

**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA
REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA – REGIONAL CENTRO SUR PARA EL AÑO
2017**

OCTAVIO RAMÍREZ LOZANO

Universidad
Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Guadalajara de Buga
del Valle
2018

**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA
REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA – REGIONAL CENTRO SUR PARA EL AÑO
2017**

OCTAVIO RAMÍREZ LOZANO

Presentado a la Profesora

LUZ KARINA GARCIA CONTRERAS
Magister en Administración de Empresas

Asesor Trabajo de Grado:

PAULA ANDREA LOZANO PULIDO
Psicóloga UAN – Magister Gerencia Del Talento Humano

*Corporación Autónoma
Regional del Valle del Cauca*

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Guadalajara de Buga

2018

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	10
2.	Introducción	11
3.	DEFINICIÓN del problema	12
3.1	Antecedentes	12
3.2	Descripción del problema.....	20
3.3	Formulación del problema.....	21
4.	Justificación	22
5.	Objetivos	23
5.1	Objetivo general.....	23
5.2	Objetivos específicos	23
6.	MARCO REFERENCIAL	24
6.1	Marco contextual.....	24
6.2	Marco teórico	26
6.2.1	Evolución del Concepto de Clima Organizacional.....	26
6.2.2	Características del Clima Organizacional	39
6.2.3	Principales variables y tipos de clima organizacional	41
5.2.3.1	El clima organizacional de Likert.	41
6.2.3.2	El clima organizacional de Litwin y Stringer	42
6.2.3.3	Clima en Plural: Los "Climas" en la Organización de Schneider y Reichers.....	45
6.2.4	Test de Clima Laboral (TECLA)	48

6.2.5 Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante - Universidad del Valle (Álvarez Londoño, 1993)	51
6.2.6 Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral). (Ministerio de la Protección Social; Pontificia Universidad Javeriana; Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales, 2010).....	58
6.2.7 La Encuesta de Clima Organizacional – ECO (Toro Álvarez, 2010)	61
6.2.8 Instrumento de Medición de Clima en las Organizaciones Colombianas - IMCOC (Méndez Álvarez, 2006).....	64
6.3 Marco conceptual.....	68
6.4 Marco legal	70
6.4.1 Constitución Política de Colombia	70
6.4.2 Ley 99 de 1993.....	71
6.4.3 Ley 190 de 1995.....	71
6.4.4 Ley 1010 de 2006.....	72
7. Metodología.....	74
7.1 Tipo de estudio	74
7.2 Método de investigación	75
7.3 Fuentes.....	75
7.4.1 Fuentes Primarias.....	75
7.4.2 Fuentes Secundarias.....	75
7.5 Técnicas de Recolección	75
7.6 Población	76
7.7 Instrumento de medición del clima en organizaciones colombianas IMCOC	76
7.8 Criterios de inclusión.....	80

8.	Resultados y Discusión	81
8.1	Objetivo específico 1: Caracterizar la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.	81
8.2	Objetivo específico 2: Identificar los factores del clima organizacional de la evaluación realizada a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.	91
8.2.1	Análisis de graficas Cuestionario No. 1 (mandos medios)	91
7.2.2	Análisis de gráficas Cuestionario No. 2 (altos mandos)	119
8.3	Objetivo específico 3: Proponer un plan de mejora a los factores del clima organizacional identificados como deficientes en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.....	160
9.	Conclusiones.....	166
10.	RECOMENDACIONES	171
11.	ANEXOS	173
10.1	Cuestionario No. 1 de clima organizacional (mandos medios)	173
10.2	Cuestionario No. 2 de clima organizacional (mandos altos)	177
10.3	Carta de presentación.....	180
10.4	Carta de solicitud de información	181
12.	Bibliografía	182

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Antecedentes	13
Tabla 2: Evolución del Concepto de Clima Organizacional	27
Tabla 3: Perspectivas Teóricas del Clima Organizacional	36
Tabla 4: Tipos de Clima según el Tipo de Liderazgo Likert	41
Tabla 5: Dimensiones o Enfoques sobre el Clima Organizacional.....	42
Tabla 6: Componentes de los Climas Específicos más relevantes.....	45
Tabla 7 Dimensiones - TECLA.....	48
Tabla 8 Factores - HCOPG.....	52
Tabla 9 Dominios y Dimensiones - Batería.....	59
Tabla 10 Variables - ECO	62
Tabla 11 Dimensiones - IMCOC	64
Tabla 12: Recuento de Leyes y Normas que influyen en la Corporación	72
Tabla 14. Clasificación y Ponderación	155
Tabla 15. Calificación de Dimensiones	156

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Clima Organizacional (mandos medios).....	176
Anexo B: Cuestionario Clima Organizacional (altos mandos).....	179
Anexo C: Carta de Presentación.....	180
Anexo D: Carta de solicitud de información	181

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 DAR: Centro – Sur: Cuencas.....	25
Ilustración 2: Características Generales del Clima Organizacional.....	40
Ilustración 3: Modelo de Litwin y Stinger.....	44
Ilustración 4: Variables IMCOC.....	77
Ilustración 5: Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	
Ilustración 6: Variables IMCOC	77
Ilustración 7: Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	87
Ilustración 8: Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	87
Ilustración 9: Organigrama de Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	88
Ilustración 10: Organigrama de Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	88
Ilustración 11: Estructura 1	91
Ilustración 12 Estructura 2	92
Ilustración 13 Responsabilidad 1	93
Ilustración 14: Responsabilidad 2	94
Ilustración 15: Toma de Decisiones 1	95
Ilustración 16: Toma de Decisiones 2	96
Ilustración 17: Trabajo en Equipo 1	97
Ilustración 18: Trabajo en Equipo 2	98
Ilustración 19: Estándares 1.....	99
Ilustración 20: Estándares 2.....	100
Ilustración 21: Resultados y Recompensas 1	101
Ilustración 22: Resultados y Recompensas 2	102
Ilustración 23: Cooperación y Apoyo 1	103
Ilustración 24: Cooperación y Apoyo 2	104

Ilustración 25: Liderazgo 1	105
Ilustración 26: Liderazgo 2	106
Ilustración 27: Relaciones 1	107
Ilustración 28: Relaciones 2	108
Ilustración 29: Riesgos 1	109
Ilustración 30: Riesgos 2	110
Ilustración 31: Comunicación 1	111
Ilustración 32: Comunicación 2	112
Ilustración 33: Control 1	113
Ilustración 34: Control 2	114
Ilustración 35: Obstáculos 1	115
Ilustración 36: Obstáculos 2	116
Ilustración 37: Identidad 1	117
Ilustración 38: Identidad 2	118
Ilustración 39: Identidad	118
Ilustración 40: Estructura 1	119
Ilustración 41: Estructura 2	120
Ilustración 42: Responsabilidad 1	121
Ilustración 43: Responsabilidad 2	122
Ilustración 44: Toma de Decisiones 1	123
Ilustración 45: Toma de Decisiones 2	124
Ilustración 46: Trabajo en Equipo 1	125
Ilustración 47: Trabajo en Equipo 2	126
Ilustración 48: Estándares 1	127
Ilustración 49: Estándares 2	128
Ilustración 50: Resultados y Recompensas 1	129
Ilustración 51: Resultados y Recompensas 2	130
Ilustración 52: Cooperación y Apoyo 1	131
Ilustración 53: Cooperación y Apoyo 2	132
Ilustración 54: Liderazgo 1	133

Ilustración 55: Liderazgo 2	134
Ilustración 56: Relaciones 1	135
Ilustración 57: Relaciones 2	136
Ilustración 58: Riesgos 1	137
Ilustración 59: Riesgos 2	138
Ilustración 60: Comunicación 1	139
Ilustración 61: Comunicación 2	140
Ilustración 62: Control 1	141
Ilustración 63: Control 2	142
Ilustración 64: Obstáculos 1	143
Ilustración 65: Obstáculos 2	144
Ilustración 66: Identidad 1	145
Ilustración 67: Identidad 2	146
Ilustración 68: Informe Final de la Evaluación del Clima Organizacional	157
Ilustración 69: Informe Final de la Evaluación del Clima Organizacional	157

1. RESUMEN

El recurso humano recientemente ha sido reconocido por su gran importancia en las empresas, esto debido a su gran capacidad de aportar valor a los productos y servicios. Gracias a numerosos estudios e investigaciones en el tema, las compañías han reconocido la gran importancia que tiene el hecho de mantener un buen clima organizacional. Si una organización se preocupa por alcanzar un ambiente laboral favorable, esta gozará de un personal altamente motivado, efectivo y eficiente, comprometido con las tareas diarias, influyendo así de manera positiva en los procesos misionales de la entidad.

Dadas las razones expresadas con antelación, se hace preciso llevar a cabo una medición de clima organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur; esto para identificar y reconocer los factores del ambiente laboral donde se presenten problemas o irregularidades y de esta manera, se pueda proponer un plan de mejoramiento para dichos elementos.

PALABRAS CLAVE: **Clima Organizacional:** Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución, se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

Plan de Mejora: Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

Recurso Humano: Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy día la mayoría de las empresas solo enfocan sus esfuerzos en los objetivos financieros, es decir, generar lucro, dejando de lado aspectos tan importantes como la responsabilidad con la comunidad y sociedad en donde operan; también el recurso humano o talento humano pasan a un segundo plano y debido a esto es que se hace más difícil el logro de dichas metas, al pensar solo en el interés personal y no el colectivo.

El propósito del presente trabajo es medir el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur, para finalmente proponer un plan de mejoramiento que permita a la organización salir adelante y superarse en este tema.

El trabajo estuvo apoyado en diferentes enfoques teóricos y a su vez se utilizaron distintos conceptos de clima organizacional y recursos humanos, teniendo en cuenta principalmente los planteamientos del clima organizacional de diversos autores.

De igual manera, para determinar el modelo a seguir en la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional se analizaron diferentes enfoques de distintos autores. En cada uno de ellos se planteaba una metodología diferente y dimensiones o variables propias de cada autor. Posteriormente se plantea que el modelo más acorde para la investigación es el del autor Carlos Eduardo Méndez por su adaptabilidad al ámbito empresarial colombiano y por las dimensiones que hicieron más fácil la evaluación de lo que se requería para la realización del trabajo de investigación.

Finalmente se propone un plan de mejoramiento el cual permitirá que la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca continúe respondiendo a los cambios que el entorno le plantea atacando de esta forma las debilidades y problemáticas que se presenten. Así pues, será más viable el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales planteados con anterioridad.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Antecedentes

Actualmente el clima organizacional o también conocido como ambiente laboral es un tema de suma importancia para las empresas u organizaciones que se dirigen hacia un mejoramiento continuo de este aspecto, se considera que es un elemento clave en el desarrollo de las organizaciones.

Como lo indica (Ucrós y Gamboa, 2010), después de muchos años de investigaciones de diferentes autores, se ha llegado a cierto consenso respecto a que el clima organizacional expresa el grado de aprendizaje de los valores y hábitos de convivencia, respeto, solidaridad y paz; o, por el contrario, puede expresar valores opuestos. Unos y otros son aprendidos en el hogar y en la escuela y reforzados en el ambiente laboral. Por consiguiente, un clima positivo en las organizaciones beneficia a las personas, a las organizaciones y a la sociedad como un todo.

