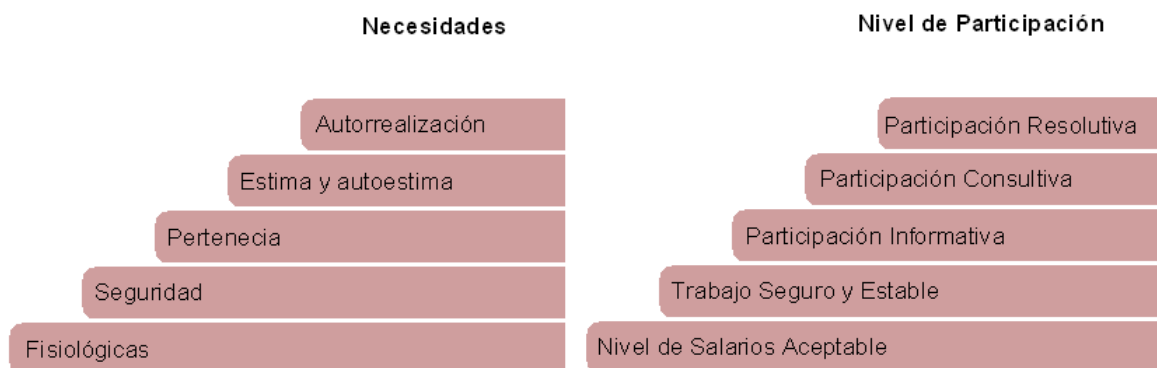
Así, en el momento en que razonablemente sean satisfechas las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer las necesidades de estima y autoestima⁶⁴. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

⁶⁴ Planteado por MASLOW, citado por RODRÍGUEZ, Óp. Cit. P. 217

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización, tiene diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean actores de su decidir.

La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, donde siente que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, con eso, estará en cierta medida auto determinándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando -auto expresándose- en esta labor co-decisora donde busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

Tabla 1 Jerarquía de Necesidades adaptada a la Organización⁶⁵



La teoría de las relaciones humanas empezó a tomar en cuenta diversas maneras de concebir al empleado, que para los paradigmas anteriores, no eran valorados. Dentro de las características que se introdujeron con esta teoría, se puede encontrar:

La caracterización de la motivación como impulsador de la conducta del empleado, en el cual, el comportamiento sería dirigido hacia la búsqueda de la satisfacción de las necesidades personales.

⁶⁵ RODRÍGUEZ. Óp. Cit. p. 47

Bajo este concepto, se fundamenta el ciclo motivacional planteado por Lewin⁶⁶, planteado a continuación, el cual establece que el individuo permanece en un estado de equilibrio, y en el momento en que ingresa a su ambiente una demanda, y esta que genera en el individuo una necesidad que lo lleva a un estado de tensión. Dicha tensión crea la necesidad de actuar del individuo, porque las conductas que éste realice serán dirigidas a satisfacer al individuo. Según como se complete la demanda en cuestión mediante las conductas realizadas, el sujeto experimentará un nivel determinado de satisfacción. Esto lo que lo llevaría a un nivel de equilibrio nuevamente.

Ahora bien, en caso tal que el individuo no satisfaga dicha necesidad de manera apropiada, presentará un desequilibrio a nivel cognitivo, influenciando constantemente su forma de actuar, y concebir a la empresa. A medida que dichas insatisfacciones no se cumplan, el individuo podría llegar a presentar un nivel determinado de tensión y posteriormente, de estrés.

Ilustración 1 Ciclo motivacional propuesto por Lewin.



El concepto de clima aplicado a las organizaciones fue introducido por Gellerman en 1960, con las raíces y antecedentes claros en los trabajos de Lewin del año 1939 y, posteriormente, por Litwin y Stringer en el año 1968⁶⁷.

El tema se plantea con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, el clima

⁶⁶ LEWIN, citado por CHIAVENATO, Óp. Cit. P. 147

⁶⁷RÍOS FERNANDEZ, Manuel. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Primera edición. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos. 1999. ISBN: 8479783850 9788479783853. P.162.

integra un ambiente como una variable sistémica que abarca fenómenos propios complejos, la relación sistema - ambiente, ingresa con fuerza en la organización en los años sesenta, viendo a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, encontrando acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros, evidenciándose que el CO surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales en las organizaciones, desde una perspectiva holística y que sea lo suficientemente simple para servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones⁶⁸.

Fernández y Sánchez⁶⁹ explican que los orígenes de la preocupación por el CO se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en Psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la Psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del CO.

Pero solo desde los años 80 el CO ha sido de profundo interés hasta el día de hoy, dejando de ser un tema aislado para la empresa, llevándolo a que actualmente sea de relevada importancia estratégica, porque se han obtenido resultados benéficos para una posible intervención, mejorando así la calidad de la empresa y esto ha hecho que se esté tomando cada vez más necesario en utilizar procedimientos técnicos en el área organizacional.

El estudio acerca de CO se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

⁶⁸RODRÍGUEZ. Óp. cit., p. 159.

⁶⁹FERNÁNDEZ y SÁNCHEZ, citados por EDEL NAVARRO Rubén, GARCÍA SANTILLÁN, Arturo y CASIANO BUSTAMANTE, Rocío. Clima y Compromiso Organizacional. [Online]. Libros y manuales CIEA [Veracruz, México]. 2007. [Revisado el 26 de Marzo de 2009]. Vol. I, Versión electrónica gratuita. ISBN: 13- 978-84-691-0999-1. Disponible en internet en <<http://eumed.net/libros/2007c>>. p. 31.

Tabla 2 Definiciones y autores de Clima Organizacional

AUTOR PRINCIPAL	DEFINICIONES
Lewin 1951	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona. El concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris 1957	El CO se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas sub culturas dentro de la organización.
Halpin y Croft 1963	El CO se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización
Forehand y Gilmer 1964	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman.
Litwin y Stringer 1968	El CO atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Tagiuri 1968	CO es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Pace 1968	El CO es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Hall 1972	El clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell 1976	El CO es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Payne y Pugh 1976	El concepto de CO refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
James y Jones 1974	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones
Dessler 1979	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor, Princhard 1980	El CO es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización
Flippo 1984	Presenta una analogía entre CO y clima meteorológico y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipo de liderazgo que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Silva 1996	El CO es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Goncalvez, 1997	El CO es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejados en el comportamiento de los miembros de esta.

Además de la presentación anterior de conceptos, diversos autores han definido este campo⁷⁰:

Para Lewin en 1951, dice que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, entonces, “el clima laboral es el producto de la interacción entre ambiente y persona”.

Cornell (1950) viene a definir el clima como “el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

⁷⁰ EDEL. Óp. cit., p. 33.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Rensis Likert (1986), menciona que “la reacción ante, cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”.

Guillén y Guil (1999), el CO es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”.

Según Hellrieger y Slocum en el año 1974⁷¹, CO es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente.

Aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, existe un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del CO son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo. El desacuerdo surge cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos. Para unos, es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas destacando la dimensión perceptiva individual. Para otros, sería el conjunto de características que definen objetivamente una organización. En todo caso, ambas corrientes deberían ser complementarias a partir de la consideración del CO como cualidad – estado de una organización que circunscribe el ambiente de trabajo en lo que se refiere a su situación laboral⁷².

Por otra parte, Vidal⁷³ plantea otra definición del CO: “es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores

⁷¹ ALARCÓN, Hernaldo; REINOS, Aráneda; BLAS, Germán. Diseño y validación de un modelo de medición del Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas. Chile *En*: Revista Ingeniería Industrial. Junio de 2007, Año 6, N° 1. Págs. 39 – 54. ISSN 0717-9103. P. 39.

⁷² RÍOS FERNANDEZ. *Óp. cit.*, p. 30.

⁷³ VIDAL A, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, segunda edición, Bogotá, Colombia. Editorial Eco Ediciones, 2005 ISBN: 958-648-371-1. P. 279.

del sistema formal, y la manera como los reinterpreta (sistema informal). También refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, la forma de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema.

El concepto de CO, hace referencia con variables situacionales, estas son⁷⁴:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

El CO se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean

⁷⁴ RODRÍGUEZ, Óp. Cit, p., 48

la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del CO de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas⁷⁵.

5.3.1.2 Diferencias Entre El CO y otras situaciones de la Organización. Existen diferentes realidades empresariales que guardan estrecha relación entre sí, y al ser muy complejas se hacen poco claro las diferencias de estos términos, por esta razón Fernando Toro⁷⁶ asume la tarea de hacer aclaraciones y precisiones para facilitar una diferenciación adecuada de estas realidades psicosociales de la vida en las organizaciones. Esta distinción se puede ver en la siguiente tabla en donde se muestra el contenido predominante en cada uno:

Tabla 3 Contenido predominante en los constructos de Clima y Cultura.

CONSTRUCTOS	CONTENIDO PREDOMINANTE		
	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
CLIMA	SI	-	-
CULTURA	SI	SI	SI

De acuerdo al anterior cuadro se evidencia un componente cognitivo predominante en el clima organizacional. Hay que tener en cuenta que lo anterior no significa que el contenido cognitivo, afectivo y conductual no estén ligados a dicho constructo.

El CO se refiere a las representaciones cognitivas que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Lo anterior se explica porque el proceso perceptivo supone un conjunto de operaciones internas, ocurriendo al principio transformaciones de la realidad externa en estímulos sensoriales, luego en impulsos nerviosos que llegan a la corteza cerebral y allí se hacen representaciones psicológicas de esta realidad. Gracias a esta percepción o realidad percibida cobra un sentido y significación particular para cada persona, y las representaciones ya almacenadas tienen lugar en contextos colectivos, estos a

⁷⁵ EDEL. Óp. cit., p. 30.

⁷⁶ TORO ALVAREZ, Fernando. Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Editores CINCEL. 2009. ISBN: 978-958-44-4270-3. P. 65.

la vez, se modifican mediante la experiencia y se crean nuevas representaciones que se hacen compartidas colectivamente.

Aquí, podemos decir que las percepciones están siempre en los individuos, pero el análisis de estas alcanzan diferentes niveles, uno de estos niveles es el Clima Psicológico (CP), que es la representación cognitiva, es individual, la realidad del trabajo que ejerce y de la empresa, es una experiencia puramente subjetiva, privada y fenomenológica. También existe un Clima Colectivo (CC), este es un rango medio, se refiere a la percepción de las personas que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo, una identificación entre individuos y hacen parte de un área específico y funcional de la empresa, por ejemplo como la edad, niveles jerárquicos, o grupo ocupacional como sedes de la misma empresa. Y finalizando con el CO (CO), que son percepciones compartidas pero tomando a la organización como un todo analítico.

Finalizando, la cultura organizacional es un medio o un contexto construido por el hombre a partir de la interacción social, se aprende, se asimila por parte de los individuos participantes, llegando a regular y determinar sus pensamientos, sentimientos y actuaciones. Es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, ya que incide sobre las percepciones de los trabajadores de la empresa, las representaciones de la realidad, es condicionante en la participación de la formación de juicios, disposiciones a la acción y de modo mediato sobre los sentimientos, las emociones y la motivación. Por la vía del aprendizaje se adquieren y se modifican o se sostienen, cumpliendo una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas.

Es evidente que cada clima y cultura son diferentes, se relacionan de una manera particular pero con dimensiones distintas y efectos o consecuencias diferentes, por esta razón no se pueden mezclar, ya que cada uno demanda una teoría diferente además la metodología es distinta al igual que los instrumentos de medición de cada uno.

5.3.1.3 Dimensiones del CO. Para comprender el CO, se necesita conocer e identificar los factores determinantes o dimensiones de este. Las dimensiones que se puede considerar que intervienen en el CO son, indiscutiblemente, muchas porque el número de dimensiones varía según el autor. Pero de una manera general y ligera se desarrollarán las más señaladas.⁷⁷

El liderazgo para influir en los empleados Rensis Likert lo denomina “Los métodos de mando”, mientras que otra dimensión planteada por este autor determina los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, también en la forma en que se remunera a los trabajadores y la equidad cuando el trabajo está bien hecho, así mismo los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados. Rensis Likert lo nombra como “Las características de las fuerzas motivacionales” mientras que Pritchard y Karasick, al igual que Litwin y Stringer se refieren a él como “Remuneración” mientras que Bowers y Taylor denominan “Motivación” a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, es el punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo y Rudolf Moos lo menciona como “Organización”.

La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones, también se atribuye a este la Percepción del nivel de reto y de riesgo tal como se presentan en una situación de trabajo, Rensis Likert lo menciona como “Las características de los procesos de toma de decisiones” mientras que Litwin y Stringer lo llamó “Riesgos y toma de decisiones”, Bowers y Taylor lo denominan “Toma de decisiones” Evaluando además el papel de los empleados en este proceso. Rensis Likert llama a la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices como “Las características de los procesos de planificación”. Rudolf Moos denomina “*Presión*” basándose en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales Rensis Likert lo denomina “Las características de los procesos de control”, este mismo autor plantea la planificación hacia la formación hacia los objetivos deseados como “Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento”.

⁷⁷ SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. [Online] Hitos de Ciencias Económico Administrativas [Tabasco – México] Mayo – Agosto de 2004. [Revisado el 12 de Marzo de 2009] Año 10 N° 27. Disponible en Internet en <http://web.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf> p. 61.

Otra dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea. Es la Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. Litwin y Stringer, al igual que Pritchard y Karasick lo denominan como “Estructura” mientras que Rudolf Moos lo designa “Compromiso”.

Algunos autores destacan la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas, se incluye la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados, Pritchard y Karasick lo señalan como “Flexibilidad e innovación”, mientras que Bowers y Taylor lo designan “Apertura a los cambios tecnológicos” y Rudolf Moos lo denomina solo “Innovación” además agrega otra dimensión que la llama “*Comodidad*” haciendo referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

La importancia de la interacción superior/subordinado destaca su importancia por las diferencias jerárquicas y el valor que la organización le da a estas diferencias para establecer los objetivos de la organización, Rensis Likert lo designa como “Las características de los procesos de influencia” mientras que Pritchard y Karasick lo denominan “Estatus” y estos mismo autores plantean que la manera como delegan en la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos se le puede llamar “Centralización de la toma de decisiones”.

Rensis Likert denomina como “Las características de los procesos de comunicación” a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección, igualmente la manera de ejercer la comunicación, mientras que Bowers y Taylor lo llaman “Comunicación” y Rudolf Moos propone la dimensión que mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores designándola “*Claridad*”.

Otra dimensión importante abordada por los autores es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas, si bien se entiende como el sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. Litwin y Stringer lo denominan como “Responsabilidad individual”, mientras que Patterson, Pritchard y Karasick lo mencionan como “Autonomía”. La dimensión de “Autonomía” es retomada por Rudolf Moos Este factor se refiere al

grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

Mientras que los sentimientos de apoyo material, humano y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo, los autores Litwin y Stringer se refieren a él como "Apoyo" Rudolf Moos lo llama "Cohesión" y Pritchard y Karasick lo denominan igual pero solo se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. Pero Pritchard y Karasick además definen otra dimensión anexado a esta el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo denominándolo como "Conflicto y cooperación". Estos últimos autores toman en cuenta el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización, denominado como "Relaciones sociales". Mientras que Bowers y Taylor Se refieren a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo denominado como "Recursos Humanos".

Lo relevante de estas dimensiones es que permite obtener una visión rápida asociada a las estructuras y condiciones de la organización, además, permite identificar una cantidad determinada de relaciones entre las dimensiones propuestas por diversos autores, y las propuestas en el presente estudio.

5.3.1.4 Características del CO. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el CO es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

El CO se caracteriza por⁷⁸:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el CO por un tiempo comparativamente extenso.

⁷⁸ RODRÍGUEZ, Óp. Cit., P. 48.

- El CO tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El CO afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal CO.
- El CO es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo su cede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el CO. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un CO tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - CO parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil,

dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el CO.

- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el CO es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. Este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso, es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el CO, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un CO que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente CO.

5.3.1.5 Formas de CO Rensis Likert⁷⁹ sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables causales tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Y las variables intervinientes se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales (dependientes de las dos anteriores) se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un CO si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencia.