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (García Solarte, 2009)

En cuanto a los antecedentes, se pueden encontrar diferentes investigaciones relacionadas con la incidencia del clima organizacional en el cumplimiento de los procesos misionales de algunas organizaciones.

Tabla 1: Antecedentes

Autor – año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
ÁLVARO RAMOS OLIVEROS, ZAYDITH MILENA THORRENS RIPOLL - 2015	<i>“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTRO DE AGUA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA – BOLÍVAR”,</i>	En la presente investigación se utilizó la metodología descriptiva; para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias: información obtenida de los empleados de la empresa y secundarias: investigaciones realizadas, estudio de antecedentes, información obtenida con los instrumentos de medición, organigramas. La población estuvo conformada por 570 empleados que laboran con contrato directo con la empresa de suministro de agua. El instrumento de	De acuerdo con los resultados de la prueba se puede evidenciar que el clima organizacional tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta, y tiene un impacto directo en la productividad y la calidad de la prestación del servicio. De igual manera, esta investigación posibilitó a la empresa de suministro de agua evaluar fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, de igual forma les permite iniciar y sostener un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, particularmente a los resultados cuyas evaluaciones

		medición de clima utilizado fue el <i>"Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgos psicosocial"</i>	dieron riesgos altos o muy altos.
ANTONIO JOSÉ SÁNCHEZ MURILLO, HÉCTOR DAVID NIETO MARTÍNEZ, IVÁN EUGENIO ANZOLA CASTILLO - 2015	<i>"INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN EN LA EFECTIVIDAD DE EMPRESAS DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, BOGOTÁ, COLOMBIA"</i>	Es una investigación de tipo exploratorio correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (entrevistas y observación). El estudio se realizó en empresas ubicadas en el área de influencia de la Universidad El Bosque: dos empresas manufactureras, una EPS, una OPS, un hotel, una firma de abogados y una cooperativa. Se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional diseñado por	Los hallazgos de la investigación muestran una relación positiva, medianamente significativa, la cual permite aportar valiosa información a otras empresas y estudiosos del tema. El instrumento empleado, valido y confiable facilitara la realización de posteriores estudios. El Clima Organizacional resulta tener incidencia en las dimensiones de efectividad estudiadas, teniendo una relación media y positiva. Aparte de la explicación de que la satisfacción laboral se ha asociado más con el desempeño económico, es posible que el clima se relacione más con las dimensiones de comportamiento de los empleados, puesto que este

		Francisco Pereira Manrique y Nydia de Pereira.	se relaciona con el cumplimiento de normas, deberes, misiones, objetivos, en general aspectos de la estructura de trabajo, que generalmente son considerados en la medición del clima.
DANIEL PÉREZ ZAPATA, JENNIFER PERALTA, MONTECINOS, PAULA FERNÁNDEZ, DÁVILA - 2013	<i>“INFLUENCIA DE VARIABLES ORGANIZACIONALES EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE FUNCIONARIOS DEL SECTOR PÚBLICO DE SALUD EN EL EXTREMO NORTE DE CHILE”</i>	Se utilizó un diseño no experimental retrospectivo de carácter correlacional con variables intervalares y nominales. Para recolectar los datos, se le entregó a cada uno de los participantes, cuadernillos con los instrumentos: “Inventario de Calidad de Vida Laboral (Da Silva, 2006) y “Escala de Clima Laboral (Ramírez, 2008)” para ser contestados de forma anónima y consignando	Se utilizaron métodos de correlación entre los distintos instrumentos utilizados y se encontraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre Calidad de Vida Laboral y Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Engagement.

		información sobre variables sociodemográficas generales. La muestra estudiada correspondió a 142 sujetos adultos, de ambos sexos.	
NATHALIE FRANCESCA CORAL RAMÍREZ, CARLOS MARIO RÍOS MONTROYA - 2011	<i>“DIAGNÓSTICO, IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL IMDER BUGA”</i>	Para el desarrollo de este trabajo fue necesario llevar a cabo una investigación de tipo descriptivo, a su vez, se utilizó el método deductivo. Las fuentes para obtener la información necesaria fueron de tipo primaria: observación simple, y secundarias: documentos de bibliotecas, documentales, trabajos de grado, enciclopedias, entre otros. La población objeto de estudio fueron los 67 empleados que	A nivel general se evidencia un clima organizacional satisfactorio para los funcionarios del IMDER BUGA, sin embargo, existen algunos elementos, unos más prioritarios que otros, que no permiten que sea totalmente satisfactorio, los cuales deben ser trabajados de acuerdo a la propuesta realizada para la intervención del clima organizacional, y si es necesario puede ser complementada por la persona encargada del talento humano en la institución para lograr mejores resultados. Con la investigación realizada se genera una herramienta que permite a la institución tener un conocimiento sobre el talento humano, por lo tanto, es responsabilidad de futuras

		hacen parte del IMDER BUGA, de los cuales 9 eran de planta y 58 están bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios.	administraciones dar continuidad a este proceso y realizar la pruebas pilotos pertinentes que permitan identificar la utilidad de esta herramienta para la institución y mejorar las falencias que esta presenta en el proceso de implementación. Las administraciones futuras de la institución deben asegurar que los funcionarios del IMDER BUGA tengan un pleno conocimiento y aplicación de la misión, visión, objetivos, metas normas, políticas como elementos constituyentes de la razón de ser de la institución y por lo tanto generadores de la dinámica organizacional. Fomentar la confianza entre los compañeros de trabajo con el fin de que cada vez que se presente un conflicto o inconveniente en el trabajo que desarrolla un funcionario, éste puede acudir a un compañero para solicitarle ayuda profesional para que de esta forma se pueda dar solución al problema en el tiempo requerido, como
--	--	---	--

			recomendación trabajar siempre con la filosofía de equipo.
SUSANA EULALIA GARCÍA ROMERO - 2009	<i>“DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: CASO UN ÓRGANO INTERNO DE CONTROL PARAESTATAL”</i>	El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue el descriptivo y también de tipo transversal; en cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizaron los siguientes: tipo de muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia. El instrumento de medición fue el cuestionario y la muestra fue de 30 personas.	La problemática del Órgano Interno de Control, se percibe en un debilitamiento del clima organizacional, lo cual afecta las relaciones interpersonales y la exclusión del personal operativo en asuntos de interés común y toma de decisiones en materia laboral. Dicha situación genera gran incertidumbre, rumores de todo tipo y distracción recurrente en el cumplimiento de las actividades cotidianas del personal del OIC. Asimismo, al no tenerse claros los objetivos comunes, se manifiesta una pérdida de tiempo y energía que afecta los requisitos de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad y la baja en la productividad.
EULALIA VILLA GONZÁLEZ, RAMÓN PONS MURGUÍA, JOSÉ CASTELLANOS	<i>“CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO</i>	La muestra utilizada está compuesta por 122 profesionales. Para la evaluación del clima organizacional se	Como resultado del estudio realizado, se desprende la necesidad de introducir modificaciones en la dinámica de la organización, en la estrategia y el enfoque de

CASTILLO - 2005	<i>DE UNA UNIVERSIDAD"</i>	utilizó la Escala de Clima Social en el Trabajo (Work Environment Scale – WES) propuesto por (Moos, y otros, 1995). Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico de Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package of Social Sciencies)	gestión utilizado, por parte de los equipos de dirección y del área de Recursos Humanos, lo que redundaría en los cambios que se exigen por el entorno y la propia organización para implementar un sistema de Control de Gestión basado en la Gestión por Procesos y de esta manera mejorar de forma continua el comportamiento de los indicadores y a la calidad institucional.
--------------------	--------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción del problema

En la actualidad, la medición del clima organizacional se ha convertido en un aspecto con gran relevancia, esto debido a que diferentes investigaciones en la materia han demostrado la influencia que este tiene en los procesos misionales de las organizaciones. Es por esto que la presente investigación busca evidenciar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur.

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. (García Solarte, 2009)

En el trabajo de (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015) los autores sostienen lo siguiente:

se infiere que el clima organizacional influye de manera significativa en la calidad de los servicios. Evidencia de ello son las recientes investigaciones realizadas en distintas unidades hospitalarias del sector público, en donde se ha determinado que el ambiente de trabajo produce resultados en el rendimiento y satisfacción del personal y en el nivel de calidad de los servicios sanitarios. Diversos autores plantean que el clima organizacional juega un papel trascendental en el aseguramiento de la calidad de los servicios públicos de salud, por lo cual se recomienda centrar la atención en la medición constante de estos factores. (p. 16)

De igual manera, los principales aportes del estudio de (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009) se encontro que:

el clima organizacional es una medida múltiple de los atributos organizacionales que afecta sus procesos internos e influye en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, lo cual manifiesta la necesidad de proponer modelos que fortalezcan el desarrollo humano. Los autores a su vez, recomendaron implementar modelos de intervención que fortalezcan aspectos como la estructura jerárquica, la cohesión del grupo, la innovación, la comunicación, las relaciones interpersonales y, en general, las condiciones del clima organizacional, con el objetivo de otorgar servicios confiables a la comunidad. (p. 122)

El clima organizacional de acuerdo con (Méndez Álvarez, 2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (García Solarte, 2009)

3.3 Formulación del problema

¿Cómo medir el clima organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur?

4. JUSTIFICACIÓN

Metodológicamente, el trabajo de investigación tiene un enfoque descriptivo y se desarrolló a partir del método analítico. Los hallazgos de la misma contribuyen a la administración de empresas a través de la ampliación del conocimiento y la documentación de nuevas perspectivas, como componentes claves en el desarrollo de las actividades empresariales.

Es de mucha utilidad para la empresa participante del estudio conocer su caracterización y situación actual frente a los factores del clima organizacional que influyen en su productividad, a partir de los cuales se estructuro el plan de mejoramiento. Así, la empresa conocerá ¿cuáles factores del clima organizacional se encuentran afectados de manera negativa? y ¿qué acciones de mejoramiento sobre los factores del clima organizacional son necesarios para la Corporación?

El trabajo de investigación le permitirá conocer a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur los factores clave que afectan el clima organizacional desde dimensiones estudiadas del clima organizacional; acto seguido se diseñara un plan de mejoramiento que permitirá a la organización influenciar en su productividad si este llegara a ser implementado, logrando empleados más comprometidos con la organización y más identificados con la misma, alcanzando así mejoras a nivel organizacional.

En la Administración de Empresas resulta importante comprender e interpretar diversas prácticas gerenciales que influyen directamente la productividad y la competitividad de las organizaciones, así entonces, la identificación de estas prácticas aproxima todas aquellas teorías que se desarrollan en la formación profesional, no solo desde lo teórico sino también desde lo práctico, reconociendo las diferentes variables que toman relevancia durante la transformación empresarial.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Medir el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca Dar centro Sur en el año 2017.

5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.
- Identificar los factores del clima organizacional a través de la evaluación realizada a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.
- Proponer un plan de mejora a los factores del clima organizacional identificados como deficientes en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco contextual

Como se expone en la página web de la Corporación, (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2018):

La CVC fue creada el 22 de octubre de 1954 por el Presidente de la República del momento: Gustavo Rojas Pinilla. Su objetivo básico era promover el desarrollo integral del Valle del Alto Cauca. (párr. 1) La creación de la Corporación se empezó a gestar desde la década de los 30, cuando se comenzaron a buscar soluciones que menguaran los desastres ocasionados por las inundaciones del río Cauca y los desbordamientos y avalanchas de sus afluentes. (párr. 2)

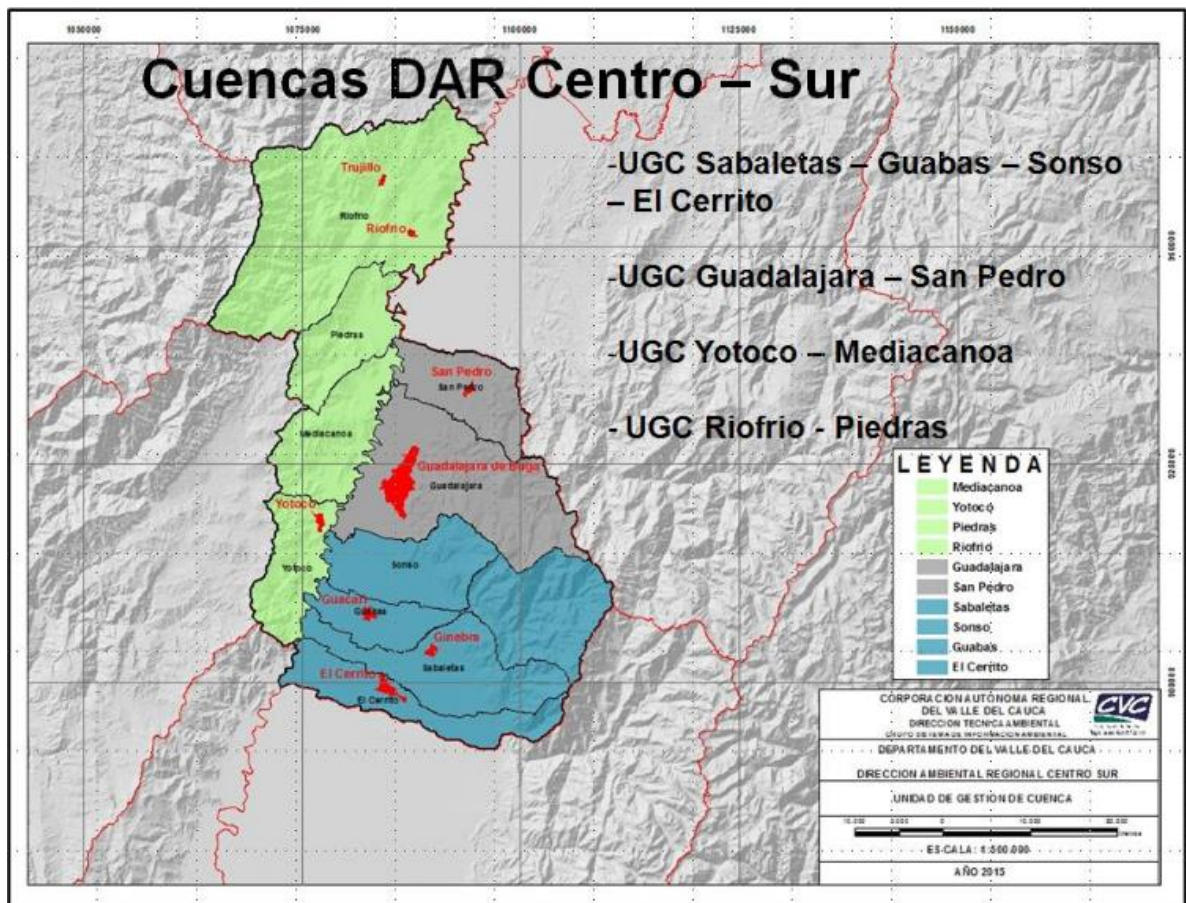
Estas iniciativas fueron analizadas a principios de la década de los 50 por entidades como el Banco Mundial y por expertos como David Lillienthal, Presidente de la Autoridad del Valle del Tennessee, quienes trabajaron apoyados por un grupo de dirigentes vallecaucanos como José Castro Borrero, Ciro Molina Garcés, Manuel Carvajal Sinisterra y Harold Eder, entre otros. (párr. 3)

Después de un estudio socioeconómico de la región y del país, se recomendó la cuenca alta del río Cauca como punto estratégico para crear la primera entidad estatal que orientara los planes requeridos para incrementar el bienestar de los habitantes de esta cuenca. (párr. 4)

La Regional Centro Sur comprende un amplio territorio comprendido por siete municipios: Calima Darién, Yotoco, San Pedro, Guadalajara de Buga, Guacarí, Ginebra y El Cerrito

Dado que la presente investigación se encuentra enfocada en la DAR Centro – Sur, se expone a continuación el mapa correspondiente para enfocar la atención en el área de interés:

Ilustración 1 DAR: Centro – Sur: Cuencas



Recuperado de: <https://www.cvc.gov.co/asi-es-cvc/cvc-por-cuencas>

6.2 Marco teórico

A continuación, se presenta un recorrido a lo largo de la noción del concepto de Clima Organizacional y la posición que muestran diferentes autores ante este tema tan importante pensando en el progreso de las organizaciones; de igual manera se exponen los diferentes instrumentos de medición de clima organizacional que existen en la actualidad y su composición.

6.2.1 Evolución del Concepto de Clima Organizacional

De acuerdo con (García Solarte, 2009), el concepto de Clima Organizacional, se ha desarrollado recientemente y no existe una unificación de definiciones que permitan elaborar una clara definición, señala que el concepto fue introducido por primera vez en Psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960, sin embargo antes existían algunos estudios que habían intentado plantear un acercamiento referente al Clima organizacional. (p. 45)

En seguida, se presenta un esquema que sintetiza los diferentes estudios de Clima Organizacional a partir de los años 1924 hasta el 2003.

Tabla 2: Evolución del Concepto de Clima Organizacional

Estudio	Autor	Aporte Teórico
Estudios de Hawthorne	Elton Mayo (1924-1947)	Pone de manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como factores que, construyen "la atmósfera", "el ambiente", es decir, el clima laboral o clima organizacional. A raíz de sus estudios y observaciones, determinó que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que el grupo (su influencia) afecta de manera significativa el comportamiento individual; así como que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, y que el dinero es un factor con menor importancia en la determinación de la productividad que las normas, los sentimientos y la seguridad de grupo
Estilos de Liderazgo y Comportamiento del grupo	Lewin, Lippit y White (1939)	Realizan un estudio con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad el cual pretendía describir los distintos ambientes que se generaban en un campamento escolar, los sentimientos y los procesos sociales entre los niños. Dicho estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una "atmósfera" de interacción social y desarrollo emocional del grupo. Según sean las conductas de los líderes (democrática, autocrática o laissez faire), el grupo se comportará de modo distinto creándose diferentes climas.
Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones	Fleishman (1953)	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento

humanas y comportamiento del supervisor		
Algunos problemas en la conceptualización del clima organizacional: caso de estudio de un banco	Argyris (1958)	Realizó investigaciones del clima en un banco y a partir de esto define lo define en términos de políticas formales de la organización necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provocará que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto de clima citado e intercambiado como cultura informal.
Psicología Industrial / Organizacional	Gellerman (1960)	Acuñó por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización.
El lado Humano de la Empresa	McGregor (1960)	Examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y". Asimismo en el capítulo llamado <i>Managerial Climate</i> , se enfoca como tal al estudio del Clima Organizacional Directivo, determinándolo por la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos.
Cuestionario descriptivo del clima organizacional” (en inglés, OCDQ)	Halpin y Croft (1963)	La Publicación <i>The Organizational Climate of School</i> , marca definitivamente la etapa a partir de la cual se va a desarrollar ampliamente el estudio del clima y se inicia el camino que se va a seguir esos estudios. Desarrollaron el más destacado instrumento de los años sesenta para el análisis del clima en las escuelas.
Teoría sistémica	Talcott Parsons (1966)	Proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que

		engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas.
Motivación y Clima Organizacional	Litwin y Stringer (1968)	Toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. Reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación.
Diferencias Individuales y Clima Organizacional I: el plan de investigación y Desarrollo del cuestionario	Schneider y Bartlett (1968)	Observan el plan de estudio y desarrollo de un cuestionario de medición de clima en directivos de una agencia de seguros de vida. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era cómo medir el clima.
Comportamiento Directivo, Resultado y Efectividad	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización.
Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	Friedlander y Greenberg (1971)	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados.
Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	James y Jones (1974)	Sugirieron que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una

		interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales Realizaron una revisión de teoría al detectar la organización del trabajo anticipado en tres aproximaciones que son: el enfoque Atributivo de Múltiple Medición Organizacional considerando dimensiones como la estructura, el tamaño de la organización, estilos de liderazgo y metas de la organización. El segundo, corresponde al Atributivo de Mediciones Preceptúales Organizacionales y el tercero sobre Atributivos de Mediciones Preceptúales Individuales, evaluando individualmente la percepción de los miembros para con su organización.
Clima organizacional: medida, investigación y contingencias	Hellriegel y Slocum (1974)	Proponen la clasificación de un clima organizacional compuesto por atributos que pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; además de que dichos atributos pueden ser inducidos en la forma en que estos tratan a su ambiente y sus miembros
Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	Schneider (1975)	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
El caso para climas de subsistemas en la organización	Powell y Butterfield (1978)	Observan el caso para subsistemas de climas en las organizaciones y hacen revisiones de literatura que apoyan la idea de climas múltiples en las organizaciones.
Clima de seguridad en organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	Zohar (1980)	Primera evaluación empírica de clima “para algo”
Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad	Schnake (1983)	Hace una valoración empírica de los efectos de respuesta afectiva en la medición de Clima Organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral está parcialmente independiente.

afectiva en la medida del clima organizacional		
Clima colectivo: acuerdo sobre las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	Joyce y Slocum (1984)	Trabajando sobre su estudio de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Pettigrew (1990)	Realiza una revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Morán y Volkwein (1992)	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Denison (1996)	Realiza una revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
Manual de clima y cultura organizacional	Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos.
Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países.
Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Glisson y James (2002)	Realizan un análisis empírico y simultáneo de ambos constructos.

Introducción a la psicología de las organizaciones	Alcover de la Hera (2003)	Plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica.
---	---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de SANTANA Y CABRERA. Clima y Cultura Organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Diversos conceptos y definiciones sobre el Clima Organizacional, se exponen a continuación.

- ✓ (Silva, 1996) en su obra “El Clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención”, propone la siguiente definición:

Clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. (citado por Gan, y Berbel, 2007, p. 174)

- ✓ Forehand y Gilmer lo definen así:

Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. (citado por Dessler, 1976)

En la obra de (García Solarte, 2009) se encuentran algunas definiciones citadas como lo son las siguientes:

- ✓ (Litwin, y Stringer, 1968)

Comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

- ✓ (Álvarez Londoño, 1995)

El Clima Organizacional se define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter

interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

✓ (Sudarsky, 1977):

Es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. (citado por García Solarte, 2009, p. 47)

✓ (Likert, y Gibson, 1986):

Es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributo de la organización. (citado por García Solarte, 2009, p. 47)

✓ (García Solarte, 2009)

Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48)

Como se evidencia, dada la complejidad del concepto, existen en la literatura gran diversidad de definiciones dependiendo de dónde se ponga el énfasis, es decir, a qué variables y factores los autores conceden mayor peso. Con la finalidad de no hacer más complejo el concepto que por su propia naturaleza es dinámico, a continuación, se presenta un esquema conceptual de las diferentes perspectivas teóricas que agrupan la noción del Clima Organizacional.