⁷⁹ RODRÍGUEZ, Óp. Cit., p. 165.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Paternalista. Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajos de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes

sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de mando, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

Zepeda⁸⁰, afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sobrellevan los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero realmente lo que buscan es vencer a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

5.3.1.6 Causas y consecuencias del clima. Se hallan distintos modelos para explicar los diferentes factores que interactúan para “producir” el clima. De acuerdo con el modelo planteado por Goncalvez, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral⁸¹.

Define entonces el CO como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”

Existe un sistema organizacional estructurado y expresado en elementos como los procesos de decisión, la tecnología (software, maquinarias, etc.), la estructura social, sus estilos de liderazgo (democrático, autoritario, etc.), la estructura organizacional, las necesidades de sus miembros (de capacitación, de bienestar social, etc.), y las practicas de administración.

⁸⁰ EDEL, Óp. cit., p. 34.

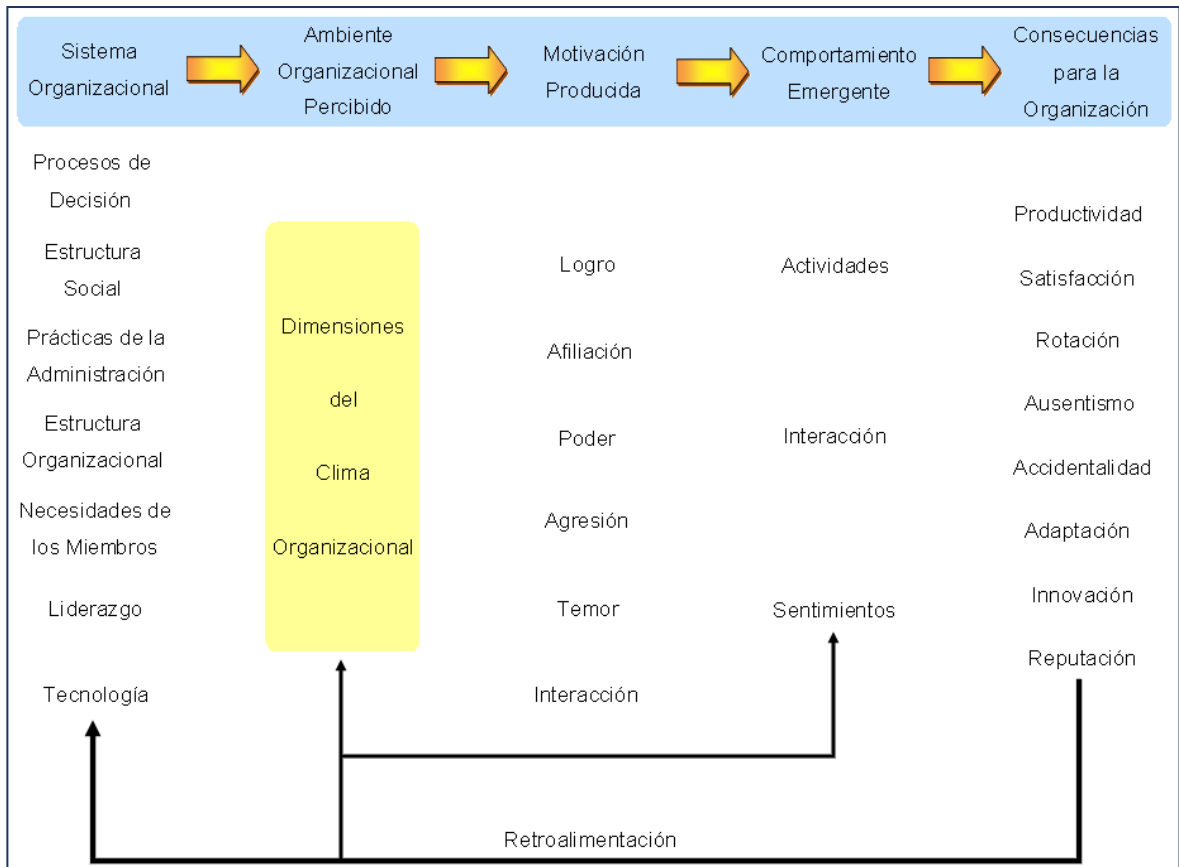
⁸¹ ALFARO, Jorge. Clima Organizacional y gestión del talento humano. [online] Universidad Ricardo Palma, Instituto de estudios en Recursos Humanos, MCML XIX Diplomado virtual en Recursos Humanos [Lima – Perú] 2006. [Revisado el 26 de marzo del 2009]. Disponible en internet en [URL: <http://trainings.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%203%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GTH.pdf>] p. 32.

El sistema organizacional es percibido por los trabajadores generando un clima que tiene varias dimensiones, que son las características susceptibles de ser medidas en una organización.

Estas percepciones originan un grado de motivación en el trabajador, que a su vez conlleva a un comportamiento visible.

Todos los elementos confluyen en consecuencias observables y medibles para la organización (productividad, satisfacción, adaptación, etc.).

Ilustración 2 Factores que interactúan para producir el Clima



La importancia de este enfoque radica en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que obedece a las percepciones que tenga el empleado de estos factores.

5.4 MEDICIÓN DEL CO

El CO se mide por sus dimensiones. Es decir, las variables que lo conforman. La medición del CO se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el CO las herramientas más conocidas que han sido diseñadas para medir el CO en el contexto Colombiano se encuentran, El Test de Clima TECLA, la Encuesta de CO ECO, la Encuesta de Medición de Clima y Cultura Organizacional ENCLO y el Instrumento para la Medición de CO Colombiano I.M.C.O.C.⁸² mencionados a continuación.

El TECLA elaborado por Hoyos y Bravo⁸³ está fundamentado en las teorías motivacionales y las variables que se integran en la organización. Se basa en el modelo formal de Clima de Litwin y Stringer (1968), el concepto de Clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la Organización (tecnología y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados. En su modelo, se contemplan cinco factores a saber:

- El sistema de la organización, el cual incluye la tecnología, la estructura organizacional, la estructura social, el liderazgo, las políticas de la dirección, los procesos de toma de decisiones y las necesidades de los miembros.
- El ambiente organizacional percibido o sea el CO y sus dimensiones.
- La motivación incitada, la cual contempla logro, poder y afiliación.
- La conducta emergente que incluye actividades, interacciones y sentimientos.
- Las consecuencias para la organización que implica productividad, satisfacción retención o rotación, innovación, adaptabilidad y reputación o imagen.

El ECO es el instrumento creado y validado por Toro⁸⁴, conformada por 49 ítems de respuesta en una escala de tipo Likert de cinco puntos. Mide siete factores de Clima, que son: relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de

⁸² HERRERA, Hélida; SERRANO, Leidy. Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Molinos Roa S.A. Monografía de grado (Psicología). Neiva - Colombia. Universidad Surcolombiana. 2004. P. 100.

⁸³ *Ibíd.* p. 19.

⁸⁴ TORO ALVAREZ, Óp. cit., p. 17.

pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; cuenta con un octava variable conformada por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías, cooperación, responsabilidad y respeto.

El EMCLO, diseñada y validada por el Centro de Estudios Organizacionales CEO en 1993, es una encuesta de medición de CO y descripción de la percepción e introyección de la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa. Trabaja con factores de base y factores adicionales o medios, éstos son factores que la organización está interesada en medir o describir según su dinámica organizacional, los factores base son los siguientes: Estilo participativo de dirección, creatividad, actitud hacia el proceso de comunicación, actitud negociadora, actitud hacia el cambio, actitud hacia el mejoramiento, actitud hacia principio y valores, y relación familia-empresa. El instrumento permite establecer diversidad de matices en las apreciaciones de los encuestados, con lo cual se logra mayor profundidad en el análisis de las percepciones de los colaboradores según los diversos factores medidos.

5.5 ASPECTOS ÉTICOS

Para investigar con seres humanos se requiere del respeto a la dignidad humana y a la autonomía del paciente como base fundamental de toda práctica profesional. Para llevar a la práctica debemos guiarnos por principios éticos que pretenden garantizar y de proteger los derechos de las personas que están involucrados en las investigaciones científicas, además se promueve la excelencia profesional en el ámbito sanitario.

5.5.1.1 Ley número 1090 de 2006⁸⁵. Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

TÍTULO I: DE LA PROFESIÓN DE PSICOLOGÍA

Artículo 1º. Definición. La Psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con

⁸⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Ley Número 1090 (Septiembre de 2006). "Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de la Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones". Bogotá D.C. El ministerio, 2006, 14 p.

la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

TÍTULO II: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2º. De los principios generales. Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se regirán por los siguientes principios universales:

Responsabilidad. Al ofrecer sus servicios los psicólogos mantendrán los más altos estándares de su profesión. Aceptarán la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y pondrán todo el empeño para asegurar que sus servicios sean usados de manera correcta.

Estándares morales y legales. Los estándares de conducta moral y ética de los psicólogos son similares a los de los demás ciudadanos, a excepción de aquello que puede comprometer el desempeño de sus responsabilidades profesionales o reducir la confianza pública en la Psicología y en los psicólogos.

Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad. **Bienestar del usuario.** Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan. Cuando se generan conflictos de intereses entre los usuarios y las instituciones que emplean psicólogos, los mismos psicólogos deben aclarar la naturaleza y la direccionalidad de su lealtad y responsabilidad y deben mantener a todas las partes informadas de sus compromisos. Los psicólogos mantendrán suficientemente informados a los usuarios tanto del propósito como de la naturaleza de las valoraciones, de las intervenciones educativas o de los

procedimientos de entrenamiento y reconocerán la libertad de participación que tienen los usuarios, estudiantes o participantes de una investigación.

Evaluación de técnicas. En el desarrollo, publicación y utilización de los instrumentos de evaluación, los psicólogos se esforzarán por promover el bienestar y los mejores intereses del cliente. Evitarán el uso indebido de los resultados de la evaluación. Respetarán el derecho de los usuarios de conocer los resultados, las interpretaciones hechas y las bases de sus conclusiones y recomendaciones. Se esforzarán por mantener la seguridad de las pruebas y de otras técnicas de evaluación dentro de los límites de los mandatos legales. Harán lo posible para garantizar por parte de otros el uso debido de las técnicas de evaluación.

Investigación con participantes humanos. La decisión de acometer una investigación descansa sobre el juicio que hace cada psicólogo sobre cómo contribuir mejor al desarrollo de la Psicología y al bienestar humano. Tomada la decisión, para desarrollar la investigación el psicólogo considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y los recursos. Sobre la base de esta consideración, el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

TÍTULO V: DE LOS DERECHOS, DEBERES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

CAPITULO IV: De los deberes con los colegas y otros profesionales

Artículo 10. Deberes y obligaciones del psicólogo. Son deberes y obligaciones del psicólogo:

- Guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervenga, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo en los casos contemplados por las disposiciones legales;
- Responsabilizarse de la información que el personal auxiliar pueda revelar sin previa autorización;

- Llevar registro en las historias clínicas y demás acervos documentales de los casos que le son consultados;
- Mantener en sitio cerrado y con la debida custodia las historias clínicas y demás documentos confidenciales;
- Llevar registro escrito que pueda sistematizarse de las prácticas y procedimientos que implemente en ejercicio de su profesión;
- Guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como de los datos o hechos que se les comunicare en razón de su actividad profesional;
- Cumplir las normas vigentes relacionadas con la prestación de servicios en las áreas de la salud, el trabajo, la educación, la justicia y demás campos de acción del psicólogo;
- Respetar los principios y valores que sustentan las normas de ética vigentes para el ejercicio de su profesión y el respeto por los derechos humanos.

TÍTULO VII: DEL CÓDIGO DEONTOLÓGICO Y BIOÉTICO PARA EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE PSICOLOGÍA

Artículo 22. Por ninguna razón se restringirá la libertad de abandonar la intervención y acudir a otro psicólogo o profesional; antes bien, se favorecerá al máximo la capacidad de decisión bien informada del cliente. El profesional puede negarse a llevar a cabo simultáneamente su intervención con otra diferente realizada por otro profesional.

Artículo 23. El profesional está obligado a guardar el secreto profesional en todo aquello que por razones del ejercicio de su profesión haya recibido información.

Artículo 27. Las enumeraciones o listas de sujetos evaluados en los que deban constar los diagnósticos o datos de la evaluación y que se le requieran al psicólogo por otras instancias, a efectos de planificación, obtención de recursos u otros, deberán realizarse omitiendo el nombre y datos de identificación del sujeto, cuando no sean estrictamente necesarios.

CAPITULO II: DEBERES DEL PSICÓLOGO FRENTE A LOS USUARIOS

Artículo 33. De los deberes frente a los usuarios. El psicólogo presta sus servicios al ser humano y a la sociedad. Por tanto, aplicará su profesión a la persona o población que lo necesite sin más limitaciones que las expresamente señaladas por la ley, rehusando la prestación de sus servicios para actos contrarios a la moral y la honestidad profesional.

CAPITULO III: DEBERES DEL PSICÓLOGO CON LAS PERSONAS OBJETO DE SU EJERCICIO PROFESIONAL

Artículo 36. Deberes del psicólogo con las personas objeto de su ejercicio profesional.

El psicólogo en relación con las personas objeto de su ejercicio profesional tendrá, además, las siguientes obligaciones:

- Hacer uso apropiado del material psicotécnico en el caso que se necesite, con fines diagnósticos, guardando el rigor ético y metodológico prescrito para su debido manejo;
- Rehusar hacer evaluaciones a personas o situaciones cuya problemática no corresponda a su campo de conocimientos o no cuente con los recursos técnicos suficientes para hacerlo;
- Respetar la libre elección que el usuario haga para solicitar sus servicios o el de otros profesionales;

CAPITULO IV: DE LOS DEBERES CON LOS COLEGAS Y OTROS PROFESIONALES

Artículo 37. De los deberes con los colegas y otros profesionales. El ejercicio de la Psicología se basa en el derecho y en el deber de un respeto recíproco entre el psicólogo y otras profesiones, especialmente las de aquellos que están más cercanos en sus distintas áreas de actividad.

CAPITULO V: DE LOS DEBERES DEL PSICÓLOGO CON LAS INSTITUCIONES, LA SOCIEDAD Y EL ESTADO

Artículo 42. El psicólogo cumplirá a cabalidad con los deberes profesionales a que esté obligado en las instituciones en las cuales preste sus servicios, salvo en los casos en que ello comporte la violación de cualesquiera de las disposiciones de la presente ley y demás normas legales vigentes. En esta última eventualidad, así se lo hará saber a su superior jerárquico.

CAPITULO VI: DEL USO DE MATERIAL PSICOTÉCNICO

Artículo 47. El psicólogo tendrá el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de pruebas, hasta tanto estén debidamente validadas y estandarizadas. No son suficientes para hacer evaluaciones diagnósticas los solos tests psicológicos, entrevistas, observaciones y registro de conductas; todos estos deben hacer parte de un proceso amplio, profundo e integral.

CAPITULO VII: DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y LAS PUBLICACIONES

Artículo 49. Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización.

Artículo 50. Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Artículo 56. Todo profesional de la Psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia. Estos trabajos podrán ser divulgados o publicados con la debida autorización de los autores.

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 POBLACIÓN

La empresa está constituida por 591 funcionarios, y para lograr la mayor cobertura posible, se realizó un Censo, teniendo en cuenta que este comprende el conteo completo de los elementos de la población que labora en la organización. Lo anterior dio mayor precisión y sin margen de error. Así, dicho censo es uno de tipo “de hecho o de facto”, lo cual indica que se aplicó solo a la población asistente de cada sede perteneciente a la empresa.

Las pruebas psicológicas se aplicaron a 360 personas, entre hombres y mujeres que laboran en la empresa, pertenecientes a las sedes de los municipios de Neiva, Pitalito, Garzón, Juncal y La Plata. Se tomó en cuenta los niveles establecidos por la organización: Directivo, Administrativo y Operativo.

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESTUDIO

La población con la que se desarrolló el presente estudio, fue la siguiente:

6.2.1.1 Consolidado por sexo

Gráfico 1 – Consolidado por Sexo



En el presente estudio, se aplicó los instrumentos a 252 mujeres (71%), y 104 hombres (29%).