Tabla 3: Perspectivas Teóricas del Clima Organizacional

Perspectiva Objetiva o Realista	Perspectiva fenomenológica o subjetiva	Perspectiva interaccionista	Perspectiva Estructural	Perspectiva Individual
El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.	Considera el clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. La unidad de análisis es la persona, por lo que también se denomina clima psicológico y se considera como una estructura perceptiva y cognitiva de la organización	Trata de integrar los dos enfoques anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y de sus miembros. El clima, por tanto, consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. Desde este enfoque se nos permite explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos de	El clima se considera una característica de la organización. Independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes.	Predominan los factores individuales

	común en todos los miembros.	una organización, ya que integra los factores objetivos y subjetivos, incorpora los procesos de socialización en la creación de clima y supone, sin duda, una integración de los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización.		
El clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros.	Las percepciones individuales que se tienen de la realidad de una organización y de la descripción que se hace de la misma influyen sobre el comportamiento y sobre las actitudes de los distintos miembros de la organización.	Las percepciones del clima no se deben sólo a las características objetivas o subjetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.	El individuo es considerado un mero observador y potencial informador del clima.	Se pone énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno
Los factores o dimensiones propias de la organización son los que originan el clima, que	El clima consiste en las percepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones	Se considera el clima como el resultado de la interacción entre las características de la	El clima es un fenómeno exterior al individuo.	El clima es considerado un atributo del individuo.

da lugar a determinadas condiciones laborales	en una organización determinada	organización y las características del individuo que la perciben.		
La unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada e investigada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas.	Cada individuo percibe de diferente forma las características de la organización y del grupo de trabajo donde se encuentra, en función de sus necesidades, motivaciones e intereses, su relación sistemática con el grupo y con la organización acaba produciendo las percepciones comunes de las que hablamos.	Interactúan el conjunto de percepciones de la situación y de los individuos	El individuo no es considerado creador o portador del clima.	El individuo percibe su entorno y re-elabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.

Fuente: Elaboración propia a partir de RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés. Psicología de las organizaciones. Capítulo V La organización y la Red. Pág. 256- 257. Y GARCÍA, Damiana. Competencias para establecer un Clima Laboral Positivo en Tiempos de Crisis.

6.2.2 Características del Clima Organizacional

Las siguientes características del clima organizacional contribuyen al desarrollo del presente trabajo permitiendo establecer dinámicas propias del concepto y su relación del clima de la empresa objeto de estudio, dichas características fueron propuestas por (Gan y Berbel, 2007)

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales.
3. El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
4. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.
5. El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.
6. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima.

7. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas.
8. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.
9. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano: clima laboral se superpone a otros programas: cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc., que parece conveniente diferenciar para acotar mejor la proyección e importancia del clima laboral. (p. 176 – 180)

Ilustración 2: Características Generales del Clima Organizacional



Fuente: GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Óp. Cit. Pág. 179.

6.2.3 Principales variables y tipos de clima organizacional

5.2.3.1 El clima organizacional de Likert.

(Likert, 1967) define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. (citado por Gan y Berbel, 2007, p. 195)

Tabla 4: Tipos de Clima según el Tipo de Liderazgo Likert

Clima de Tipo Autoritario	
Sistema I. Autoritario Explorador	La dirección no posee confianza en sus empicados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
Sistema II. Autoritario Paternalista	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
Clima de Tipo Participativo	
Sistema III. Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
Sistema IV. Participación en Grupo	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

	La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.
--	---

Fuente: GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Óp. Cit. Pág. 195.

6.2.3.2 El clima organizacional de Litwin y Stringer

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según (Litwin y Stringer, 1968) en una gran variedad de factores. En este sentido, proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada organización.

Tabla 5: Dimensiones o Enfoques sobre el Clima Organizacional

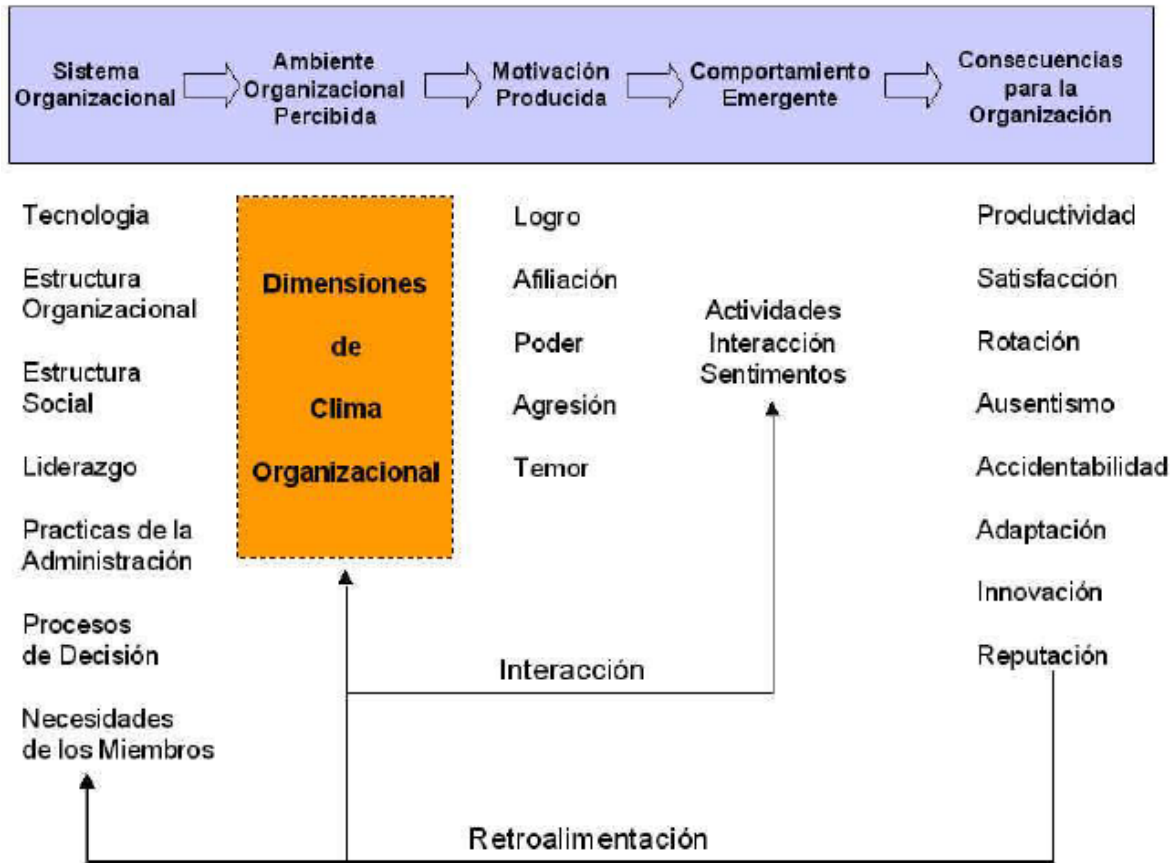
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de: Reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado
Responsabilidad (Empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna base de estímulos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno y lo suyo.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Fuente: GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Óp. Cit. Pág. 196 – 197.

Litwin y Stinger en 1978 a partir de las anteriores dimensiones proponen el siguiente modelo:

Ilustración 3: Modelo de Litwin y Stinger



Fuente: ALVA ZAPATA, José Luis y JUÁREZ MORALES, Junior Alexander. Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo. Perú: s.n., 2014.

6.2.3.3 Clima en Plural: Los "Climas" en la Organización de Schneider y Reichers.

Plantean la hipótesis de que en una organización pueden existir diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar. (Tomado de Gan y Berbel, 2007, p. 197-198)

Tabla 6: Componentes de los Climas Específicos más relevantes

Componentes del Clima de Seguridad / Prevención	• En el ámbito del comportamiento organizacional, y en relación con la prevención de riesgos laborales, las siguientes son algunas de las variables que pueden integrar una aproximación hacia el clima existente en esta materia: • Cultura y valores hacia la seguridad. • Riesgos y peligros percibidos para la seguridad. • Expresión y detalle de comportamientos seguros. • Compromiso de la dirección en medidas de seguridad. • Control de la dirección en la aplicación de esas medidas. • Motivación hacia la seguridad. • Comunicación mando-empleado sobre temas de seguridad. • Actitud cooperativa ante la seguridad en el grupo de trabajo. • Datos de accidentabilidad. etc.
Componentes del Clima de Comunicación	• Faldone y Kaplan presentan un instrumento que consta de cinco dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados como una variable esencial del clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata:

	• Receptividad de la comunicación. • Toma de decisiones. • Compromiso organizacional. • Coordinación. • Satisfacción y expectativas de comunicación. • Daly, Falcione y Damhorst identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación: • La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo. • La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y percibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras. • La oportunidad de las respuestas. • El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal. • En la medida en la que el clima laboral es el resultado de las interacciones entre individuos hay que estudiar el "clima de comunicación" en una empresa u organización; como enfoque específico, se aconseja -sin duda- aislar a priori las situaciones que enmarcan la comunicación existente (reuniones, entregas de información, encuentros de comunicación informal, existencia de rumorología, etc.) y considerar estas situaciones dentro de la realidad "clima de comunicación".
Componentes del Clima de Relación Empresa - Sindicato	• Silva menciona la investigación de Dastimalchian, Btyton y Adamson, llevada a cabo en dos empresas canadienses: "{...} es un estudio del clima de relaciones empresa-sindicato, como un subconjunto del clima organizacional". Las dimensiones son:

	• Cooperación sindicato – dirección. • Visión mutua sindicato – dirección. • Participación conjunta. • Apatía. • Hostilidad. • Confianza/imparcialidad. El estudio de este clima específico, en la actualidad, se revela de enorme interés, dada la extraordinaria importancia de las relaciones dirección-empresa/sindicatos en la convivencia dentro de las organizaciones, sobre todo en las de mediano y gran tamaño.
Dimensiones del Clima de Creatividad / Innovación	• En el ámbito empresarial, las aceleraciones tecnológicas y organizativas, y su impacto en la competitividad durante las dos últimas décadas, han generado un creciente interés por cómo el clima laboral influye sobre la creatividad e innovación de los equipos de trabajo. Las aproximaciones a este clima, sin embargo, suelen ser enfocadas desde perspectivas cuyo relieve está más cercano a necesidades muy concretas de la organización: • Planes de calidad: donde es clave un clima favorable o desfavorable a la creatividad/innovación como motor de mejora de la calidad. • Cambio de políticas (productivas, comerciales, de desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.): interesa sondear el clima orientado a la innovación o bien resistente a la misma, dentro de los diversos equipos de trabajo. • Cambio de cultura: hay que identificar la realidad de la posición "innovación y mejora" dentro de la cultura actual, y dentro de esa realidad, la existencia de un clima favorable o desfavorable.

Fuente: GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Óp. Cit. Pág. 197 – 198.