6.2.1.2 Consolidado por cargo

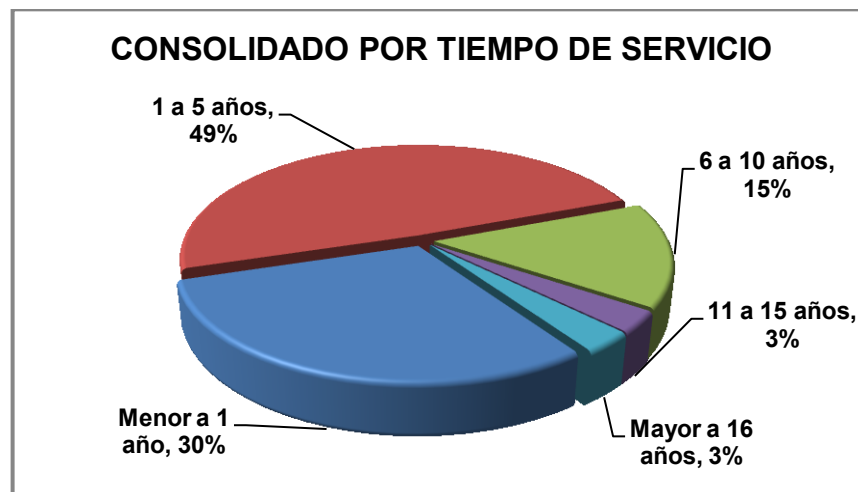
Gráfico 2 – Consolidado por Cargo



Para la variable Cargo, se encuestaron 186 (57%) personas del nivel Operativo, 117 (36%) personas del nivel Administrativo y 23 (7%) del nivel Directivo.

6.2.1.3 Consolidado por tiempo de servicio

Gráfico 3 – Consolidado por Tiempo de Servicio.



Del total de sujetos encuestados se encontró que el 30% (103 sujetos) tienen menos de un año de antigüedad laborando en la empresa, 49% (169 sujetos) tienen entre 1 y 5 años laborando en la empresa, personas que llevan entre 6 y 10 años laborando en la empresa constituyen el 15% (50 sujetos), las personas con rangos de antigüedad comprendidos entre 11 y 15 años, formaron un grupo de 11

sujetos (3%), y 10 personas (3%) se encuentran laborando hace 16 años o más en la empresa.

6.2.1.4 Criterios de inclusión. Para fines de la presente investigación, se determinó aplicar los instrumentos a todo funcionario de la empresa del sector servicios del Huila que asistiera a la citación previamente establecida.

6.2.1.5 Criterios de exclusión. No se incluyó personal que no labora en la empresa, ni clientes allegados, ni personas que estén usando el servicio.

6.3 MODELO METODOLÓGICO

El presente trabajo es una investigación del enfoque metodológico cuantitativo, elegido porque se utiliza la recolección de datos y la estadística para establecer con puntualidad los resultados, ofrece control de variables, favorece la comparación entre estudios similares y proporciona la posibilidad de generalizar los datos. Es un estudio *de tipo* correlacional. Se desarrolló con el propósito de medir el grado y analizar la relación entre las variables que son el CO y la motivación laboral. Además, se enmarca dentro del tipo de investigación no experimental, ya que no se pretendió modificar de forma intencional las variables, se evaluaron los fenómenos en su contexto natural actual, para después analizarlos, utilizando el diseño transeccional o transversal.

6.4 VARIABLES DEL ESTUDIO

Este estudio representa a una correlación bivariada, es decir se correlacionaron dos variables. Por esta razón, ninguna variable antecede a la otra, entonces no hay variable dependiente, ni variable independiente, ya que no se intenta establecer una relación de causalidad.

6.4.1.1 Variable 1. Clima Organizacional.

- Definición Conceptual: El CO lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las

actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)⁸⁶.

- Definición Operacional: Número de respuestas consignadas por el individuo referentes a las dimensiones del Instrumento de Medición de CO, desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública⁸⁷ las cuales, están enmarcadas dentro de una escala Likert, compuesta por 4 opciones de respuesta.

6.4.1.2 Variable 2. Motivación Laboral.

- Definición conceptual: “Fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento”⁸⁸.
- Definición operacional: Resultado de puntuaciones establecidas en el cuadro de la hoja de respuestas, que tiene en cuenta dos factores:

El primer factor determina los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución, estas son puntuaciones del sujeto o respuesta que coincidan con la marcada en las plantillas, sumando o restando uno o dos puntos (según la plantilla).

El segundo factor determina los niveles de Incentivos y Satisfacción, estas son puntuaciones del sujeto o respuesta que coincidan con la marcada en las plantilla, sumando los puntos de los valores (1, 2, 3 o 4 Según la Plantilla y el Número marcado).

6.5 INSTRUMENTO Y MATERIALES

En el presente proyecto, se utilizaron dos instrumentos: El Instrumento para medir CO⁸⁹, y la Escala de Motivaciones Psicosociales⁹⁰, las cuales se midieron las variables del estudio.

⁸⁶ CHIAVENATO, Óp. Cit. 416.

⁸⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. La Calidad De Vida Laboral Para Una Cultura De Lo Público: Instrumentos Para Su Gestión. [Online]. [Bogotá – Colombia]. Abril de 2004. Págs. 1 – 54. Vol. 1. [2004]. [Revisado el 15 de Enero de 2009] Disponible en internet <URL: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/LaCalidaddeVidaLaboralparaunaCulturadeloPublicoInstrumentos.pdf>>

⁸⁸ HERNÁNDEZ GONZÁLEZ Óp. Cit. 3

⁸⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Óp. Cit. 23.

⁹⁰ FERNÁNDEZ SEARA, José Luis. Escala de Motivaciones Psicosociales. Tercera Edición. Madrid – España. Tea Editores. 2003. Págs. 1 – 23. ISBN 84-7174-748-0.

6.5.1.1 Instrumento Para Medir CO

Es un instrumento que permite evaluar la percepción de los empleados, frente al entorno laboral en el cual se encuentran. Consta de 51 preguntas, cuyas respuestas están dadas en una escala Likert que presenta cuatro opciones de respuesta así:

Totalmente de Acuerdo (TA), de Acuerdo (A), en Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

Está compuesto por las siguientes dimensiones:

- **Orientación Organizacional:** Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor. Comprende desde el Ítem 1 al ítem 9.
- **Administración Del Talento Humano:** Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional. Comprende desde el Ítem 10 al ítem 15.
- **Estilo De Dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo. Comprende desde el Ítem 16 al 25.
- **Comunicación E Integración:** Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad. Comprende desde el Ítem 26 al ítem 31.
- **Trabajo En Grupo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están

comprometidas y del cual se sienten responsables. Comprende desde el Ítem 32 al ítem 36.

- Capacidad Profesional: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan. Comprende desde el Ítem 37 al ítem 44.
- Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores. Comprende desde el Ítem 45 al ítem 51.

6.5.1.2 Validez y confiabilidad del instrumento para medir CO. Instrumento para medir CO del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Confiabilidad

Se realizó el análisis con una muestra de 109 personas, a las cuales se les aplicó la prueba en la ciudad de Neiva. Se realizó el análisis por el método de División por mitades, el cual dio una correlación de 0,84. Posteriormente, se realizó la correlación con la fórmula de Spearman-Brown, en el cual se obtuvo una correlación de 0,91. Este resultado, indica que el instrumento es confiable en cuanto a su estructura.

- Validez

Mediante el análisis de Alpha de Cronbach, se obtuvo como resultado 0,88; lo que indica que cada uno de los ítems que componen la prueba, aporta de manera importante al constructo de la prueba.

Ahora bien, Se realizó la correlación entre los ítems con sus respectivas dimensiones, de acuerdo a los valores críticos de Pearson, según el número de sujetos a los cuales se les aplicó la prueba. Los datos obtenidos expresan que existe una correlación significativa entre los ítems y las dimensiones que componen la prueba.

6.5.1.3 Cuestionario de Motivaciones Psicosociales⁹¹. Es una escala que consta de 173 preguntas, y estas se dividen en tres partes. De las primeras 126 preguntas, se dan respuestas dicotómicas de Falso y Verdadero. Una segunda parte, que va desde la pregunta 127 a la 147, establece una escala Likert de 3 valores, en los cuales está: Normal, Mucho y Muchísimo. La tercera parte, está constituida por los ítems 148 al 173; que consta de una escala Likert con 4 opciones de respuesta: Alguno, Normal, Mucho, Muchísimo.

El cuestionario consta de las siguientes dimensiones:

- As – Aceptación Social: Determina la necesidad de relaciones afectivas (de diferente índole) con otras personas.
- Rs – Reconocimiento Social: Mide la búsqueda de aprobación social y estima que el sujeto necesita por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. También considera la búsqueda de prestigio personal y profesional del individuo.
- Ac – Autoestima/Autoconcepto: Esta dimensión considera la valoración personal que hace la persona sobre sí misma.
- Ad – Autodesarrollo: Busca medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida.
- Po – Poder: Estima la preocupación que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales, además de los medios y condiciones que busca la persona de influir y dirigir a otros individuos.
- Se – Seguridad: Mide la búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

Además de las dimensiones mencionadas anteriormente, la prueba toma en cuenta los componentes de medida de la conducta motivante, los cuales están compuestos de la siguiente manera:

- Act – Activación: Es considerado como el factor motivante o la acción que motiva la conducta.

⁹¹ FERNÁNDEZ SEARA, Óp. Cit. 7.

- Exp – Expectativa: Es la anticipación cognitiva que hace el sujeto sobre la probabilidad de alcanzar un éxito o fracaso en una determinada tarea.
- Eje – Ejecución: Es la cantidad de esfuerzo que una persona pone en práctica en la consecución de unas metas.
- Inc – Incentivos: Valoración que se realiza a los hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta, o la importancia que el sujeto atribuye a diversos factores externos.
- Sat – Satisfacción: Grado en que los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración, y que es juzgado como conveniente o inadecuado por la persona.

6.5.1.4 Validez y confiabilidad del instrumento para medir la ML.

- Confiabilidad:

De acuerdo al análisis de confiabilidad consignada en el instrumento, los factores más estables en sus componentes, a través de la aplicación de un test-retest (intervalo de 15/20 días), y mediante correlación de las dos mitades pares-impares y corrección posterior del índice con la fórmula de Spearman-Brown; se obtuvo que los factores más estables en sus componentes son Autodesarrollo, Autoconcepto, Reconocimiento Social, y Aceptación Social. La correlación más alta obtenida en el test-retest, es de 0.83 en el nivel de Activación del factor Autodesarrollo, y la más baja, es Satisfacción del Poder, la cual presenta 0.53. En términos generales, los índices presentan mayor consistencia con el procedimiento de pares-impares.

- Validez:

El análisis de validez, denominado análisis convergente, consignado en la prueba, indica que se realizó un análisis de correlación cuando se desarrolló la evaluación de la prueba, junto con la prueba MAE⁹², de Pelechano, la cual consta de seis factores, a saber:

M1= Tendencia a sobrecarga del trabajo

⁹² PELECHANO, citado por FERNÁNDEZ SÉARA, Óp. Cit. 17

M2= Indiferencia laboral y separación

M3= Autoexigencia laboral

M4= Motivación Positiva hacia la acción

A1= Ansiedad Inhibidora del rendimiento

A2= Ansiedad facilitadora del rendimiento

Dicho análisis, sugiere la existencia de relaciones positivas entre M3 (perteneciente al MAE) y Ad, Ac, Rs y Po (componentes del MPS), además de A2 y Ac y Ad. No obstante, se señala una relación débil entre M1 y M2 las dimensiones del MPS. Luego, se señala una relación negativa entre A1 y Ac y Ad, y entre M2 y Ad.

6.6 FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se llevó a cabo de acuerdo a las siguientes etapas:

Etapa 1: Elección e identificación de la investigación.

Se eligió un tema de investigación, y de acuerdo a la decisión tomada se realizó posteriormente el planteamiento del problema para limitarlo y concretar la idea que se buscó investigar. Consecutivamente se buscaron a nivel teórico investigaciones ya realizadas de dicho tema, para así poder derivar las teorías y poder construir la base teórica del CO y la ML.

Se inicio así la creación del anteproyecto, con un argumento teórico. También se presentaron revisiones al asesor designado para el presente proyecto.

Etapa 2: Obtención de los instrumentos de medición.

Se investigaron las diferentes pruebas que midan el CO y la ML, que además son de interés para los investigadores, para su posible aplicabilidad en una empresa,

que sean validadas en Colombia y puedan ser utilizadas en investigaciones científicas.

Después de tener todo lo necesario para la realización del proyecto se entregó al comité de Bioética de la Facultad de Salud de la Universidad Surcolombiana, con el propósito de obtener el aval para la realización del proyecto.

Fase 3: Identificación y contacto con la población estudio

Se realizó una visita con el fin de promover el proyecto a realizar en la empresa. Se determinó la población total de la empresa, para realizar un censo y así aplicar al 100% de la población. Consecutivamente, se ajustó un cronograma de actividades de acuerdo a la disposición de la empresa.

Fase 4: Recolección de los datos.

Se investigó la población de cada sede perteneciente a la empresa. Para ello, se acordaron citas a la población de lunes a viernes antes de iniciar o durante la jornada laboral, para asistir a los auditorios previamente establecidos por los coordinadores de la empresa.

Las citas previamente mencionadas, tenían una duración de 2 horas, durante las cuales se explicó el objeto de investigación, se aclaró el uso del instrumento y se resolvieron dudas e inconvenientes del personal.

Se elaboró un consentimiento informado donde se explicaba el objetivo del proyecto, donde se notificaba la confidencialidad de los datos, el uso ulterior de informes y su respectivo fin.

Se eligió la aceptación hacia la participación o el rechazo a ésta. De ser rechazado dicho consentimiento, se terminaba el proceso. En caso de aceptar, se procedió con la aplicación.

Las dos aplicaciones se realizaron al mismo sujeto. De esta manera, se aplicó la prueba que mide CO y ML en una misma sesión.

Al finalizar la aplicación se agradeció la colaboración y se contestaron posibles dudas que hayan sido generadas respecto a las pruebas psicológicas.

Duración estimada de la prueba de CO: 45 Minutos.

Duración estimada de la prueba MPS: 45 Minutos.

Se calificaron las pruebas realizadas de forma manual, y posteriormente se procedió a codificar los datos. Mediante el Software de SPSS, se realizó una matriz, que sirvió de base al posterior análisis.

Fase 5: Análisis de los datos

El análisis cuantitativo de los datos se realizó utilizando el Software SPSS, un sistema de cómputo para archivar y analizar los datos (ya que hay demasiados datos para hacerlo de manera manual); se realiza una Correlación Bivariada para la transformación de escalas dicotómicas y tipo Likert. Luego, se realiza una correlación de Pearson para dicho análisis.

Se exploraron los datos: analizando descriptivamente los datos por variable, se hicieron análisis adicionales. Consecutivamente, se prosiguió a analizar los resultados estadísticos. Los resultados se presentaron en tablas y gráficas.

Etapa 6: Discusión de los resultados.

Se realizó un análisis general de la investigación para hallar inconsistencias y de esta manera estudiarlos de nuevo, donde también se realizaron los cambios pertinentes al mismo.

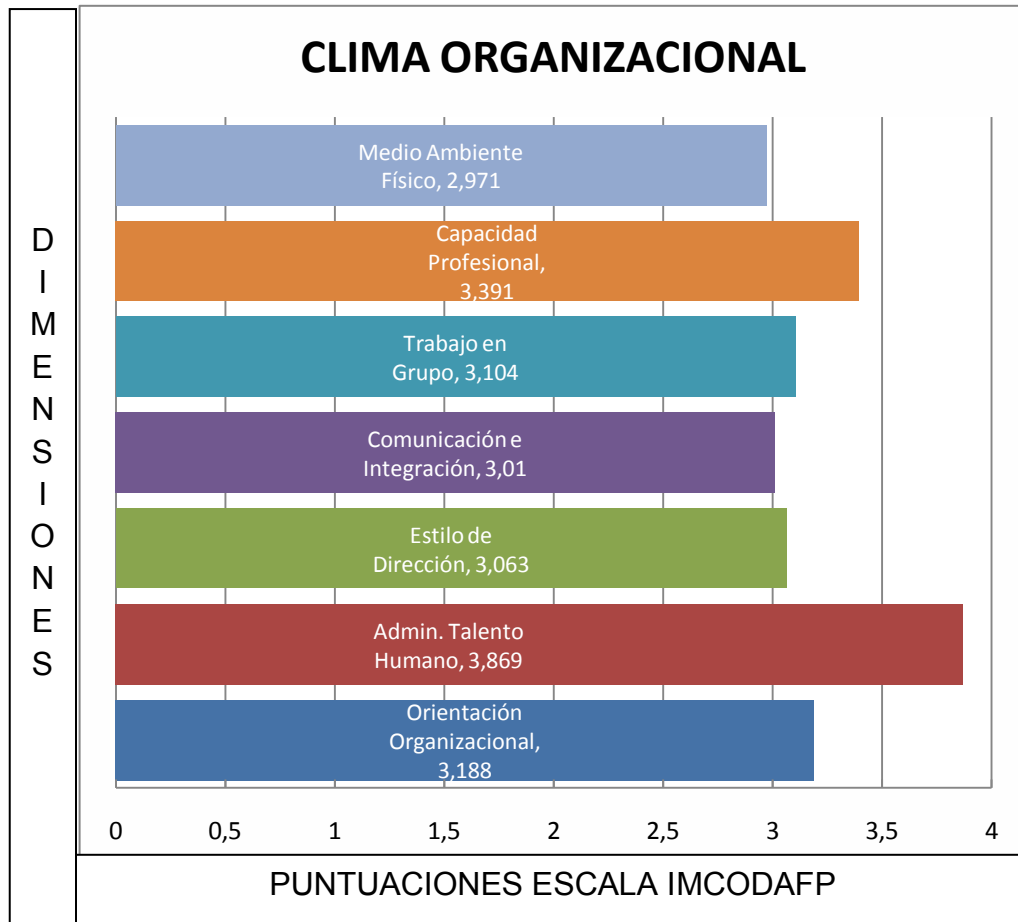
Finalmente, se elaboró el reporte de investigación.

7 RESULTADOS

Para el análisis de los resultados de la presente investigación, se elaboraron graficas y cuadros. Para una mayor comprensión los datos obtenidos a nivel general se elaboraron graficas, mientras que para los datos particulares se realizaron tablas, veamos:

7.1 CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA EMPRESA.

Gráfico 4 Clima Organizacional General de la empresa.

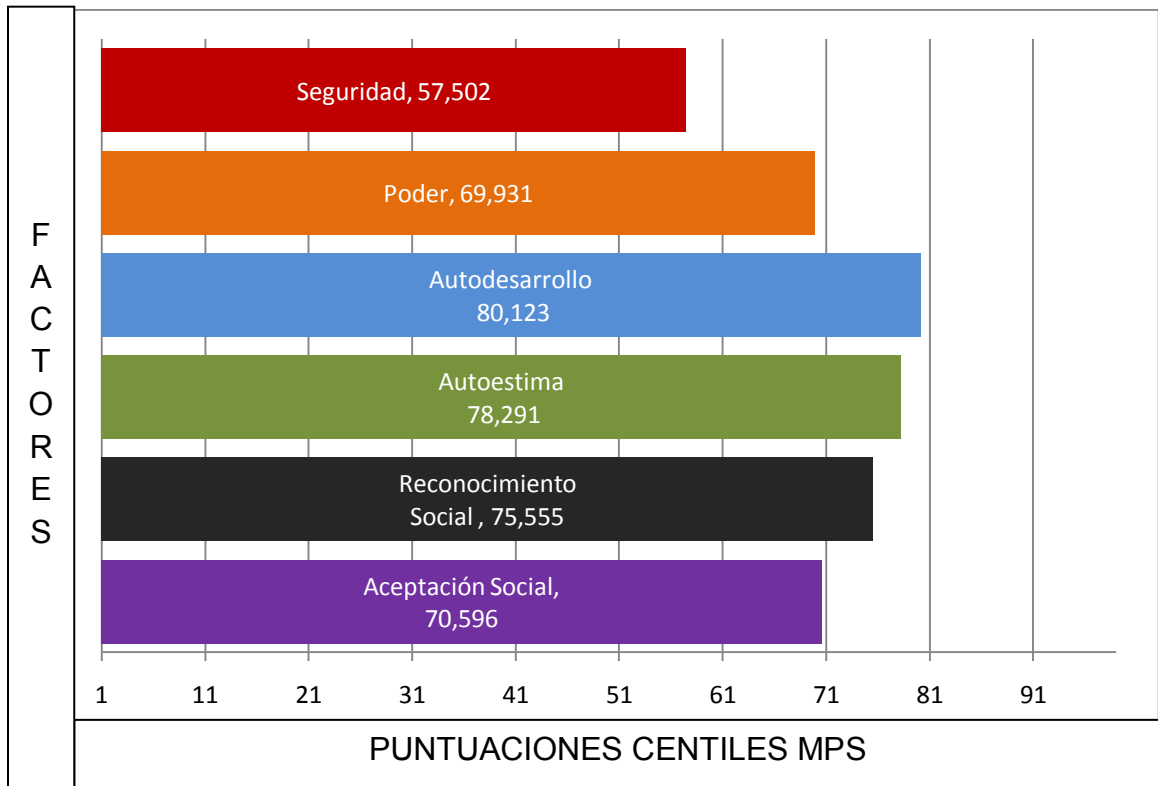


En cuanto los promedios obtenidos de las respuestas dadas por los trabajadores en la empresa se puede observar en el gráfico N° 4 que se presentan promedios similares donde los puntajes en su mayoría se encuentran entre 3 y 4 (de acuerdo

y totalmente de acuerdo), lo cual indica que los sujetos tienen una percepción favorable del clima organizacional.

7.2 MOTIVACIONES LABORALES DE LA EMPRESA.

Gráfico 5 Motivaciones Laborales Generales de la Empresa.



Ahora bien, teniendo en cuenta el comparativo general entre los motivos básicos de la escala de motivaciones psicosociales con el anterior gráfico, se aprecia que los niveles de aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/auto concepto, autodesarrollo y poder, presentan puntuaciones centiles entre 70 y 80. Mientras que el factor seguridad presenta un centil de 57.

Cabe destacar que estos valores se encuentran entre las puntuaciones centiles superiores a la media que permite determinar que los sujetos que laboran en la empresa del sector servicios del Huila se encuentran motivados psicosocialmente.

En las siguientes tablas se especifican los resultados obtenidos del clima organizacional y los de las motivaciones laborales. En la primera columna están las dimensiones, las siguientes especifican las variables socio demográficas, el nivel o el tiempo laborando en la empresa. Prosigue con los resultados obtenidos de la prueba T para muestras independientes o ANOVA de un factor, obtenido por el programa SPSS y la columna final se agrega el valor de significancia, teniendo en cuenta que la diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral). Se destaca que en los resultados de las variables se sitúa primero la media obtenida y luego la varianza.

7.3 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE DEMOGRÁFICA SEXO.

Tabla 4 Dimensiones del Clima Organizacional respecto a la variable Sexo.

DIMENSIONES	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Orientación Organizacional	3,20 ± 0,51	3,17 ± 0,52	0,39	0,69
Administración del Talento Humano	2,88 ± 0,60	2,84 ± 0,65	0,6	0,54
Estilos de Dirección	3,08 ± 0,62	3,03 ± 0,70	0,61	0,53
Comunicación e Integración	3,02 ± 0,52	2,99 ± 0,51	0,45	0,64
Trabajo en Grupo	3,12 ± 0,54	3,07 ± 0,52	0,74	0,45
Capacidad Profesional	3,37 ± 0,57	3,43 ± 0,55	-0,76	0,44
Medio Ambiente Físico	3,00 ± 0,57	2,89 ± 0,57	1,53	0,12

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral)

No se presentaron diferencias significativas en las dimensiones de CO de acuerdo al variable sexo.

7.4 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO AL SEXO.

Tabla 5 Nivel de Activación respecto a la variable Sexo

NIVEL DE ACTIVACIÓN	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Aceptación e integración social	67,82 ± 24,34	64,94 ± 26,70	0,98	0,32
Reconocimiento social	66,66 ± 25,29	67,09 ± 29,67	-0,13	0,89
Autoestima/Autoconcepto	65,72 ± 21,20	68,10 ± 18,64	-0,99	0,32
Autodesarrollo	63,98 ± 23,25	61,28 ± 26,78	0,95	0,34
Poder	60,14 ± 23,17	68,55 ± 20,04	-3,23	0,00
Seguridad	18,66 ± 16,92	19,72 ± 19,20	-,518	0,60

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral)

Como se puede observar en el cuadro no hay diferencias estadísticamente significativas, en la mayoría de los factores motivacionales, pero hay un nivel de significancia en el factor poder, donde el sexo masculino considera un factor motivante de la conducta obtener prestigio e influir y dirigir a los demás. Ellos están dispuestos a realizar esfuerzos con el objetivo de lograr el poder. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la media se encuentra por encima de 60, estos valores demuestran que el sexo femenino también lo considera, pero en menor grado.

Tabla 6 Nivel de Expectativa respecto a la variable Sexo.

NIVEL DE EXPECTATIVA	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Aceptación e integración social	76,76 ± 23,35	73,50 ± 24,32	1,18	0,23
Reconocimiento social	71,08 ± 25,84	69,34 ± 29,62	0,55	0,57
Autoestima/Autoconcepto	79,15 ± 23,33	79,80 ± 25,00	-0,23	0,81
Autodesarrollo	82,98 ± 20,81	82,90 ± 20,35	0,03	0,97
Poder	70,76 ± 18,58	70,78 ± 22,88	-0,01	0,99
Seguridad	63,23 ± 21,45	58,88 ± 23,98	1,67	0,09

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

En el nivel motivacional de Expectativa, no se encontraron diferencias significativas respecto a la variable Sexo.

Tabla 7 Nivel de Ejecución respecto a la variable Sexo

NIVEL DE EJECUCIÓN	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Aceptación e integración social	81,73 ± 27,17	82,19 ± 26,73	-0,14	0,88
Reconocimiento social	67,59 ± 34,20	65,89 ± 36,19	0,41	0,67
Autoestima/Autoconcepto	71,31 ± 28,22	68,65 ± 32,36	0,77	0,44
Autodesarrollo	91,07 ± 16,16	88,94 ± 21,87	1,01	0,31
Poder	55,82 ± 36,28	59,45 ± 38,77	-0,84	0,40
Seguridad	63,68 ± 34,70	62,25 ± 34,46	0,35	0,72

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas del Nivel Ejecución respecto a la variable Sexo.

Tabla 8 Valor de los Incentivos respecto a la Variable Sexo

VALOR DE LOS INCENTIVOS	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Aceptación e integración social	64,26 ± 25,85	65,46 ± 21,39	-0,41	0,67
Reconocimiento social	87,97 ± 24,73	90,67 ± 20,93	-0,98	0,32
Autoestima/Autoconcepto	87,96 ± 26,42	90,79 ± 21,57	-0,96	0,33
Autodesarrollo	79,79 ± 28,68	80,07 ± 28,21	-0,08	0,93
Poder	84,18 ± 29,96	88,78 ± 22,09	-1,41	0,15
Seguridad	83,06 ± 24,43	83,93 ± 23,45	-,312	0,75

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

De acuerdo a la presente tabla, no hay diferencias significativas entre hombres o mujeres, respecto al Nivel de Valor de los Incentivos.

Tabla 9 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Sexo

NIVEL DE SATISFACCIÓN	FEMENINO	MASCULINO	t	p
Aceptación e integración social	62,77 ± 29,50	65,34 ± 27,84	-0,75	0,44
Reconocimiento social	83,63 ± 30,04	87,69 ± 25,72	-1,20	0,22
Autoestima/Autoconcepto	85,31 ± 28,76	89,04 ± 23,29	-1,17	0,24
Autodesarrollo	83,80 ± 28,29	85,99 ± 24,75	-0,68	0,49
Poder	71,95 ± 31,90	77,48 ± 29,49	-1,52	0,12
Seguridad	58,92 ± 28,06	63,51 ± 25,47	-1,44	0,15

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el Nivel Satisfacción y la variable demográfica Sexo.

7.5 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE NIVEL.

Tabla 10 Clima Organizacional de acuerdo a la variable Nivel

DIMENSIONES	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Orientación Organizacional	3,19 ± 0,52	3,17 ± 0,52	3,35 ± 0,41	1,19	0,30
Administración del Talento Humano	2,94 ± 0,60	2,78 ± 0,61	2,91 ± 0,46	2,60	0,08
Estilos de Dirección	3,06 ± 0,64	3,10 ± 0,67	3,02 ± 0,46	0,21	0,81
Comunicación e Integración	3,04 ± 0,53	3,01 ± 0,47	3,01 ± 0,46	0,14	0,87
Trabajo en Grupo	3,14 ± 0,51	3,09 ± 0,53	3,17 ± 0,46	0,38	0,69
Capacidad Profesional	3,40 ± 0,53	3,40 ± 0,57	3,53 ± 0,46	0,67	0,51
Medio Ambiente Físico	3,00 ± 0,55	2,98 ± 0,62	2,92 ± 0,53	0,22	0,80

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

No se encontraron diferencias significantes en las dimensiones de CO respecto a la variable Nivel.

7.6 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO A LA VARIABLE NIVEL.

Tabla 11 Nivel de Activación respecto a la variable Nivel

NIVEL DE ACTIVACIÓN	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Aceptación e integración social	66,84 ± 25,58	65,77 ± 24,73	68,78 ± 27,15	0,16	0,86
Reconocimiento social	66,74 ± 26,45	65,32 ± 27,37	68,17 ± 25,90	0,16	0,85
Autoestima/Autoconcepto	67,90 ± 21,80	63,67 ± 19,84	66,96 ± 16,57	1,50	0,22
Autodesarrollo	65,10 ± 23,78	63,18 ± 22,82	57,30 ± 31,60	1,15	0,32
Poder	60,84 ± 22,67	63,71 ± 22,27	72,35 ± 18,70	2,93	0,05
Seguridad	20,47 ± 17,85	18,26 ± 18,13	10,91 ± 10,69	3,20	0,04

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

En el nivel de Activación se evidencia que en el factor seguridad se obtuvo puntajes centiles entre 10 y 20, donde hay diferencias motivacionales entre los cargos desempeñados en la empresa. Se puede apreciar que los trabajadores poseen sentimientos de seguridad ante las situaciones actuales y futuras, y esto es un factor que activa la conducta. Se puede estimar que los trabajadores del nivel Directivo poseen sentimientos más elevados de seguridad ante las situaciones actuales y futuras, y esto es un factor que activa su conducta, posiblemente, porque en el nivel en el que están se encuentran más seguros. No obstante, los niveles Administrativo y Operativo, se caracterizan por presentar niveles de seguridad por debajo del centil 50. Esto indica que si bien son elevados en comparación con el nivel Directivo, no dejan de caracterizarse por un sentimiento de seguridad ante las mismas situaciones que están presentes en la vida del empleado, y las que están por venir en sus puestos de trabajo.

Tabla 12 Nivel de Expectativa respecto a la variable Nivel

NIVEL DE EXPECTATIVA	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Aceptación e integración social	74,40 ± 24,40	75,88 ± 22,03	86,00 ± 16,52	2,58	0,08
Reconocimiento social	65,48 ± 29,41	75,62 ± 23,00	87,00 ± 13,18	10,04	0,00
Autoestima/Autoconcepto	75,98 ± 26,02	82,58 ± 20,87	91,70 ± 9,94	6,20	0,00
Autodesarrollo	81,72 ± 21,10	86,10 ± 17,75	89,09 ± 12,92	2,73	0,07
Poder	69,76 ± 20,36	71,72 ± 18,67	75,09 ± 17,09	0,94	0,39
Seguridad	60,04 ± 22,70	64,61 ± 21,94	66,91 ± 19,10	2,08	0,13

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

La diferencia que se presenta para el factor Reconocimiento social es significativa. En otras palabras, los sujetos que trabajan en el Nivel Directivo, al alcanzar una media de 87, logran anticipar el éxito cuando consideran tener estima y aprobación social a diferencia del nivel operativo que obtiene una media de 65,48. Lo anterior no quiere decir que no lo hagan, sino que en menor medida que el nivel directivo.