Luego de exponer la posición de distintos autores frente a la noción de Clima Organizacional y su evolución a través del tiempo, se da continuidad con el desarrollo de la presente investigación exponiendo los diferentes instrumentos de medición de clima organizacional que se han evidenciado hasta el momento.

6.2.4 Test de Clima Laboral (TECLA)

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional Prueba – TECLA, corresponde al test de Clima Laboral aplicado en el ámbito colombiano y en otros países; surgió de la traducción realizada a partir de la prueba propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en la Universidad de Harvard. Esta traducción fue realizada por el grupo de profesionales de la empresa ediciones TEA en España, quienes realizaron estudios para determinar los baremos para la población española. Posteriormente, fue introducido en Latinoamérica y se popularizó en su aplicación para identificar las situaciones del Clima Organizacional que puede identificarse como de riesgo

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional – “Prueba - TECLA”, está compuesto por noventa ítems, cada uno con dos opciones de respuesta: falso o verdadero, que califica los factores de: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Flexibilidad, Espíritu de Equipo, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad.

Tabla 7 Dimensiones - TECLA

Dimensiones	
Estándares de Excelencia	Esta dimensión hace alusión al rendimiento sobresaliente tanto en desempeño tanto en los resultados, al establecimiento de los objetivos redactadores, pero alcanzables, al esmero por hacer cosas lo mejor posible, y al interés por las actualizaciones permanentes y uso de la última tecnología

Claridad Organizacional	Se refiere a saber lo que la dirección de la organización espera de cada persona, a conocer la visión, misión y valores organizacionales de manera explícita, a conocer los objetivos prioritarios de la empresa y de cada dependencia y a conocer las estrategias, roles y responsabilidades y metas individuales y organizacionales.
Flexibilidad	Hace referencia al cómo se hacen las cosas en la organización, a la libertad otorgada para escoger procedimientos de trabajo, al manejo de la autoridad frente al subalterno, a la aceptación de ideas creativas de los funcionarios, y a la informalidad en trámites protocolos
Espíritu de Equipo	Se refiere a trabajar en un objetivo común, al espíritu de ayuda, apoyo y cooperación por parte de los miembros del grupo, a lo agradable que resulta el ambiente de trabajo tanto entre pares, como entre jefes y subordinados, a las relaciones sociales amistosas.
Reconocimiento	Se refiere a la población de la existencia de estímulos al buen desempeño, a la compensación extra que se otorga a un funcionario por realizar sus labores de manera excelente, al uso del reconocimiento positivo, a la consistencia entre el desempeño positivo y la compensación, y a la utilización de los premios como elementos motivadores.

Subsistencia	Se refiere a los salarios y prestaciones sociales ofrecidos por la organización, a la equidad salarial a la competitividad en la remuneración.
Seguridad	se refiere a la estabilidad laboral, a las posibilidades de crecimiento personal y profesional, y a la protección física (técnicas y procedimientos encaminados a eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo).
Responsabilidad	se refiere a la autonomía y a la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, a la potenciación o “empoderamiento” del propio trabajo, a la capacidad y a la posibilidad de cada uno ser “su propio jefe”.

Fuente: Tomado de “Desarrollo Organizacional”, del profesor Sudarsky J, 1977, Bogotá, Colombia: Universitaria de América.

6.2.5 Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante - Universidad del Valle (Álvarez Londoño, 1993)

El presente modelo se encuentra enfatizado en dos conceptos importantes: Clima Organizacional y Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Clima Organizacional Plenamente Gratificante: Se entiende como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Este propicia de manera constante y en especial los siguientes aspectos:

- La satisfacción de las personas.
- Su excelente creatividad, desempeño y productividad.
- Su formación integral.
- La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- Las buenas relaciones interpersonales.
- La integración de todos, personas y áreas en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que le son comunes.

Para el análisis del **Clima Organizacional**, el autor se basa en tres aspectos:

- En el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo debido a que influye notoriamente en la satisfacción, comportamiento y por lo tanto en su creatividad y productividad.
- En el banco de factores determinantes respecto al clima es aplicable independientemente del tamaño de la organización.
- La valorización del clima se efectúa dentro de un continuo que presenta dos situaciones extremas que pueden oscilar desde lo nada gratificante hasta lo plenamente gratificante.

El modelo de Hernán Álvarez consta de un banco de 24 factores propuesto por el autor, pero a la vez permite la flexibilidad de suprimir o aumentar dichos factores.

Tabla 8 Factores - HCOPG

Factores	
Claridad Organizacional	Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional
Estructura Organizacional	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
Participación	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional
Instalaciones	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
Comportamiento Sistemático	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la

	organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
Relación Simbiótica	Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
Liderazgo	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
Consenso	Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que pueden dividirlos, mejor será el clima organizacional.
Trabajo Gratificante	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante,

	encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Desarrollo Personal	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
Elementos de Trabajo	Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
Relaciones Interpersonales	Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y 8 consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.
Buen Servicio	Si las personas y / o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de estas un trabajo de calidad, acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores

	serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
Solución de Conflictos	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
Expresión Informal Positiva	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
Estabilidad Laboral	Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.
Valoración	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
Salario	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y

	mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
Agilidad	Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.
Evaluación del Desempeño	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.
Feedback	Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás 10 sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.
.Selección del Personal	Si la persona que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Inducción	Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.
Imagen de la Organización	Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Fuente: Recuperado de “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, de Álvarez Londoño, H, 1993, Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

6.2.6 Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral). (Ministerio de la Protección Social; Pontificia Universidad Javeriana; Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales, 2010)

El origen de la Batería, se da en Bogotá, febrero 22 de 2011, El Ministerio de la Protección Social, en cabeza de la Dirección de Riesgos Profesionales publico el diseño de una batería de instrumentos. El aplicativo es de uso libre y simplifica la labor de captura y calculo automático de las puntuaciones que se les dan a las personas, de acuerdo con el nivel de riesgo en que se encuentren, en relación con sus actividades profesionales.

La Dirección General de Riesgos Profesionales del Ministerio de la Protección Social, contrato a la Pontificia Universidad Javeriana, para el desarrollo de un estudio de investigación para el diseño de una batería de instrumentos de evaluación de los factores de riesgo psicosocial, la cual se validó en una muestra de trabajadores afiliados al SGRP. El estudio arrojó como resultado un conjunto de instrumentos válidos y confiables que pueden ser utilizados por los responsables del PSO de las empresas para la identificación de estos factores a los que se encuentran expuestos sus trabajadores. De igual manera, esta herramienta permitirá desarrollar programas, planes y acciones dirigidas a la prevención y control.

La población a la cual se encuentra dirigida es a todos los trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia.

El objetivo principal de la batería es identificar y evaluar los factores de riesgos psicosocial intra y extra laboral en población laboralmente activa. A su vez, tiene por alcance identificar datos socio-demográficos y ocupaciones de los trabajadores. Establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral y determinar su nivel de riesgo.

A continuación, se presenta una tabla en la cual se exponen los Dominios y dimensiones intralaborales.

Tabla 9 Dominios y Dimensiones - Batería

Dominios y Dimensiones Intralaborales			
Constructo	Dominios	Concepto	Dimensiones
Condiciones Intralaborales	Demandas del trabajo	Se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.	• Demandas cuantitativas • Demandas de carga mental • Demandas emocionales • Exigencias de responsabilidad del cargo • Demandas ambientales y de esfuerzo físico • Demandas de la jornada de trabajo • Consistencia del rol • Influencia del ambiente laboral sobre el extra laboral
	Control	La posibilidad que el trabajo ofrece sobre el individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización.	• Control y autonomía sobre el trabajo • Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas

			• Participación y manejo del cambio • Claridad de rol • Capacitación
	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Las relaciones que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de su área	• Características del liderazgo • Relaciones sociales en el trabajo • Retroalimentación del desempeño • Relación con los colaboradores (subordinados)
	Recompensa	Trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales.	• Reconocimiento y compensación • Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Fuente: Recuperado de “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, del Ministerio de Protección Social, 2010, Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

6.2.7 La Encuesta de Clima Organizacional – ECO (Toro Álvarez, 2010)

La escala ECO es un instrumento de diagnóstico del clima organizacional diseñado y validado en Colombia por Cincel Ltda. La primera versión se originó en el año 1.990 con la autoría de Fernando Toro Álvarez. En las primeras etapas de su diseño se realizaron entrevistas abiertas con trabajadores y mandos para identificar contenidos que fueran representativos de la realidad empresarial colombiana. Estos hallazgos se integraron con elementos centrales de la literatura especializada. De este modo surgió un grupo de variables y sus respectivos contenidos, a partir de los cuales se estructuró la primera versión de la encuesta.

Los estudios y análisis psicométricos periódicos realizados desde sus comienzos han logrado mejoras importantes y nuevos desarrollos en la medición del Clima mediante este instrumento. Actualmente la encuesta ECO III cuenta con 63 reactivos y examina las siguientes 10 variables de Clima Organizacional: Trato Interpersonal, Apoyo del Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Trabajo en Equipo, Valores Colectivos. Además de estas variables ECO genera información cuantitativa sobre 7 indicadores de la Calidad de la Vida Laboral. Cada una de las variables de Clima que constituyen ECO III es evaluada mediante 6 reactivos de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. Para la calificación de la encuesta se emplea una escala de tipo Likert de 5 puntos cuyas categorías son:

- (4) Totalmente de acuerdo.
- (3) En buena parte de acuerdo.
- (2) En buena parte en desacuerdo.
- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (0) No está seguro del asunto.

A continuación, se presentan las definiciones de las 10 variables de clima organizacional incorporadas en ECO.

Tabla 10 Variables - ECO

Variables e Indicadores de ECO	
Trato Interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto
Apoyo del Jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de Pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de Recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo
Estabilidad	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo
Claridad Organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su

	trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa
Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos
Trabajo en Equipo	Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa
Valores Colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato)

Fuente: Recuperado de “Clima Organizacional Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana”, de Toro Álvarez, F, 2010, Medellín, Colombia: PWV Creativos.

6.2.8 Instrumento de Medición de Clima en las Organizaciones Colombianas - IMCOC (Méndez Álvarez, 2006)

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. (Méndez Álvarez, 2006, p. 59)

Tabla 11 Dimensiones - IMCOC

Dimensiones para Carlos Eduardo Méndez Álvarez	
Estructura	Los directivos definen políticas, objetivos, deberes normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones.
Liderazgo	Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y tomar decisiones

	con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados; además, los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.
Responsabilidad	Los empleados son responsables de cumplir con las tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre su participación en el proceso de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y la tarea.
Resultados y recompensas	La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la organización
Comunicación	Los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

Relaciones	Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.
Apoyo y cooperación	Los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de esta forma se logren los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfactorio entre las personas y hacia la organización.
Estándares	Los estándares de rendimiento y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con las cuales los empleados deben comprometerse con su trabajo, cumplirlas y/o superarlas mediante el mejoramiento de la productividad. Los directivos exigen al empleado un rendimiento alto, por su perseverancia, esfuerzo y capacitación; así mismo, por el desarrollo de habilidades y conocimiento de la estructura.
Conflictos	Los grupos de trabajo se concentran en cumplir sus responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además, existen diferencias en la forma de pensar y actuar,

	lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos.
Obstáculos	La supervisión exigente, la débil comunicación y la baja calidad de las relaciones entre empleados y superiores, produce un ambiente difícil que afecta el desempeño en el trabajo.
Toma de decisiones	En ellas participan las personas que tienen cargos de dirección u otras de acuerdo con sus funciones y/o tareas asignadas.
Control	Los jefes supervisan y controlan las tareas asignadas, exigiendo su cumplimiento de acuerdo con parámetros determinados.
Riesgo	Los empleados aceptan retos y asumen los riesgos de su trabajo, cumpliendo con responsabilidades y objetivos que les atañen; hacen innovación y con sus aportes contribuyen a alcanzar mayores resultados y reconocimiento.
Identidad	Cuando el empleado se siente a gusto y satisfecho en la organización, genera sentimiento de pertenencia.

Fuente: Tomado de “Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención”, de Méndez Álvarez, C, 2006, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

6.3 Marco conceptual

A continuación, se define y delimita, de acuerdo con el marco teórico, algunos conceptos; los cuales son muy relevantes para el desarrollo de la presente investigación.

Clima organizacional. Según (Méndez Álvarez, 2006), el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como lo son: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Toma de Decisiones. (Greenwood, 1978) afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Trabajo en Equipo. Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión común). Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo. (Cardona y Wilkinson, 2006)

Corporación Autónoma Regional: Las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible (CAR) son entes corporativos de carácter público, integrados por las entidades territoriales, encargados por ley de administrar -dentro del área de su jurisdicción- el medio ambiente y los recursos naturales renovables, y propender por el desarrollo sostenible del país. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible)

Ambiente de Trabajo: El ambiente de trabajo es el lugar donde las personas realizan sus actividades de trabajo, cuyo balance se basa en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los trabajadores. (Fiorillo, 2002)

Plan de Mejora: Un plan de mejora puede definirse como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización, sino en los problemas crónicos, responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio. (Aiteco Consultores, 2019)

Variable: Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (Hernández Sampieri, 2006)

Diagnóstico: El diagnostico implica en sí mismo una comparación entre una situación presente, conocida mediante la investigación y otra situación ya definida o conocida previamente que sirve de referencia.

Medición: La medición es el proceso por el cual se establece una relación de correspondencia entre un conjunto o serie de números y otro de personas, fenómenos u objetos, según ciertas normas establecidas. (Botero Cuervo, 2010)

6.4 Marco legal

A continuación, se da un recuento de las normas y leyes en las que el medio ambiente y demás disposiciones se encuentran reguladas.

6.4.1 Constitución Política de Colombia

CAPITULO III: DE LOS DERECHOS COLECTIVOS Y DEL AMBIENTE

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

CAPÍTULO V: DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES

Artículo 95. La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.

Numeral 8: Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano.

6.4.2 Ley 99 de 1993

Diario Oficial No. 41.146 de 22 de diciembre de 1993

Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones

Título VI: DE LAS CORPORACIONES AUTÓNOMAS REGIONALES

Por medio de la cual se crean y se rigen las Corporaciones Autónomas Regionales.

6.4.3 Ley 190 de 1995

Diario Oficial No. 41.878, de 6 de junio de 1995

Artículo 54. Las dependencias a que hace referencia el artículo anterior que reciban las quejas y reclamos deberán informar periódicamente al jefe o director de la entidad sobre el desempeño de sus funciones, los cuales deberán incluir.

1. Servicios sobre los que se presente el mayor número de quejas y reclamos, y
2. Principales recomendaciones sugeridas por los particulares que tengan por objeto mejorar el servicio que preste la entidad, racionalizar el empleo de los recursos disponibles y hacer más participativa la gestión pública.

Artículo 55. Las quejas y reclamos se resolverán o contestarán siguiendo los principios, términos y procedimientos dispuestos en el Código Contencioso Administrativo para el ejercicio del derecho de petición, según se trate del interés particular o general y su incumplimiento dará lugar a la imposición de las sanciones previstas en el mismo.

6.4.4 Ley 1010 de 2006

Diario Oficial No. 46.160, de 23 de enero de 2006

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

Artículo 1. OBJETO DE LA LEY Y BIENES PROTEGIDOS POR ELLA. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

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

Tabla 12: Recuento de Leyes y Normas que influyen en la Corporación

Norma	Año	Origen	Artículos
Constitución Política de Colombia	1991	Asamblea Nacional Constituyente	79, 80, 95,
Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones	1993	Congreso de Colombia	Título VI
Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros	2006	Congreso de Colombia	1

hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.			
Ley 190 de 1995. Por medio de la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.	1995	Congreso de Colombia	54, 55
Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.	2014	Congreso de Colombia	TODO

Fuente: Tomado de “Normativa del Proceso Atención al Ciudadano”, Grupo de Atención al Ciudadano, Comunicaciones y Gestión Documental, 2017-05-02, p. 1-3, Guadalajara de Buga, Colombia.

7. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta el diseño metodológico de la investigación: inicialmente se expone el tipo de estudio a realizar, seguidamente el método de investigación, las fuentes y técnicas de recolección de información y la población objeto de estudio.

7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo, no experimental; es descriptivo ya que en palabras de (Hernández Sampieri, 2006):

se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

A su vez, se trata de una investigación no experimental dado que no se interviene en las variables próximas a evaluar como lo indica así mismo (Hernández Sampieri, 2006):

en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152)

7.2 Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, ya que, este permite que las verdades particulares contenidas en las verdaderas universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (Méndez, 1988. p. 240)

7.3 Fuentes

7.4.1 Fuentes Primarias

Para la realización del trabajo se acudió a fuentes primarias, en este caso los funcionarios de la corporación, los cuales suministraron información por medio de encuestas, que permiten analizar características, variables, tipos, dimensiones y factores del clima organizacional para lograr los objetivos propuestos en la investigación.

7.4.2 Fuentes Secundarias

Se acudirá a fuentes de apoyo secundarias como: libros, trabajos de grado, artículos de revistas indexadas, y consultas en internet. Se realizó una revisión bibliográfica en la biblioteca de la Universidad del Valle y las bases de datos remotas.

7.5 Técnicas de Recolección

La técnica que se utilizó para la recolección de la información requerida en la investigación, es la encuesta, ya que, al conformarse como un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico se orienta el diseño de las preguntas hacia respuestas enfocadas en los

objetivos del presente trabajo; y además al estar expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible facilitan su aplicación a todos los niveles de la organización.

Se realizaron dos tipos de cuestionarios; el primero estuvo dirigido a los altos mandos o directivos y el segundo se enfocó en las personas de rango medio que se encuentren laborando actualmente en la organización. Adicionalmente, se utilizó la entrevista estructurada para conocer los síntomas que la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur presenta actualmente y de esta manera saber con qué características se encuentra inicialmente la organización.

7.6 Población

Para la medición de clima organizacional se tuvo en cuenta la población total objeto de estudio que consta de 50 funcionarios de todos los niveles organizacionales de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur, lo que permitirá conocer las apreciaciones desde diferentes perspectivas, logrando así un análisis integral del tema y de esta forma poder determinar su afectación en el progreso de la organización.

7.7 Instrumento de medición del clima en organizaciones colombianas IMCOC

Luego de analizar los diferentes instrumentos de medición de clima organizacional citados con anterioridad, se optó por el modelo planteado por el autor, Carlos Eduardo Méndez, “IMCOC”, ya que este se encuentra enfocado en las organizaciones colombianas, las dimensiones y su fuerte adaptabilidad a los temas que se quieren medir y analizar.

De igual forma y por lo anteriormente descrito, se consideró que el instrumento IMCOC, al estar enfocado en las particularidades de las empresas colombianas, por la confiabilidad y validez de sus resultados ya demostrada y por los aportes que otorga

con su aplicación y análisis para las organizaciones; es el instrumento con el cual se llevó a cabo la presente investigación.

El modelo tiene por objetivo

A continuación, se puede observar algunas de las variables que sostiene el modelo IMCOC.

Ilustración 4: Variables IMCOC



Fuente: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario, 2006.

Dimensiones del clima organizacional. Para (Méndez Álvarez, 2006) menciona que para su tabulación y como instrumento para el procesamiento de la información se ha diseñado el software IMCOC que en su menú ofrece información sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variables. Los niveles de confiabilidad (0.89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem-variables e ítem-factor) y prueba de

validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizados por expertos en validación de pruebas , como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y valido para medir el clima organizacional. (p. 59)

El IMCOC toma como referencia el marco teórico de las relaciones humanas que se inicia a partir de las investigaciones de Elton Mayo. Este enfoque introduce nuevos elementos en la teoría administrativa diferentes a conceptos que presentan los clásicos, por ejemplo, autoridad, jerarquía, racionalidad, departamentalización, división del trabajo, estándares de producción, supervisión. Estos son complementados con nuevos conceptos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, comportamiento organizacional y estilos de liderazgo. (Méndez Álvarez, 2006, p. 62)

El IMCOC está conformado por 45 preguntas con respuestas de opción múltiple con escalas de calificación que van de 1 a 7, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. También se estructura bajo siete variables fundamentadas a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos de la dirección del recurso humano en la administración moderna.

Utilizando el Modelo “IMCOC” del autor Carlos Eduardo Méndez, se llevaron a cabo los cuestionarios aplicados (el primero para mandos medios u operativos y el segundo para los altos mandos o directivos), realizando dos (2) preguntas por cada dimensión que propone el autor, de esta manera se contó con un total de 28 preguntas. A su vez, se utilizó una escala tipo Likert para las respuestas. Dicha escala es la más utilizada en las encuestas para conocer actitudes y opiniones.

Las llamadas escalas Likert son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional. Este instrumento suele ser

reconocido entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales. Este tipo de escala surgió en 1932, cuando Rensis Likert (1903-1981) publicó un informe en el que exponía cómo usar un tipo de instrumento para la medición de las actitudes. (Edmondson, 2005) citado por: (Matas, 2018)

Ejemplo de la escala tipo Likert:

Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

7.8 Criterios de inclusión

- 1.** El personal de la organización debe estar adscrito a la misma como funcionario de planta.
- 2.** Dicho funcionario debe tener como antigüedad más de 3 años en la Corporación.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dando respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación se obtuvo lo siguiente.

8.1 Objetivo específico 1: Caracterizar la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.

El desarrollo del trabajo requiere de una caracterización en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur, por lo cual la información que se menciona a continuación, fue tomada del archivo histórico del archivo organizacional y de la información disponible en la página de internet, en constancia de lo anterior se puede consultar en la siguiente página web

Reseña Histórica

La CVC fue creada el 22 de octubre de 1954 por el entonces Presidente de la República, Gustavo Rojas Pinilla. Su objetivo básico, promover el desarrollo integral del Valle del Alto Cauca. (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2018)

La creación de la Corporación se empezó a gestar desde la década de los 30, cuando se comenzaron a buscar soluciones que menguaron los desastres ocasionados por las inundaciones del río Cauca y los desbordamientos y avalanchas de sus afluentes.

Estas iniciativas fueron analizadas a principios de la década de los 50 por entidades como el Banco Mundial y por expertos como David Lillienthal, Presidente de la Autoridad del Valle del Tennessee, quienes trabajaron apoyados por un grupo de dirigentes vallecaucanos como José Castro Borrero, Ciro Molina Garcés, Manuel Carvajal Sinisterra y Harold Eder, entre otros.