Como se puede observar hay diferencias significativas en las respuestas entre los niveles en el factor Autoestima/Autoconcepto. En el cuadro, el nivel directivo obtiene una media de 91,70 y una desviación estándar de 9,94, lo cual quiere decir que logran anticipar el éxito cuando tienen confianza en sí mismos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los valores de los niveles operativos y administrativos, están por encima de 60, donde evidencia que estos están motivados, pero en menor medida que el Directivo.

Tabla 13 Nivel de Ejecución respecto a la variable Nivel

NIVEL DE EJECUCIÓN	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Aceptación e integración social	78,93 ± 28,90	83,85 ± 25,55	96,35 ± 4,56	4,82	0,01
Reconocimiento social	60,38 ± 36,51	75,56 ± 29,44	86,83 ± 21,82	11,57	0,00
Autoestima/Autoconcepto	66,73 ± 31,25	72,37 ± 26,47	88,57 ± 12,20	6,42	0,00
Autodesarrollo	88,95 ± 19,61	91,60 ± 15,67	92,22 ± 21,77	0,90	0,41
Poder	49,70 ± 36,25	63,53 ± 35,87	86,91 ± 21,50	14,22	0,00
Seguridad	59,29 ± 36,17	68,11 ± 32,01	72,43 ± 35,33	3,17	0,04

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

En el nivel de ejecución se hace notorio que en la mayoría de las motivaciones básicas hay diferencias significativas entre los cargos. Solamente el factor autodesarrollo evidencia que en los tres niveles, aumentan sus esfuerzos para conseguir lo que se desea cuando se han proyectado metas para conseguirlo.

En Aceptación e Integración Social las medias de los grupos alcanzaron puntuaciones centiles mayores a 70, indicando que los empleados, a nivel general, independientemente de su cargo, buscan afiliación, pertenencia y aprobación social, lo que lo hace un factor motivante.

También se puede observar que en el factor Reconocimiento social las personas de todos los niveles dedican sus esfuerzos para ser aprobados socialmente, y que los demás les tengan estima, en especial el nivel directivo.

Las diferencias de puntajes centiles que se presentaron en el factor Autoestima/Autoconcepto, indican que las personas en el nivel directivo tienen una

mayor necesidad de lograr situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismos, que las que se encuentran en los demás niveles, sin desconocer que aún siendo puntajes de menor cuantía, son altos al compararlos con los grupos normativos.

El nivel directivo en el factor motivacional Seguridad obtuvo una media de 72,43 y una desviación estándar de 32,01. Con lo anterior, se infiere que los sujetos dedican sus esfuerzos para la consecución de las metas cuando consideran tener estabilidad laboral, familiar y social; de la misma manera el nivel administrativo, pero sus esfuerzos no son tan altos. También, se observó que el nivel operativo obtuvo una media de 59,29, evidenciando que aunque tengan estabilidad laboral, familiar y social, no interfiere en la obtención de sus metas. Tanto el nivel Administrativo como el Directivo muestran un direccionamiento conductual más evidente a conseguir prestigio y dirección a empleados que el nivel Operativo.

Tabla 14 Nivel de Valor de los Incentivos respecto a la variable Nivel

VALOR DE LOS INCENTIVOS	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Aceptación e integración social	63,74 ± 22,70	65,26 ± 26,23	68,87 ± 29,36	0,50	0,60
Reconocimiento social	91,54 ± 19,97	84,70 ± 27,66	85,17 ± 26,10	3,33	0,04
Autoestima/Autoconcepto	90,33 ± 23,11	86,68 ± 27,14	83,35 ± 31,45	1,27	0,28
Autodesarrollo	80,71 ± 27,09	77,46 ± 31,14	80,65 ± 29,47	0,48	0,62
Poder	87,49 ± 25,58	81,85 ± 31,66	81,48 ± 32,91	1,61	0,20
Seguridad	85,01 ± 21,01	80,76 ± 27,92	80,39 ± 24,28	1,29	0,28

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

Cabe destacar que el factor Reconocimiento Social se aprecia que hay diferencias significativas entre los cargos, donde el nivel operativo obtuvo una media de 91,54

con una desviación típica de 19,97, se deduce que los trabajadores en dicho nivel consideran que el reconocimiento social o tener cierto prestigio en la empresa es un factor externo que posee un valor funcional y motivacional. Hay que tener en cuenta que los niveles Administrativo y Directivo también lo consideran, no obstante, con baja demanda que los del nivel operativo.

Tabla 15 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Nivel

NIVEL DE SATISFACCIÓN	OPERATIVO	ADMIN	DIRECTIVO	F	Sig
Aceptación e integración social	63,15 ± 27,66	61,97 ± 29,60	70,22 ± 36,34	0,78	0,46
Reconocimiento social	86,22 ± 27,74	82,68 ± 29,66	73,83 ± 39,17	2,03	0,13
Autoestima/Autoconcepto	86,60 ± 27,27	85,05 ± 27,52	79,91 ± 34,53	0,62	0,54
Autodesarrollo	85,27 ± 26,32	83,35 ± 27,72	77,09 ± 36,60	0,95	0,39
Poder	73,49 ± 30,34	71,12 ± 32,94	71,57 ± 39,83	0,21	0,81
Seguridad	59,25 ± 24,99	59,80 ± 30,07	62,13 ± 36,72	0,11	0,89

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

En el nivel de Satisfacción, no se observaron diferencias significativas respecto a la variable Nivel.

7.7 RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA VARIABLE TIEMPO DE SERVICIO.

Tabla 16 Clima Organizacional respecto a la variable Tiempo de Servicio

DIMENSIONES	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Orientación Organizacional	3,15±0,60	3,21±0,46	3,24±0,51	3,30±0,47	2,93±0,80	1,02	0,40
Administración del Talento Humano	2,93±0,68	2,87±0,58	2,87±0,59	2,91±0,61	2,57±0,53	0,86	0,49
Estilos de Dirección	3,07±0,72	3,07±0,62	3,10±0,64	3,08±0,56	2,84±0,78	0,34	0,85
Comunicación e Integración	3,06±0,54	3±0,51	3±0,48	2,96±0,48	2,75±0,70	0,92	0,45
Trabajo en Grupo	3,10±0,56	3,12±0,51	3,12±0,57	3,18±0,43	2,96±0,85	0,28	0,89
Capacidad Profesional	3,31±0,60	3,43±0,52	3,45±0,57	3,51±0,53	3,19±0,95	1,33	0,26
Medio Ambiente Físico	2,87±0,59	3,03±0,57	3,07±0,51	2,69±0,51	3,07±0,72	2,32	0,06

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

Las dimensiones de Clima Organizacional no presentan diferencias significativas respecto al tiempo de servicio de los empleados de la empresa.

7.8 RESULTADOS DE LAS MOTIVACIONES LABORALES DE ACUERDO AL TIEMPO DE SERVICIO.

Tabla 17 Nivel de Activación respecto a la variable Tiempo de Servicio

NIVEL DE ACTIVACIÓN	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Aceptación e integración social	64,83±26,46	66±25,54	72,20±21,21	79,27±19,24	66,70±28,70	1,45	0,22
Reconocimiento social	66,92±27,55	65,79±25,79	65,40±26,91	83,82±16,87	59,90±32,53	1,39	0,24
Autoestima Autoconcepto	66,20±21,85	66,43±19,09	66,34±21,71	74,36±18,36	69,80±28,15	0,46	0,76
Autodesarrollo	62,10±24,78	64,59±23,61	62,82±23,74	68,18±19,78	50,50±28,91	1,01	0,40
Poder	63,25±23,28	62,21±22,36	61,02±25,37	70±13,42	67,50±16,54	0,50	0,74
Seguridad	19,22±19,68	19,34±17,11	16,94±15,27	17,73±16,18	27±23,48	0,70	0,59

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

En el Nivel de Activación, no se presentaron diferencias estadísticamente significantes respecto a la variable Tiempo de Servicio.

Tabla 18 Nivel de Expectativa respecto a la variable Tiempo de Servicio

NIVEL DE EXPECTATIVA	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Aceptación e integración social	78,41±21,36	75,26±23,16	77,26±25,07	65,55±34,60	64,80±24,29	1,47	0,21
Reconocimiento social	70,12±26,44	69,81±27,44	74,94±25,56	72,36±35,15	68,90±23,64	0,39	0,82
Autoestima Autoconcepto	78,04±23,14	79,53±23,81	79,40±27,04	82±20,28	90,40±12,40	0,65	0,63
Autodesarrollo	84,15±20,74	82,95±20,33	82,80±20,42	85±23,52	87,7±11,01	0,19	0,94
Poder	72,36±17,96	71,78±19,99	65,76±24,20	71,82±15,37	67,90±19,71	1,11	0,35
Seguridad	63,63±22,20	61,25±21,73	59,88±24,51	63,64±17,48	75,9±14,11	1,31	0,27

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

No se encontraron diferencias significativas en los grupos que componen la empresa según su antigüedad.

Tabla 19 Nivel de Ejecución respecto a la variable Tiempo de Servicio

NIVEL DE EJECUCIÓN	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Aceptación e integración social	83,53±24,29	78,09±30,24	85,92±23,88	87,73±16,12	93,60±8,78	1,81	0,13
Reconocimiento social	66,14±35,81	65,83±33,53	78,62±29,97	59,82±45,88	74,60±34,73	1,70	0,15
Autoestima Autoconcepto	68,3±29,81	70,90±28,83	71,48±30,93	71,27±35,57	84,20±17,58	0,71	0,59
Autodesarrollo	88,31±18,44	90,64±19,56	90,46±16,47	95,55±8,89	96,10±9,17	0,79	0,53
Poder	54,37±38,64	56,05±35,58	59,58±38,53	65,91±36,80	58,20±40,46	0,36	0,84
Seguridad	64,14±35,33	61,33±35,12	68,18±31,44	57,73±34,31	83,40±23,69	1,32	0,26

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

Es importante señalar que no hubo diferencias estadísticas significativas respecto a los grupos ordenados de acuerdo a la antigüedad.

Tabla 20 Nivel de Incentivos respecto a la variable Tiempo de Servicio

NIVEL DE INCENTIVOS	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Aceptación e integración social	66,41±22,78	63,76±25,13	63,22±27,74	64,73±29,9	75,4±22,91	0,68	0,60
Reconocimiento social	90,42±22,73	87,81±24,41	85,98±26,64	89,73±23,82	97,80±1,93	0,72	0,58
Autoestima Autoconcepto	90,93±21,93	87,75±26,67	84,26±29,26	90,09±23,94	99±0	1,07	0,37
Autodesarrollo	80,80±26,87	80,60±29,32	74,32±30,86	81,18±33,34	84,00±22,04	0,58	0,68
Poder	87,25±25,18	85,86±27,62	80,62±34,23	81,18±34,59	88,8±22,55	0,58	0,67
Seguridad	86,75±20,29	82,39±26,21	80,46±24,79	78,18±30,32	91,9±10,93	1,18	0,32

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

El presente nivel, se caracteriza por presentar relaciones que no son estadísticamente significantes.

Tabla 21 Nivel de Satisfacción respecto a la variable Tiempo de servicio.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	Menor a 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	Mayor a 16 años	F	Sig
Aceptación e integración social	66,38±24,93	62,05±30,31	68,36±27,57	50,09±35,92	73,60±30,61	1,59	0,18
Reconocimiento social	89,67±22,14	83,54±30,36	85,02±27,92	69±43,43	82,30±35,86	1,70	0,15
Autoestima Autoconcepto	91,20±18,98	84,74±29,81	87,92±24,51	70,82±41,79	81,80±32,86	2,03	0,09
Autodesarrollo	88,59±21,21	83,27±28,89	85,66±24,73	70,64±40,89	82,70±34,86	1,44	0,22
Poder	77,54±26,49	72,36±32,32	70,58±33,18	66,27±40,98	81,10±33,43	0,89	0,47
Seguridad	64,43±24,31	58,28±27,08	59,56±31,52	53,73±32,79	64,10±34,58	1,03	0,39

La diferencia es significativa cuando el nivel es menor a 0.05 (bilateral).

No se establecen diferencias estadísticamente significativas respecto a la variable Tiempo de Servicio.

7.9 CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

Para el análisis de los datos se realizaron correlaciones de Pearson con el objeto de conocer si existían correlaciones entre las variables a estudio.

En las columnas se hallan las dimensiones de la variable Clima Organizacional donde las siguientes siglas corresponden a:

- OO: Orientación Organizacional
- ATH: Administración del Talento Humano
- ED: Estilo de Dirección

- CI: Comunicación e Integración
- TG: Trabajo en Grupo
- CP: Capacidad Profesional
- MA: Medio Ambiente Físico

En las filas, se encuentran las variables que componen la Motivación Laboral. Las primeras tres letras corresponden a las iniciales de los Niveles, y las últimas dos a los factores motivacionales básicos, entonces:

- ACT: Nivel de Activación Motivacional
- EXP: Nivel de Expectativa
- EJE: Nivel de Ejecución
- INC: Valor de los Incentivos
- SAT: Nivel de Satisfacción
- AS: aceptación e Integración Social
- RS: Reconocimiento Social
- AC: Autoestima – Autoconcepto
- AD: Autodesarrollo
- PO: Poder
- SE: Seguridad

Los espacios sombreados son las correlaciones significativas:

Tabla 22 Correlación entre Clima Organizacional y Motivación Laboral

		OO	ATH	ED	CI	TG	CP	MA
EXPAS	C. Pearson	.151**	,073	.125*	.201**	.143**	,067	,009
	Sig. (bilateral)	,004	,168	,018	,000	,007	,205	,872
EXPRS	C. Pearson	.124*	,061	.119*	,104	,087	.124*	,040
	Sig. (bilateral)	,019	,249	,024	,050	,098	,019	,445
EXPAD	C. Pearson	.135**	.152**	.119*	.187**	.187**	.147**	,076
	Sig. (bilateral)	,010	,004	,025	,000	,000	,005	,151
EXPPO	C. Pearson	.107*	.123*	.110*	,077	,100	.106*	,002
	Sig. (bilateral)	,043	,020	,038	,146	,060	,044	,969
EXPSE	C. Pearson	.137**	.108*	,095	.110*	,091	.119*	,057
	Sig. (bilateral)	,009	,040	,071	,037	,086	,024	,284
EJEAS	C. Pearson	.148**	,052	.142**	.122*	.151**	.130*	,055
	Sig. (bilateral)	,005	,328	,007	,020	,004	,014	,302
EJERS	C. Pearson	.238**	.148**	.216**	,073	.137**	.170**	,083
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,000	,169	,010	,001	,116
EJEAC	C. Pearson	.184**	,090	,069	,054	,056	,102	.123*
	Sig. (bilateral)	,000	,090	,190	,305	,294	,054	,020
EJEAD	C. Pearson	.221**	.196**	.217**	.165**	.147**	.154**	.148**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002	,005	,003	,005
EJEPO	C. Pearson	,090	,102	.114*	.110*	.142**	,069	,024
	Sig. (bilateral)	,087	,053	,031	,038	,007	,190	,648
EJESE	C. Pearson	.220**	.216**	.244**	.138**	.131**	.125**	.191**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,009	,013	,018	,000
INCAS	C. Pearson	,087	,026	,077	.121*	,071	.109*	,062
	Sig. (bilateral)	,101	,627	,146	,022	,181	,039	,241
INCAD	C. Pearson	,057	,093	.111*	,067	,040	,102	,101
	Sig. (bilateral)	,281	,078	,036	,209	,447	,054	,057
SATAS	C. Pearson	,103	,048	.106*	.108*	.147**	.137**	,083
	Sig. (bilateral)	,051	,366	,046	,042	,005	,009	,117
SATSE	C. Pearson	.161**	.143**	.129*	,072	.109*	.136**	,100
	Sig. (bilateral)	,002	,007	,014	,173	,039	,010	,059

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se encontró una relación directa entre las siguientes Factores y Dimensiones de las variables propuestas:

La claridad que el funcionario tiene acerca de la empresa, referente a la teleología, las estrategias, el sistema de valores, políticas, la planeación, los procesos, la asignación de funciones y los recursos de la misma, son factores que mejoran la anticipación cognitiva del funcionario respecto al desarrollo de tareas, y la idea del mismo de alcanzar incentivos, alicientes y recompensas por una labor bien

realizada. De manera puntual, cuando el sujeto maneja los elementos referentes a la Orientación Organizacional de su empresa, manejará la idea de lograr un mayor grado de aceptación social, al igual que la anticipación cognitiva de alcanzar un elevado reconocimiento social, creará tener una mayor tendencia a pensar que puede desarrollar las capacidades personales y proponerse nuevas metas en la vida. Igualmente, creará tener la oportunidad de alcanzar prestigio, y estabilidad tanto personal como laboralmente.

Asimismo, en la medida en que el trabajador tenga presente en su conocimiento que los procesos organizacionales se encuentran orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, capacitación, bienestar y satisfacción, tendrá una mayor expectativa de lograr las metas propuestas por este.

Si la percepción que tiene el empleado acerca de las habilidades gerenciales desarrolladas en la empresa es adecuada, logrará el mejoramiento de la percepción que maneja este sobre la expectativa que tiene de alcanzar el éxito en una labor determinada. De manera más específica, dicha percepción mejorará la forma como el sujeto concibe la consecución de resultados positivos en el momento de establecer relaciones efectivas de diversa índole con otras personas creyendo posible la aprobación social y estima de los demás. Al mismo tiempo, la confianza que tiene el sujeto de sus propias capacidades, mejorará afianzando la seguridad que tiene este de dirigir otras personas o la capacidad que éste cree tener, de dirigir otras personas, tener prestigio y conseguir status.

En el momento en que el empleado considere que dentro de la organización se manejen sistemas adecuados de comunicación, se incrementará favorablemente la forma como éste considera que se encuentran las relaciones interpersonales. También, mejorará la creencia que tiene el funcionario respecto a su valía personal y autoconfianza, así como la anticipación cognitiva del mismo de poseer estabilidad profesional.

La creencia del individuo de lograr establecer relaciones interpersonales efectivas y la consideración de tener capacidades para lograr conseguir las metas, son mejoradas con un ambiente adecuado de trabajo en equipo, realizado por los individuos de manera interdependiente, donde cada integrante realice aportes para lograr un propósito común.

Por otra parte, la anticipación cognitiva que es ejecutada por el trabajador en cuanto a la aprobación y reconocimiento social, la estima; la autopercepción, la

estimación que hace este de tener prestigio y poder, y la idea de tener estabilidad en la vida profesional y social, es retroalimentado por el conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones personales de los trabajadores, que mejora su autoestima, de tal manera que cuando una parte es favorable, el siguiente lo será de igual manera.

La cantidad de esfuerzo que un individuo aplica para lograr relaciones interpersonales efectivas, estima y aceptación social, un mejor nivel en su autoconcepto y autoestima, al igual que en la forma en que desarrolla sus capacidades personales, la búsqueda de estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional dentro de la empresa, está influenciada por la manera como éste tiene claridad en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la empresa, de tal manera, que en la medida en que una es elevada, la otra también lo es.

En la medida en que el trabajador tenga una mejor apreciación de la forma como se lleva a cabo la Administración del Talento Humano, será más elevada la búsqueda que éste tiene por conseguir aprobación por el trabajo y los esfuerzos realizados, el desarrollo de las capacidades propias, al igual que la creatividad en el puesto de trabajo, y la estabilidad laboral que le genere las condiciones actuales de su empleo.

Los estilos de dirección que se presentan en la empresa, influyen sobre motivación del empleado, de tal manera que cuando éste percibe que dichos estilos son convenientes, este orienta sus esfuerzos por conseguir que las apreciaciones que hace de las capacidades propias mejoren, se preocupa por ejercer patrones de liderazgo para con el grupo con el que trabaja, se inquieta por lograr relaciones interpersonales efectivas, busca aprobación por parte de su grupo de trabajo y procura la estabilidad en las relaciones afectuosas.

Teniendo en cuenta que el sujeto busca establecer relaciones interpersonales y se esfuerza por ser aprobado por el grupo, además que este quiera llegar a influir en los demás, que sienta seguridad tanto laboral como social y considerar conseguir desarrollar las capacidades propias, en la medida que lo mencionado mejora, optimizará a su vez la comunicación e integración de la empresa.

Cuando el sujeto divisa que el aporta trabajo en la empresa para conseguir un bien común y este se da cuenta que sus compañeros también se esfuerzan por lograrlo, mejorará la motivación a nivel de los esfuerzos que este realice para conseguir aceptación social y reconocimiento social, también buscará desarrollar

sus capacidad personales e influir en otras personas, y conseguir estabilidad tanto laboral como social.

En el momento que se percibe de forma integrada que los conocimientos, habilidades y comportamientos que se llevan en la empresa son adecuados, mejorarán los esfuerzos que el sujeto realiza para lograr conseguir aceptación y reconocimiento social, mejorar las capacidades personales y profesionales y la búsqueda de estabilidad social y laboral.

Si las condiciones ambientales que percibe el individuo en la empresa son positivas, los esfuerzos que realice por conseguir mayor seguridad, mejores capacidades profesionales y autoestima efectuados con mayor ahínco.

Los individuos de la empresa realizan una atribución a los hechos, acciones y situaciones que se presentan a su alrededor y que pueden motivar la conducta. Así, la comunicación desarrollada en la empresa ya sea de manera informal o formal, mediante signos orales, escritos o mímicos y la percepción que tiene el funcionario de estar cumpliendo con su deber de acuerdo a sus capacidades personales y profesionales, se mejoran si dichas atribuciones son mejoradas.

En la medida en que el estilo de dirección de la empresa sea concebido por el empleado como adecuado, o como mejorado, se mejorará la forma el funcionario perciba los incentivos que le son otorgados en la empresa.

Ahora bien, si los procesos de integración social que maneja la empresa son vistos como incentivos positivos mejorará la percepción que se tiene acerca del estilo de dirección, la comunicación, el trabajo en grupo y la capacidad profesional.

Por último, el factor seguridad, en el nivel Satisfacción, al tener una correlación positiva con todas las dimensiones de Clima Organizacional, excepto con Medio Ambiente Físico y Comunicación e Integración, muestra que en la medida en que los incentivos propuestos por la empresa, sean acogidos por el funcionario como adecuados o satisfactorios, repercutirá la percepción que tiene éste sobre la Orientación Organizacional, la Administración del talento Humano, el estilo de dirección, el trabajo en grupo y su capacidad profesional dentro de la empresa.

8 DISCUSIÓN

La Motivación Laboral y el Clima Organizacional componen dos temas de gran interés en la psicología laboral, por su influencia en la productividad y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un buen funcionamiento y una relación entre sí.

A partir del análisis teórico del concepto de Clima Organizacional y Motivación laboral se puede deducir que:

Los hallazgos ratifican que la empresa actualmente atraviesa por una situación donde se tiene en cuenta al trabajador como un agente importante para el desarrollo de esta, dado que el clima y la motivación se encuentran altos dando a entender que la empresa atiende en su totalidad las necesidades de las personas que la componen.

Es importante resaltar que el Instrumento para medir Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública fue desarrollado usando el sistema de evaluación basado en el criterio, mientras que la Escala de Motivaciones Psicosociales utiliza el sistema de evaluación basado en la norma. Con lo anterior, hay que tener en cuenta para futuras investigaciones se utilice un solo sistema en el caso de usar instrumentos que evalúen distintas variables.

Los hombres tienen una mayor inclinación a sentirse motivados por el factor motivacional Poder en todos los niveles. Esto indica que ya sea ejecutándolo, o esperándolo, como incentivo, activador conductual o generador de satisfacción, el ejercicio de conseguir prestigio y éxitos profesionales, al mismo tiempo que la búsqueda de influenciar y dirigir a otras personas se encuentra más afianzado sobre el género masculino que femenino.

De acuerdo a los resultados, existen más mujeres que hombres laborando en la empresa, esto evidencia que la mujer está tomando auge a nivel laboral, es posible que esto ocurra ya que la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Lo anterior se evidencia en los resultados arrojados donde el sexo masculino considera un factor motivante de la conducta obtener prestigio e influir y tener autoridad o lo mismo que tener el poder y esto los hace más competitivos, con más deseos de ascenso.

Las personas que llevan más de 16 años, pueden llegar a ser más sinceros con respecto a las falencias de la empresa, teniendo en cuenta que han logrado conocer a mayor profundidad la organización en la cuál laboran.

Cuando los directivos toman en cuenta las decisiones de los empleados y además fomentan la participación de ellos, afectará de manera positiva su trabajo, esto generará confianza en la realización de sus tareas y creará tener las habilidades para llevarlo a cabo hasta obtener el éxito de esta.

Así mismo, se observó que los resultados obtenidos en los análisis estadísticos entre las variables del presente estudio, indican que existe una relación positiva entre las dimensiones del Clima Organizacional y los factores de la Motivación Laboral en los niveles de Expectativa y Ejecución, estableciendo así una influencia directa entre los factores sociales y estructurales de la empresa, con lo que el empleado realiza y anticipa de manera cognitiva en el momento de alcanzar metas establecidas previamente.

Por su parte, las Motivación Laboral se encuentran igualmente en un nivel elevado, por encima de los grupos normativos que componen la prueba de diagnóstico en todos sus niveles y dimensiones. Así, se logra entrever que los empleados tienen la facilidad de impulsar las labores que se requieren en pro de su puesto de trabajo y en beneficio de la empresa, esperar recompensas de diversa índole cuando realizan labores de manera adecuada y oportuna, y sentirse satisfechos con las labores que realizan tanto ellos como empleados, como la empresa en la que trabajan, cuando son retroalimentados positivamente por la organización.

También la confianza se verá incrementada, cuando este considera conocer la misión, visión, los objetivos, etc., ya que esto visualizará al trabajador las acciones a seguir para poder conseguir sus objetivos, y que además la empresa le aporta las condiciones necesarias para trabajar, entonces, conocer las estrategias de la empresa lo llevará a pensar que logrará obtener buenos resultados de su trabajo.

La evaluación del ambiente físico en la organización muestra que el trabajador se siente cómodo dentro de las instalaciones, es decir, consideran que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son acordes con las necesidades de los sujetos, lo anterior generará que el sujeto logre anticipar el éxito en las tareas a realizar, aumente su esfuerzo para desarrollarlas, además que mejorará el clima

organizacional. Con lo anterior Rudolf Moos⁹³ menciona que dadas las anteriores condiciones la empresa realiza esfuerzos para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

De acuerdo con la escala de necesidades de Abraham Maslow⁹⁴ la empresa está satisfaciendo en el trabajador la necesidad de contar con seguridad laboral (seguridad), la necesidad de sentirse integrando en una organización (pertenencia), las necesidades de estima y autoestima. Entonces los empleados trabajarán más seguros y de manera más estable, perciben que son parte del sistema, ya que la organización se preocupa de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas, también, desarrollan una imagen favorable de sí mismo, lo anterior llevará al empleado a su autorrealización.

La anterior afirmación concuerda con los requisitos de gestión de calidad, la norma ISO 9001:2000, donde refieren los Requisitos, y la norma ISO 9004:2000, Directrices para la mejora del Desempeño, en el apartado 6.4 Ambiente de trabajo.

Según Rensis Likert⁹⁵, el Clima Organizacional y la Motivación Laboral son mutuamente influyentes. Los resultados obtenidos infieren que según los sistemas organizacionales, la empresa se encuentra en el sistema IV, donde se toma en cuenta al trabajador desde los diferentes lugares de la organización. Es decir, es una comunicación vertical y horizontal, generando la participación grupal. La empresa genera confianza, logrando el compromiso de los trabajadores con la misma.

Gracias a las relaciones presentadas por el nivel Satisfacción, perteneciente al instrumento de medición de la Motivación Laboral con las dimensiones de Clima Organizacional, se puede confirmar la relación encontrada en la investigación de Chiang et al.⁹⁶, y en el trabajo de González⁹⁷, en los cuales se confirma una relación entre el concepto de Clima Organizacional con los niveles de satisfacción, mostrando la importancia que tiene la percepción del individuo sobre los procesos que se llevan a cabo en la organización, y el sentimiento de estabilidad psíquica que esto le genera.

⁹³ MOOS, citado por SANDOVAL Óp. Cit. 57

⁹⁴ MASLOW, citado por RODRÍGUEZ Óp cit. Pág. 47.

⁹⁵ RENSIS LIKERT, citado por RODRÍGUEZ Óp. Cit. P.63.

⁹⁶ CHIANG, Óp. Cit, Pág. 74

⁹⁷ GONZÁLEZ, Óp. Cit, Pág. 109.

Existe también un soporte teórico a la presente investigación por los trabajos realizados por García et al.⁹⁸, y Ramírez⁹⁹, donde mostraron que las relaciones sociales y la autoestima dentro del contexto laboral, influyen de manera directa sobre la Motivación Laboral. Del mismo modo, esa relación constituye parte central de la motivación en el trabajo, los aspectos relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, el desarrollo personal y la búsqueda de situaciones que aumenten el Autoconcepto, junto con la expectativa de estabilidad. Esto fundamenta que el Trabajo en grupo, la Comunicación e Integración y el Estilo de Dirección; siendo elementos en los que participan no solo factores internos, sino también externos al trabajo, influyen directamente en la motivación de los empleados, respecto a las expectativas que se establecen por alcanzar el éxito en una labor y al esfuerzo que ejecutan para conseguir logros.

La teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland¹⁰⁰, la cual instaura como inicio de la motivación diversas necesidades, apoya los resultados obtenidos, pues dentro de dichas necesidades se encuentra que el trabajo en grupo, la necesidad de ejercer poder y la necesidad de una labor que conlleve a la realización de proyectos personales y profesionales, son mecanismos encontrados dentro de las expectativas y esfuerzos que realizan los funcionarios de la organización encuestada.

Los niveles tanto de Clima Organizacional, como de Motivación Laboral, muestran claramente que los empleados piensan en su gran mayoría que la empresa maneja un sistema equitativo, de acuerdo a los resultados y aportaciones que cada emplea en su trabajo (de acuerdo a la Teoría de la Equidad de Adams)¹⁰¹. Esto soporta dicha teoría, dado que en el momento de realizar la correlación, se llegó a la conclusión que si el Clima Organizacional es construido por toda la empresa, y los esfuerzos empleados por los trabajadores, así como las expectativas en su labor son altas, son adecuadas las comparaciones que realizan respecto al sistema *Uno mismo, hacia adentro*.

Gracias al manejo que la organización establezca de los procesos, se mejorará la forma como el empleado conciba sus oportunidades de participación, de manera que sea más activo dentro de la empresa o en determinado grupo, generando estabilidad laboral y social del individuo; sustentando así el concepto de participación informativa en la empresa¹⁰², donde expone que para alcanzar dicho

⁹⁸ GARCÍA, Óp. Cit. Pág. 21.

⁹⁹ RAMÍREZ, Óp. Cit. Pág. 143.

¹⁰⁰ MCLELLAND, citado por CHAPARRO Óp. Cit, Pág. 24.

¹⁰¹ FURNHAM Óp. Cit. Pág. 271.

¹⁰² RODRÍGUEZ, Óp. Cit. Pág. 81

nivel en la empresa, el empleado debe sentirse seguro a nivel laboral y personal para subir al siguiente escalafón.

Las expectativas que se lograron apreciar de acuerdo a los reportes de los empleados, confirman los preceptos de la Teoría de las Expectativas¹⁰³, pues establece que si las personas sienten que el sistema de recompensa usado en la empresa es adecuado, su motivación se incrementará, y hablando más específicamente por la expectativa que se construye con los estímulos medioambientales. Esto, sumado a la correlación positiva obtenida entre la dimensión Administración del Talento Humano y el Nivel Expectativa, muestran que si el empleado concibe como apropiado el sistema de retribuciones de la organización, se manejará la creencia que todos los esfuerzos que realice, lo llevarán a un adecuado desempeño de la mano de una retribución que tendría un valor elevado para este.