Después de un estudio socioeconómico de la región y del país, se recomendó la cuenca alta del río Cauca como punto estratégico para crear la primera entidad estatal que orientara los planes requeridos para incrementar el bienestar de los habitantes de esta cuenca.

Bernardo Garcés Córdoba fue el primer director de la entidad, y desde su misma posesión y con el apoyo del Banco Mundial, inició la realización de un estudio que aconsejó centrar la primera fase de la gestión de la CVC en la solución del problema de energía, la adecuación de tierras y el manejo de los recursos naturales.

En ese entonces fue el propio Jefe de la Misión del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Harold Larsen, quien en una de sus primeras exploraciones por los territorios que conformaban el entonces denominado Plan Lillienthal (norte del Cauca, Valle del Cauca y parte suroccidental de Caldas), explicó en ese momento que estas tierras "son favorables para emprender un vasto programa de centrales hidroeléctricas y canales de irrigación que puedan dar a una extensa comarca posibilidades técnicas para un seguro engrandecimiento".

De esta forma la CVC empezó a forjar una serie de retos que consolidó a lo largo de 40 años y que permitieron transformar al Valle del Cauca. Retos que consolidó hasta el 31 de diciembre de 1994, y que fueron los pilares de la gestión de la CVC y de su organización, a lo largo de los dos millones 200 mil hectáreas que comprendían su jurisdicción anterior, la cual, en la última etapa previa a la reestructuración, incluyó las cuencas altas de los ríos Cauca, Anchicayá, Dagua, Calima y Garrapatas.

Hoy más de medio siglo después de su creación, la CVC es una entidad líder en el suroccidente colombiano, pionera en el desarrollo e implementación de políticas ambientales de gran trascendencia nacional y comprometida con la vida de los vallecaucanos.

Objetivos Corporativos de la CVC

- Fortalecer los procesos de planificación y ordenamiento ambiental del territorio, como instrumento básico de la gestión ambiental.
- Mejorar las condiciones de los ecosistemas con base en el conocimiento, la recuperación y el aprovechamiento sostenible de sus bienes y servicios ambientales.
- Disminuir los impactos generados por las actividades antrópicas en los centros poblados.
- Promover el uso de tecnologías y prácticas que permitan la reducción de los impactos generados por procesos productivos.
- Fortalecer la capacidad de los actores sociales, a fin de hacer efectiva su participación en la gestión ambiental.
- Mejorar la capacidad de gestión (eficiencia, eficacia y efectividad) de la Corporación, que facilite la administración y manejo de los recursos naturales y el ambiente.

Misión

Somos la entidad encargada de administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca, que como máxima autoridad ambiental y en alianza con actores sociales propende por un ambiente sano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible.

Visión

En el año 2036 la CVC será reconocida por su gestión efectiva sobre las situaciones ambientales en el área de su jurisdicción contribuyendo a la construcción de una cultura ambiental regional y al desarrollo sostenible del Valle del Cauca.

Ubicación

Localización y Sedes

La CVC tiene jurisdicción en el Departamento del Valle del Cauca, localizado en el suroccidente de Colombia. Con una extensión de 22.140 kms², posee dos grandes cuencas: la del río Cauca (segundo en importancia de Colombia) y la del Pacífico (una de las zonas de mayor biodiversidad del mundo).

Para la administración del medio ambiente en la región, la CVC dividió el departamento en ocho Direcciones Regionales, cada una de las cuales cuenta a su vez con unidades de manejo de cuenca.

Tabla 1 Información sobre localización de la Sede Administrativa de la CVC

SEDE ADMINISTRATIVA			
Ubicación	Director General:	Dirección	Teléfonos
Cali	Rubén Darío Naterón Muñoz	Carrera 56 # 11 - 36 Cali - Valle	57 (2) 6206600 - 331 01 00 - 018000 933093

Fuente: Elaboración propia con base en documentos y archivos suministrados por la CVC en su página web: <https://www.cvc.gov.co/>

Tabla 2 Información sobre localización y Sedes Regionales de la CVC

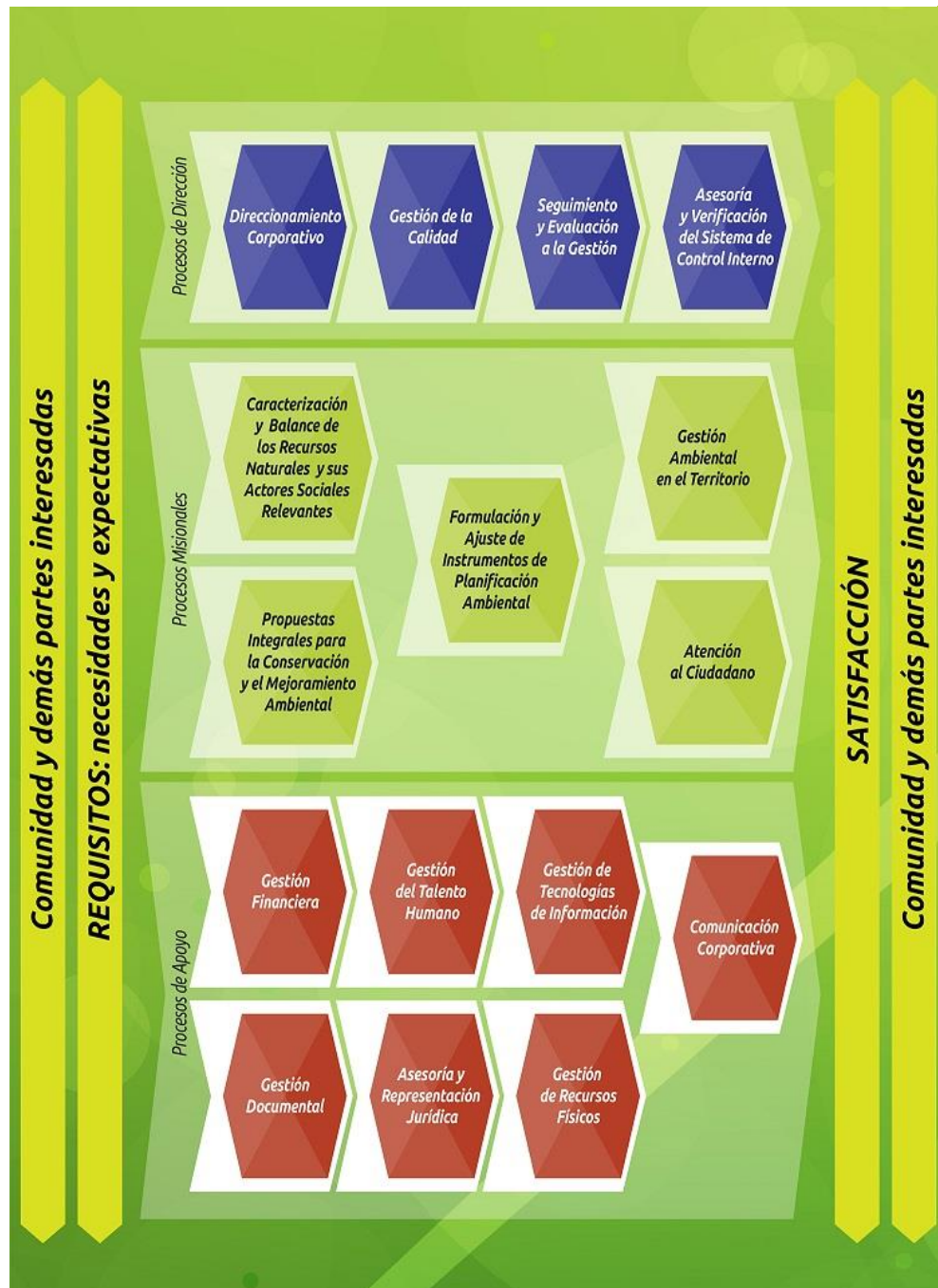
SEDES REGIONALES				
Ubicación	Director Territorial	Comunidad	Dirección	Teléfonos
Dirección Ambiental Regional Pacífico Oeste	José Ancizar Arenas	Atiende a la comunidad de Buenaventura.	Calle 2A # 2 – 13 Edificio Raúl Becerra pisos 2 y 3 B/tura	(57) 2 - 2409510
Dirección Ambiental Regional Pacífico Este	Eduardo Velasco Abad	Atiende a la comunidad de Dagua, Restrepo, Calima-Darién y La Cumbre.	Calle 10 N° 11 - 60 Dagua- Valle	(57) 2 - 2450515 - 2453010
Dirección Ambiental Regional Suroccidente	Diego Luis Hurtado	Atiende a la comunidad de Cali, Yumbo, Vijes y Jamundí.	Carrera 56 # 11 - 36 Cali- Valle	Teléfono: (57) 2 - 6206600
Dirección Ambiental Regional Suroriente	Carlos Hernando Navia Parodi	Atiende a la comunidad de Palmira, Pradera, Candelaria, Florida y El Cerrito.	Calle 55 No. 29 A -32 barrio Mirriñao Palmira- Valle	Teléfono: (57) 2 - 2660310 - 2728056 – 2758176
Dirección Ambiental Regional Centro Sur	María Fernanda Victoria Arias	Atiende a la comunidad de , Yotoco, Guacarí, Ginebra, Buga y San Pedro.	Vía la Habana contiguo al Batallón Palacé de Buga - Instituto Piscicultura de Buga- Valle	Teléfono: (57) 2 - 2379510
Dirección Ambiental	Diana Milena Echeverry	Atiende a la comunidad de Trujillo, Riofrío,	Cra 27A N° 42- 432 Tuluá- Valle	Teléfono: (57) 2 - 2339710

Regional Centro Norte		Bugalagrande, Andalucía, Tuluá, Sevilla y Caicedonia.		
Dirección Ambiental Regional Norte	Edwin Serna Alzate	Atiende a la comunidad de El Águila, Ansermanuevo, El Cairo, Argelia, Alcalá, Ulloa y Cartago.	Cra 4 N° 9 -73 Piso 4 Cartago- Valle	Teléfono: (57) 2 - 2147110 extensión 2101
Dirección Ambiental Regional Brut	Paula Soto	Atiende a la comunidad de Versalles, Toro, Obando, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Zarzal, Bolívar y El Dovio.	Calle 16 N° 03- 278 - La Unión - Valle	Teléfono: 620 66 00 ext. 2201

Fuente: Elaboración propia con base en documentos y archivos suministrados por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca en su página web: <https://www.cvc.gov.co/>