El ciclo motivacional planteado por Lewin¹⁰⁴ soporta la idea que las personas se encuentran en constante flujo motivacional. Los sistemas de premios, incentivos y retroalimentaciones que maneja actualmente la empresa, son percibidos por los empleados como convenientes. Dichos sistemas, crean la necesidad del funcionario de actuar y exigirse, con el fin que pueda obtener los incentivos que desea, confirmando la relación que posee el Nivel motivacional de Expectativa, con las dimensiones de Clima Organizacional, Orientación Organizacional, Administración del Talento Humano y Estilos de dirección.

Los resultados evidencian que la empresa satisface las demandas de la sociedad, por poseer un nivel de clima y motivación organizacional favorable logrando el esfuerzo productivo por parte de los trabajadores, esto la hace competitiva y ayuda al desarrollo del país.

¹⁰³ Ibid. Pág. 282.

¹⁰⁴ CHIAVENATO, Óp. Cit. Pág. 147. 2007

9 CONCLUSIONES

El Clima Organizacional de la empresa, medido a través del instrumento IMCODAFP, revela que en promedio, la mayor parte de los empleados perciben el constructo de forma aceptable.

La Motivación Laboral de la empresa del sector servicios, medida a través de la escala de motivaciones psicosociales, dejar ver que en promedio, la mayor parte de los empleados se encuentran motivados laboralmente.

La evaluación del ambiente físico en la empresa muestra una leve disminución a diferencia de las demás dimensiones, esto demuestra que el empleado se siente a gusto pero no totalmente satisfecho dentro de las instalaciones o con las herramientas que recibe para desempeñar su trabajo.

El entorno tiene un poderoso efecto en los individuos. Puede lograr que una persona actúe, se comunique o piense de una u otra manera. Es el entorno el que desarrolla las inferencias, emociones, motivaciones, conductas y capacidades de un individuo, a tal punto que su desempeño se puede ver afectado por todo lo que percibe de su medio ambiente.

Así, al pertenecer a una empresa, la persona desarrolla todo un sistema de conductas y pensamientos alrededor de lo que vive en su trayecto por la organización. Entonces, elementos como el medio ambiente físico, los estilos de dirección, la administración del talento humano, la orientación organizacional, la comunicación e integración, el trabajo en equipo y la capacidad profesional, son evaluados por el empleado, con el fin de obtener inferencias respecto a su entorno laboral. Esto da como resultado una serie de conductas y motivaciones frente al puesto de trabajo, determinando la ejecución, la fuerza y la expectativa de la forma como realiza la labor que le corresponde, además que afecta el comportamiento dentro de la empresa, y lo que espera de ella.

La comunicación es esencial en toda una organización. Es la fuente de todo desarrollo a nivel empresarial. Brinda la posibilidad de estandarizar procesos, generar soluciones, motivar individuos y cambiar perspectivas. Es un elemento a tener en cuenta pero no debe ser menospreciado, pues permite conocer nuevas ideas y generar proyectos. Sumado a esto, rompe esquemas y motiva a las personas, destruye miedos y crea vínculos.

Dado que el Clima Organizacional es un constructo tan complejo, y abarca una gran cantidad de variables. Tiene una fuerte influencia sobre las personas que son afectadas por ella, y a su vez es retroalimentado por las personas de manera permanente, lo que lo hace un constructo dinámico y cambiante. De igual manera, es construido constantemente por las acciones y percepciones de las personas que participan de ella. En caso que una empresa logre alcanzar estándares adecuados en este, se obtendrán resultados efectivos, un mayor sentido de pertenencia, mayor compromiso y mejores resultados para los clientes internos y externos de la empresa, incluyendo dentro de los resultados el desarrollo de los niveles de anticipación cognitiva y los esfuerzos de los sujetos para la consecución de metas.

La Motivación Laboral es un potente concepto que, de ser bien utilizado en las políticas empresariales, podrá mejorar la situación de una empresa. Los empleados son la fuerza que componen la organización, y en la medida en que los objetivos de la Administración del Recurso Humano sean para mejorar dicha fuerza, se estará encaminando a la empresa hacia una ruta de progreso y bienestar.

Si las personas en una empresa presentan niveles positivos de motivación, estarán más comprometidas con la misma. Esto fortalece necesariamente, los vínculos que se forman y el esfuerzo que antepone los individuos para el bienestar propio y común de la organización.

Es importante anotar que tanto la Motivación Laboral, como el Clima Organizacional son dinámicos y se están retroalimentando constantemente. Por esa razón hay que procurar medir la una y la otra de manera constante, pues existen diversas soluciones y diversos caminos por tomar.

El empleado no siempre se motivará por lograr las metas a través de la remuneración económica, muchas veces tendrá mejor aceptación recibir apoyo por parte del jefe, disfrutar de buenas relaciones sociales, tener reconocimiento social, alcanzar influenciar de alguna manera a los demás y considerar que está capacitado para desarrollar las tareas a realizar.

Se observa que los niveles motivacionales de expectativa y ejecución se relacionan con las variables del clima organizacional y que se le debe tener en cuenta para lograr la sinergia funcional de la empresa y esto garantizará que la organización prospere ya que tendrá el personal más motivado para trabajar en el día a día.

De esta manera, la Motivación Laboral y el Clima Organizacional se tornan de gran utilidad en la Psicología Organizacional. Tanto en la empresa, como en la sociedad, son de especial cuidado por su importancia en la productividad del trabajador, la calidad de vida del mismo, y el futuro de una organización en el mercado.

En actualidad resulta inevitable el estudio del clima organizacional y la motivación laboral para conservar un equilibrio entre la realidad objetiva de la empresa y la percepción que los empleados tengan de ella, que propicie el éxito en los servicios y productos ofrecidos, a partir de lograr el compromiso de los trabajadores de la organización.

Si conocemos las dimensiones que están afectando el clima, y los factores determinantes de la motivación laboral y no se realiza las posibles mejoras o cambios a la empresa, el esfuerzo permanecerá en un informe en la oficina de algún ejecutivo. Obtener resultados sobre la percepción del Clima Organizacional y de la motivación laboral es muy importante, pero ello no garantiza el mejoramiento en el trabajo de la Organización, para ello es necesario introducir planes de acción que permitan corregir a tiempo, las áreas de atención.

Los resultados obtenidos evidencian que es preciso recoger más datos sobre la relación que hay entre el clima organizacional y la motivación laboral en las empresas Colombianas. El identificar cual es el clima organizacional de una empresa obliga a conocer también la motivación laboral, intervenir positivamente o negativamente en dichas variables las afectará en la misma dirección.

10 RECOMENDACIONES

En vista de la importancia que tiene el Clima Organizacional y la Motivación Laboral para una empresa, se sugiere realizar mediciones periódicas de dichos constructos. Esto, debido a la característica cambiante que tienen ambas variables. Se recomienda que esta medición sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar sesgos de información por parte del trabajador, es decir que el trabajador no se vea presionado a dar respuestas favorables para evitar conflictos a futuro, además para evitar filtraciones de información; es decir para neutralizar la desconfianza de los empleados y resistencias que podría tener el personal para participar.

Adicional a esto, los autores del presente trabajo deducen que los hallazgos en este estudio, plantean la relevancia de tenerlos en consideración en la medida que se ejecuten programas en las empresas para mejorar ya sea el Clima Organizacional o la Motivación Laboral, a raíz de la relación que un constructo guarda con el otro. Así, en caso de desarrollar un programa de mejoramiento de uno de los constructos, seguramente se alcanzarán metas y resultados en el otro.

Por tanto, se propone que para futuras investigaciones se debe hacer necesaria la realización de estudios de tipo longitudinal y causal para determinar el grado de causalidad entre las variables consideradas en este proyecto. Esto contribuirá a desarrollar estrategias de intervención más efectivas.

Se sugiere que para futuros estudios, se logren desarrollar programas de intervención, de tipo experimental, y así lograr establecer con mayor precisión qué tipo de políticas y cambios debe realizar una empresa para alcanzar estándares elevados de motivación y clima organizacional del personal que lo compone. Además, se presenta también la propuesta de realizar el análisis de la influencia que tienen los niveles motivacionales sobre el aparato psicofisiológico del individuo. Esto, para comprender con mayor precisión los procesos biológicos que son desarrollados en el individuo en el entorno laboral.

A pesar que los resultados de tipo cuantitativo arrojan una serie de datos que pueden ser útiles para la empresa, se hace necesaria el desarrollo de técnicas cualitativas de recolección de datos; sugiriendo más específicamente la de grupos focales en la empresa, para conocer más a fondo la problemática empresarial, y así poder dirigir con mayor precisión los esfuerzos

Desarrollar un proceso de capacitación, en las que haya charlas, conferencias, talleres y actividades en grupo, para comprender la importancia que tiene tanto el Clima Organizacional, como la Motivación Laboral, no sólo para el empleado, sino también para la empresa. Es importante realizar reuniones periódicas, con el fin de conocer el estado actual de estos constructos en la empresa, para conocer la opinión de los empleados y su perspectiva frente al plan de mejoramiento, además de dar a conocer las decisiones tomadas. Lo anterior promoverá una buena Cultura Organizacional.

Promover la participación de los empleados en los procesos organizacionales, de tal manera que se busque un escalafón más alto por parte del funcionario, de acuerdo a la escala de participación en la organización¹⁰⁵.

Identificar diversos factores generadores de cambio, lo que involucra la creación de planes de reproducción de acciones, identificación de correctivos y mejoras efectivas.

Crear un mayor compromiso y rescatar diversos valores en el empleado.

Sistematizar y actualizar hechos que pueden ser transmitidos al personal de la empresa, al ser transformados en hechos de aprendizaje tanto individual como colectivo, y así generar nuevas perspectivas a dinámicas actuales.

Lograr la participación directa de una gran cantidad de colaboradores de la organización, de sus clientes y proveedores, para lograr la comprensión del fenómeno motivacional y de Clima Organizacional a estudiar.

Generar procesos de aprendizaje organizacional, los cuales desarrollan ventajas competitivas para el afrontamiento del presente y del futuro.

Despertar procesos motivacionales de los individuos, caracterizado por la necesidad de aprender y cambiar.

Mejorar el sentido de pertenencia y direccionar la labor de cada empleado, al concatenar su labor con la teleología de la empresa.

¹⁰⁵De acuerdo a la escala propuesta por RODRÍGUEZ, Óp. Cit. Pág. 200

Por otra parte, es importante desarrollar actividades de integración y planes de incentiación, a todos los empleados, incluyendo los de las sedes apartadas de la ciudad de Neiva en el cual se trabaje con los aspectos motivacionales de los mismos, y así vincularlos a los procesos empresariales. Ahora bien, como el factor geográfico es crucial, se pueden plantear actividades programadas por un grupo de coordinadores, llevados a cabo en las diferentes sedes.

Realizar evaluación de desempeño en 360° al menos una vez al año para motivar a los empleados a realizar una labor de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

Buscar incentivos para otorgar a aquellos empleados que se encuentren realizando un buen desempeño, o que llevan una trayectoria considerable con la empresa, buscando el reconocimiento social por el buen trabajo y por el tiempo de servicio.

Llevar a cabo procesos de coaching con los directivos y coordinadores de la empresa, de tal manera que fortalezcan los vínculos con los empleados de la organización, desarrollen estilos de liderazgo efectivos, mejoren las relaciones laborales y determinen nuevos rumbos para la empresa misma.

Generar estrategias para establecer una mejor comunicación entre dependencias e individuos, como estructurar un sistema de comunicación inter sedes que funcione por internet, o intranet al cual todos los empleados tengan acceso, para que fortalezca la inmediatez y la prontitud en los mensajes organizacionales.

Además, buscar desarrollar en el funcionario formas de comunicación efectiva, que incluye asertividad, empezando por el nivel Directivo, ya que es modelo a seguir, y es quien se preocupa por lograr mayor aprobación de las personas en la empresa.

En caso de procesos de medición y/o capacitación, procurar la participación del 100% de la población.

Motivar al empleado para que revise regularmente los mensajes plasmados en cartelera y así asegurar la transmisión de los mensajes. Para esto, se pueden realizar carreras de observación como programa motivacional en la revisión de la cartelera, usando un logo o imagen en los mensajes, y premiar a los ganadores de

dichos concursos, fomentando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales adecuadas.

Es conveniente que los directivos conozcan a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, con el fin de optar diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo. Teniendo en cuenta que hay personas que se desempeñan mejor trabajando solas y otras no. Además los directivos deben de identificar los líderes de aquellos grupos, teniendo en cuenta que ellos conocen más a los compañeros de trabajo, podrán de esta manera informarse de la comunicación informal que se lleva a cabo en la empresa, de esta manera podrá ser mas asertivo en la toma de decisiones y por lo tanto mantener un buen clima junto con una buena motivación laboral.

Aprovechar temporadas de representación folklórica como la de San Pedro para reunir a los empleados en torno a un fin común, como la participación en el reinado del Bambuco, para vincular a los participantes en dicho proceso y crear espacios de camaradería y fomentar las relaciones interpersonales adecuadas, no sólo entre compañeros de área, sino también con los directivos, jefes y coordinadores. En caso que ya se esté desarrollando dicha actividad, procurar otra época del año para congregar a los funcionarios.

Crear un fondo económico y financiero en el cual se favorezca a los empleados que deseen capacitarse, de tal manera que tengan acceso a la educación superior, escuelas de formación, diplomados y capacitaciones, etc. Para así poder capacitarse en los procesos empresariales, además del enriquecimiento personal y profesional, y así afianzar los vínculos que éste tiene con la organización.

Realizar un sondeo acerca del uso de los espacios, condiciones físicas y medioambientales, para así recibir sugerencias e inquietudes por parte de la comunidad tanto interna como externa, y realizar modificaciones a aquellos lugares donde se pueda hacer o realizar cambios

Proponer campañas contra el estrés laboral y el burnout, en todos los empleados.

Reestructurar aquellas instalaciones que de una u otra manera afecta la labor del trabajador, esto promoverá la prestación de un mejor servicio y por lo tanto una mejor producción.

BIBLIOGRAFÍA

AARONS, Gregory; SAWITZKY, Angelina. Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services [online]. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, Vol. 33, N°3. . ISSN: 1573-3289 [San Diego – Estados Unidos.] 2006. [Citado en Mayo de 2009] .Disponible en internet <URL: <http://search.ebscohost.com/>>

ALARCÓN, Hernaldo; REINOS, Araneda; BLAS, Germán. Diseño y validación de un modelo de medición del Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas. Chile En: Revista Ingeniería Industrial. Junio de 2007, Año 6, N° 1. Págs. 39 – 54. ISSN 0717-9103.

ALFARO, Jorge. Clima Organizacional y gestión del talento humano. [online] Universidad Ricardo Palma, Instituto de estudios en Recursos Humanos, MCML XIX Diplomado virtual en Recursos Humanos [Lima – Perú] 2006. [Revisado el 26 de marzo del 2009]. Disponible en internet en [URL: <http://trainings.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%203%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GTH.pdf>]

ARRIETA, Carlos, NAVARRO, José; VICENTE, Susana. Factores Asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. Revista Psicothema. [Online]. Madrid, España. Abril, 2008. [Citado el 27 de Septiembre de 2009] Vol. 20, N°4. Págs. 745 – 752. ISSN 0214 – 9915. Disponible en internet en <URL: www.psychothema.com.>

BATTACHARYA, Swaha; GUHA NEOGI, Debi. Kolkata. Goal Setting Tendencies, Work Motivation and Organizational Climate as Perceived by the employees. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. [Online] Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. [Kholkatta, India] 2006. [Revisado el 19 de Junio de 2009] Vol. 32, Número 1. Págs. 61 – 65 ISSN 0019-4247. Disponible en internet en <URL: <http://medind.nic.in/jak/t06/i1/jakt06i1p61a.pdf>>

BOADA, Joan; VALLEJO, Raúl de Diego; AGULLÓ, Esteban; MAÑAS RODRIGUEZ, Miguel Angel. El absentismo laboral como consecuente de variables y organizacionales. [Online]. Psicothema [Oviedo – España] 2005. [Revisado el 10 de Junio de 2009] Vol. 17, Número 2. Págs. 212 – 218. ISSN 1886-144X. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

CALIGIORE CORRALES, Irene; DÍAZ SOSA, Juan Arturo. Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. [Online] Revista

venezolana de gerencia. Universidad de Zulia [Maracaibo – Venezuela] 2003. [Revisado el 27 de Mayo de 2009] Año/vol. 8; número 24. Págs. 644 – 658. ISSN 1317-9403. Disponible en internet en <www.redalyc.com>

CHAPARRO ESPITIA, Leovany. Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behaviour view point. [Online]. Revista Innovar. [Bogotá, Colombia]. Julio – Diciembre de 2006. [Revisado el 17 de Junio de 2009] Vol.16, N° 28, Págs. 7-32. ISSN 0121-5051. Disponible en internet en <<http://www.scielo.org.co>>

CHIANG V, María; SALAZAR, Carlos; NÚÑEZ, Antonio. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. [Online] Revista Theoria. [Chillán – Chile]. 2007. [Revisado El 16 de Junio de 2009] Vol. 16 N° 2. Pág. 61 – 76. ISSN 0717-196X. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill. 2000. ISBN 958-600-998-X

---- ----, Administración Proceso administrativo. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2001. ISBN 9584101617.

---- ----, ---- ----. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill. 2007. ISBN 9701061047

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario oficial. Bogotá D.C. 2000. Capítulo 1.

---- ----,. Decreto 410 de 1971. “Por el cual se expide el Código de Comercio”. Diario oficial. Bogotá. 1971. Capítulo 1.

---- ----. Decreto 515 de 2006. “Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptaron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” Diario oficial. Bogotá D.C. Capítulo 1.

---- ----. Decreto 1227 (2005). “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”. Diario oficial. Bogotá D.C. Capítulo 1.

---- ----. Ley 1010 de 2006. “Por medio del cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” Diario Oficial. Bogotá D.C. Capítulo 1.

COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. DECRETO 2250 (Noviembre de 2000). “Por el cual se reglamentan los artículos 17, 22, 29, 34 numeral 13 y 65 de la Ley 550 de 1999.” Diario Oficial. Bogotá D.C. 6 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Ley Número 1090 (Septiembre de 2006). “Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de la Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones”. Bogotá D.C. El ministerio, 2006, 14 p.

---- ----. Resolución Número 2646 (Julio de 2008). “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”. Bogotá D.C. El Ministerio, 2008, 14 p.

CORTÉS MEJÍA, Alejandra. [2005]. Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. [Online]. Revista Ciencias Sociales. [Costa Rica] 2004. [Revisado el 10 de Septiembre de 2009] N° 106, (IV); 107, 2005 (I). Págs. 203 – 214. ISSN 0482 – 5276. Disponible en internet en <www.latindex.ucr.ac.cr/rcs001-15.php>.

CURRAL, Luis; MARQUÉS-QUINTEIRO, Pedro. Lisboa. Autoliderazgo y Motivación del rol laboral: Prueba de un modelo de mediación con orientación de meta y orientación laboral. [Online]. Revista de Psicología de Trabajo y las organizaciones. [Lisboa, Portugal]. 2009. [Revisado el 27 de Septiembre de 2009]. Vol. 25, N°2. Págs. 165 – 176. ISSN: 1576-5962. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. 9ª edición. México D.F., México Editorial Cengage Learning. 2007. ISBN: 10-970-686-753-8.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima Organizacional. [Online]. Abril de 2001. [Bogotá, Colombia]. [Citado en Octubre de 2008] 2001. Págs. 1 – 44. Vol. 1. Disponible en internet <<http://www.dafp.gov.co/meci/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>>

---- ----. La Calidad De Vida Laboral Para Una Cultura De Lo Público: Instrumentos Para Su Gestión. [Online]. [Bogotá – Colombia]. Abril de 2004. Págs. 1 – 54. Vol. 1. [2004]. [Revisado el 15 de Enero de 2009] Disponible en internet <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/LaCalidaddeVidaLaboralparaunaCulturadeloPublicoInstrumentos.pdf>>

EDEL NAVARRO Rubén, GARCÍA SANTILLÁN, Arturo y CASIANO BUSTAMANTE, Rocío. Clima y Compromiso Organizacional. [Online]. Libros y manuales CIEA [Veracruz, México]. 2007. [Revisado el 26 de Marzo de 2009]. Vol. I, Versión electrónica gratuita. ISBN: 13- 978-84-691-0999-1. Disponible en internet en <<http://eumed.net/libros/2007c>>.

FERNANDEZ RIOS, Manuel; SANCREZ, José. EFICACIA ORGANIZACIONAL. Primera Edición. Madrid – España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1997. Madrid – España. ISBN: 84-7978-312-5 Págs. 2.

FERNÁNDEZ SEARA, José Luis. Escala de Motivaciones Psicosociales. Tercera Edición. Madrid – España. Tea Editores. 2003. Págs. 1 – 23. ISBN 84-7174-748-0.

FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Primera edición. México D.F., México. Oxford University Press. 2001. Cap 6, 7, 8, 9. ISBN 970-15-1060-7

GARCÍA, Oscar Humberto; CEBALLOS, Guillermo Augusto; PEÑARANDA, Amparo Beatriz; DAZA, Alexander. Análisis del Clima Organizacional en empresas de la ciudad de Santa Marta durante el año 2005. En: IV Encuentro Nacional de Investigación y Docencia en Administración. (Popayán – Valle). Presentación electrónica. Universidad del Cauca, 2006.

GARCIA, Manuel. BARBERO, García. ÁVILA, Isabel. GARCIA, María Cristina. La Motivación Laboral de los jóvenes en su primer empleo. [Online]. Revista Psicothema [Oviedo – España]. 2003. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009] Vol. 15, N°001. Págs: 109-113. ISSN 1886-144X. Disponible en internet en<www.psychothema.com/pdf/1031.pdf>.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional desde la teoría de respuesta al ítem. [Online]. Acta colombiana psicológica. [Bogotá, Colombia]. 2004. [Revisado el 17 de Junio de 2009] Número 11. Págs., 97-113. ISSN – 1909-9711. Disponible en Internet de < <http://redalyc.uaemex.mx>>.

GONZÁLEZ, Parera. Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. En: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. 2005 Vol. 25 N° 1. Pág. 42 – 44. ISSN 1025-4838.

GRAU, Joan Boada. VALLEJO, Raúl de Diego. AGULLÓ Esteban Tomás. El Burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuencia del Clima Organizacional y de la Motivación laboral. [Online]. Revista Psicothema. [Oviedo, España]. 2004. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009]. Vol. 16 N° 1. Págs: 125

– 131. ISSN: 0214-9915. Disponible en internet en www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716120.pdf.

HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Marisela. Motivación Animal y humana. Primera edición. México D.F. – México. Editorial Manual Moderno. 2002. ISBN 968-426-971-4.

HERRERA, Hélida; SERRANO, Leidy. Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Molinos Roa S.A. Monografía de grado (Psicología). Neiva - Colombia. Universidad Surcolombiana. 2004. Págs. 1 - 109.

JAMES, Lawrence; CHOI, Carol; KO, Chia-Huei; MC NEIL; Patrick; MINTON, Matthew; WRIGHT, Mary Ann, KIM, Kwang-II. Organizational and Psychological Climate: A review of theory and research. [Online]. European Journal of Work and Organizational Psychology. [Atlanta, Estados Unidos]. 2008. [Revisado el 17 de Agosto de 2009]. Vol. 17, N°1. ISSN: 1464-0643. Disponible en internet de <http://search.ebscohost.com/>.

LEÓN GONZÁLEZ, Ángel. Barranquilla, Colombia. Clima Organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. [Online]. Revista Ingeniería y Desarrollo. [Barranquilla, Colombia] 2000. [Revisado el 9 de Mayo de 2009]. Vol. 8. Páginas 25 – 32. ISSN 0122-3461. Disponible en Internet en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=85200802>

MARIN FERNANDEZ, Ana Cristina. VELASCO DE LLOREDA, María Isabel. Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. [Online]. Universidad ICESI [Cali – Colombia]. 2005. [Revisado el 30 de Octubre del 2009] Pág.: 61 – 82. ISSN: 0123-5923. Disponible en internet en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209703>

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. El I.M.C.O.C.: Un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones Facultad de Administración. Primera edición. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006. ISBN 958-8225-87-6

MENDEZ MONTAÑÉS, Concha. MORENO OLIVER Francesc Xavier. Ergonomía Para Docentes: Análisis Del Ambiente De Trabajo Y Prevención De Riesgos. Primera edición. Madrid – España. Editorial Graó De Irif. Pág: 97 – 99. 2006. ISBN 10:84-7827-455-3.

NAVARRO, José. D. DE QUIJANO, Santiago. Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. [Online]. Revista Psicothema [Barcelona, España] 2003. [Revisado el 2 de Febrero de 2009]. Vol. 15. N° 4. Págs: 643-649. ISSN: 0214-9915. Disponible de internet de www.psicothema.com/pdf/1118.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño: NORMA INTERNACIONAL ISO 9004:2000 [Online]. Ginebra (Suiza). Traducción certificada, traducida por el Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group" del Comité Técnico, ISO/TC 176. [Revisado el 4 de marzo de 2009]. Disponible en internet en http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf

PALLARES, Angelita; PUERTO, Sandra; CEBALLOS, Guillermo. Intervención psicológica para mejorar el Clima Organizacional en el personal asistencial de una Empresa Social del Estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). [Online]. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud. Fondo Editorial Universidad del Magdalena. [Santa Marta, Colombia]. 2005 [Revisado el 05 de Enero de 2009] Pág. 41 – 51. ISSN 1794-5992. Disponible en internet en <http://editorial.unimagdalena.edu.co/revistas/index.php/duazary/article/viewFile/67/73>

PEDRAJA REJAS, Liliana; RODRÍGUEZ PONCE, Emilio y RODRÍGUEZ PONCE, Juan. Leadership styles and effectiveness: a study in small firms in Chile. [Online] Revista Interciencia. [Caracas – Venezuela] Julio de 2006 [Revisado el 10 de Junio de 2009] Año/vol 31; número 007. Págs. 500 – 504. ISSN 0378 – 1844. Disponible en Internet en <http://redalyc.uaemex.mx>

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel; MALDONADO PÉREZ, Marisabel; BUSTAMANTE UZCÁTEGUI, Suleima. Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. [Online]. Revista Investigación y Posgrado. [Caracas, Venezuela]. Octubre de 2006 [Revisado el 10 de junio de 2009] Vol. 21, N° 2. ISSN 1316-0087. Disponible en internet en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext

PEREZ, José. AMADOR, Cesilia. Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. [Online]. Interamerican Journal of Psychology. [San Juan, Puerto Rico]. 2005. [Revisado el 10 de Septiembre del 2009] Vol. 39 N° 003, Pág.: 421 – 230. ISSN 0034-9690. Disponible en internet en www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03949.pdf

RAMÍREZ, Rubén. BADIH Mohammad. ABREU José. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. [Online]. International Journal of Good Conscience. [Monterrey, México] Octubre de 2007. [Revisado el 10 de Septiembre de 2009] Vol. 3 N° 1. Pág: 143 – 185. ISSN 1870-557X. Disponible en Internet en http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/resumen/resumen_3%20143-185_2008.pdf

RAMIS PALMER, María del Carmen; MANASSERO MAS; María Antonia, FERRER PÉREZ, Victoria; GARCÍA-BUADES, Esther. ¡No es fácil se un buen Jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. [Online] Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. [Islas Baleares, España] 18 de Octubre de 2007 [Revisado el 27 de Septiembre de 2009] Vol. 23, N°2. Págs. 161 – 181. ISSN 1576-5962. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx> >

RÍOS FERNANDEZ, Manuel. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Primera edición. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos. 1999. ISBN: 8479783850 9788479783853

RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional, Sexta edición. Santiago de Chile – Chile. Ed. Universidad Católica de Chile, 2006. ISBN 970-15-1097-6.

SALGADO, Jesús; REMESEIRO, Carlos; IGLESIAS, Mar. Oviedo – España. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una pyme. [Online]. Revista Psicothema [Oviedo, España]. 1996 [Revisado el 10 de Junio de 2009] Vol. 8, Número 002. Pág. 329 – 335. ISSN 0214 – 9915. Disponible en internet en <<http://redalyc.uaemex.mx>>

SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del Clima Organizacional. [Online] Hitos de Ciencias Económico Administrativas [Tabasco – México] Mayo – Agosto de 2004. [Revisado el 12 de Marzo de 2009] Año 10 N° 27. Disponible en Internet en <http://web.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf >

TORO ALVAREZ, Fernando. Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Primera Edición. Medellín, Colombia. Editores CINCEL. 2009 ISBN: 978-958-44-4270-3. Pág. 65 - 82

TORO GARCÍA, Natalia; OCHOA T, Luz Elena; VARGAS DEL R, Adrián de Jesús. Evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación de las empresas de Manizales. [Online] Revista Creando [Manizales – Colombia] 2004. [Revisado el 02 de Junio de 2009] Año 2, Número 3. Págs. 1 – 7. ISSN 1794 – 1253. Disponible en internet en <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Confecciones.pdf>

VEGA, Diana; ARÉVALO, Alejandra; SANDOVAL, Jhennifer; AGUILAR, María Constanza; GIRALDO, Javier.. Panorama sobre los estudios de CO en Bogotá, Colombia (1994 – 2005). [Online] Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología.

[Bogotá, Colombia] 2006. [Revisado el 27 de Octubre de 2009] Vol. 2, N° 2. Págs. 329 – 349. Disponible en internet en http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=&nrm=iso>

VÉLAZ RIVAS, José Ignacio. Motivos Y Motivación En La Empresa. Primera edición. Madrid – España. Editorial Díaz de Santos. Pág. 7 – 13. 2000. ISSN: 84 – 7978 – 267 – 6.

VIDAL A, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, segunda edición, Bogotá, Colombia. Editorial Eco Ediciones, 2005 ISBN: 958-648-371-1.

ANEXOS

Anexo A: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, identificado(a) con C.C. _____, expedida en _____, manifiesto que he sido informado(a) sobre los objetivos y los procedimientos a utilizar en el proceso de investigación; el cual se llevará a cabo como parte del desarrollo profesional en Psicología de los estudiantes Jahel Johana Monje Botero identificada con C.C. 1'105, 780, 633 de Honda – Tolima y Juan Pablo López Londoño, identificado con C.C. 9'874, 677 de Pereira – Risaralda.

Se me ha explicado el objetivo de la investigación y no representará ningún riesgo a nivel físico, psicológico, social y laboral, el cual se encuentra clasificado como investigación sin riesgo, según el artículo 11 de la resolución 008430 de 1993, por la cual se establecen las normas académicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, y atendiendo a lo planteado en su TÍTULO II del CAPÍTULO 1 de los aspectos éticos de la investigación en seres humanos. Se tendrá en cuenta los siguientes artículos en la investigación: Art 5, Art 6, Art 8, Art 11, Art 12, Art 14.

La información que consigne es de absoluta confidencialidad durante y después del proceso, tal como está contemplado en la Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, en la que se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones en el territorio Colombiano. En el título II, donde se consigna el principio de confidencialidad, responsabilidad, competencia, estándares legales y morales, bienestar del usuario y el título VII Del Código Deontológico Y Bioética Para el ejercicio de la profesión de Psicología. Se tendrá en cuenta lo siguiente: Capítulo IV: De los deberes con los colegas y otros profesionales correspondiente al Art 42. También el Capítulo V: Del uso de material psicotécnico correspondiente al Art 47; además el Capítulo VII normatiza la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones proporcionados en los artículos 49, 50, y 56. Además contaré permanentemente y durante el desarrollo del estudio con la opción de retirar mi consentimiento informado en cualquier momento de la investigación.

La realización de este estudio no requiere de mi inversión financiera y no recibiré ningún beneficio personal por participar, aunque los resultados de este ayudaran al mejoramiento de la empresa donde actualmente estoy laborando.

Las posibles dudas que se presenten durante el estudio serán resueltas inmediatamente por los investigadores. Los resultados se archivarán en la Universidad Surcolombiana, Programa de Psicología, a cargo del grupo de semillero de investigación de PSICOLOGIA POSITIVA. La base de datos tendrá uso restrictivo en diferentes niveles de manejo teniendo la responsabilidad mayor y las claves los investigadores principales.

Firma
C.C.