Mapa de Procesos

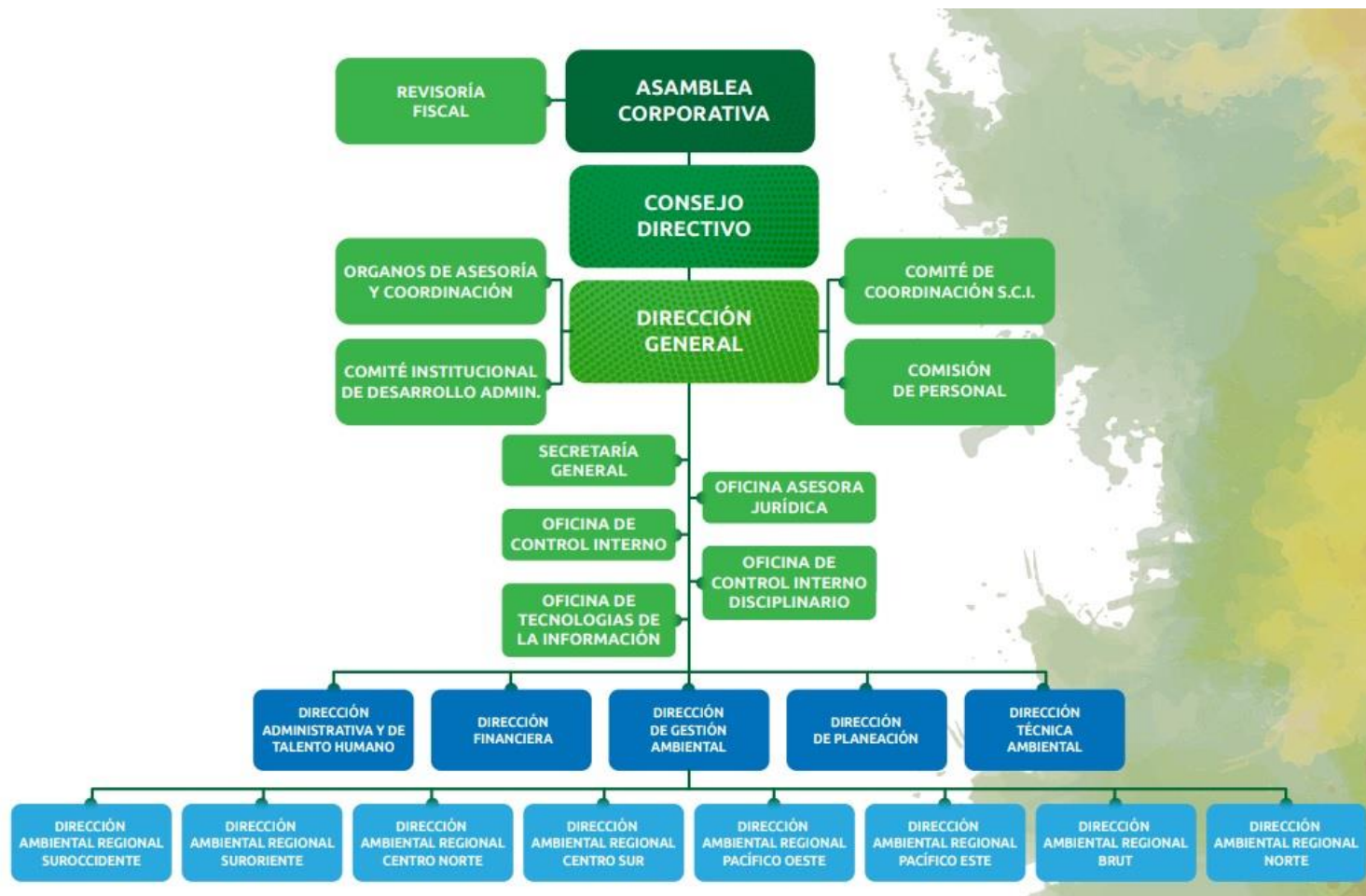
Ilustración 7: Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca



Fuente: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. Disponible en su página web: <https://www.cvc.gov.co/>

Organigrama

Ilustración 9: Organigrama de Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca



Fuente: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. Disponible en su página web: <https://www.cvc.gov.co/>

Ficha Técnica

Tabla 3 Ficha Técnica de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca

Empresa	Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur
Nit	890.399.002-7
Domicilio	Vía la Habana contiguo al Batallón Palace de Buga - Instituto Piscicultura de Buga- Valle
Teléfono	(57) 2 - 2379510
Página web	https://www.cvc.gov.co/
Email	atencionalusuario@cvc.gov.co
Actividad económica	Regulación de las actividades de las organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social
Código CIIO	8413
Número de empleados	50
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
Director regional	María Fernanda Victoria Arias

Fuente: Elaboración propia con base en documentos y archivos suministrados por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca en su página web: <https://www.cvc.gov.co/>

Para finalizar este primer capítulo y como análisis del mismo, cabe resaltar que la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca no cuenta con un organigrama independiente para las sedes regionales, solo se cuenta con la referencia del

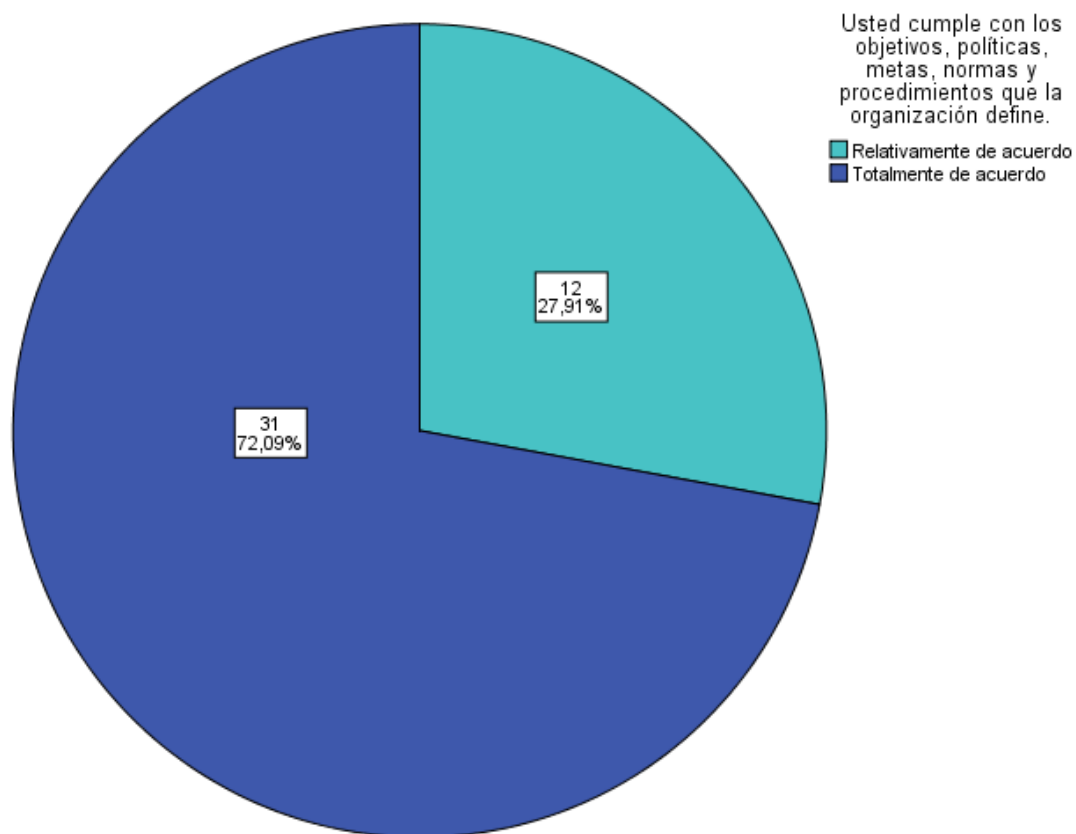
organigrama general de la sede administrativa en Cali, lo que podría afectar de manera negativa por no conocer como fluye la comunicación y la información dentro de la organización. Además, puede ocasionar confusión en el personal en cuanto a las relaciones de autoridad puesto que se pueden omitir responsabilidades y obligaciones a las que se deben.

8.2 Objetivo específico 2: Identificar los factores del clima organizacional de la evaluación realizada a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.

El primer instrumento estuvo dirigido a los mandos medios u operativos los cuales eran 43 funcionarios de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur a los 20 días del mes de Julio del año 2018. [\(Ver anexo A: Cuestionario Clima Organizacional \(mandos medios\)\)](#)

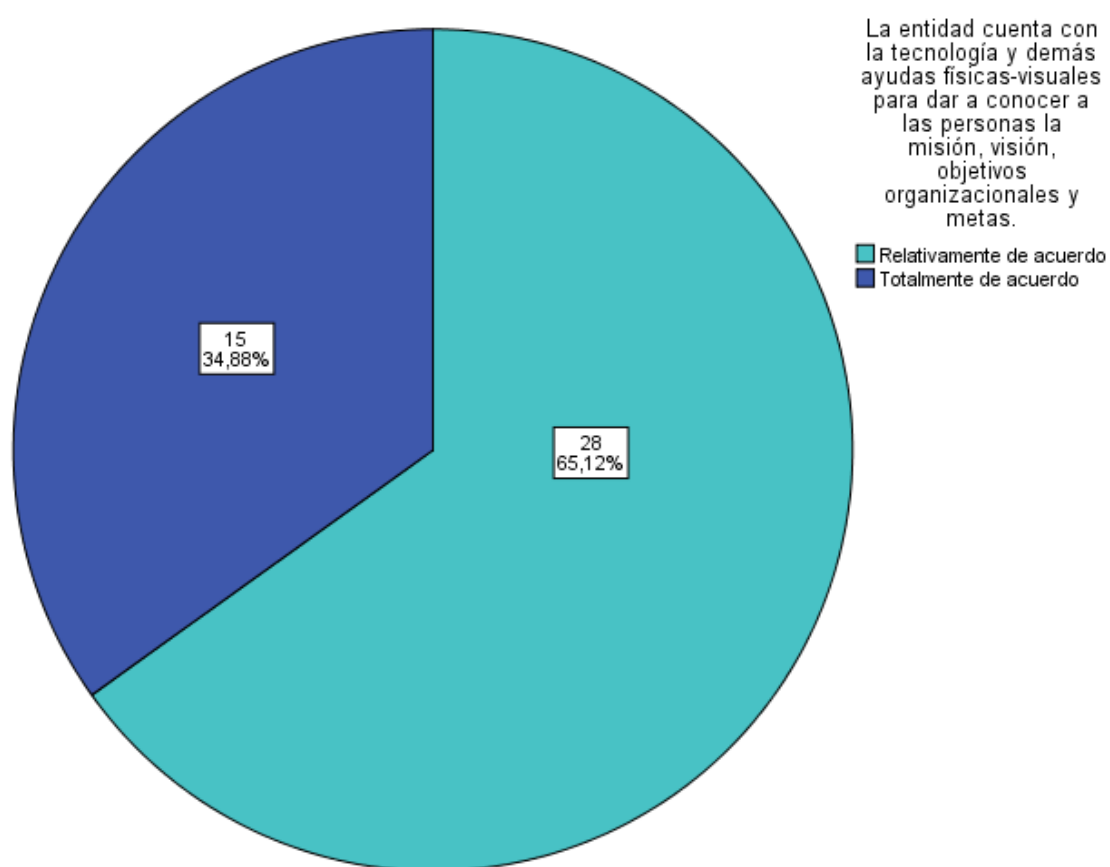
8.2.1 Análisis de graficas Cuestionario No. 1 (mandos medios)

Ilustración 11: Estructura 1



En la ilustración 11 se observa que el 72,09% de los funcionarios opina que cumple totalmente con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos en la organización, mientras que el 27,91% se encuentra relativamente de acuerdo con esta afirmación. Estos aspectos deben ir de la mano con la planeación estratégica de la Corporación.

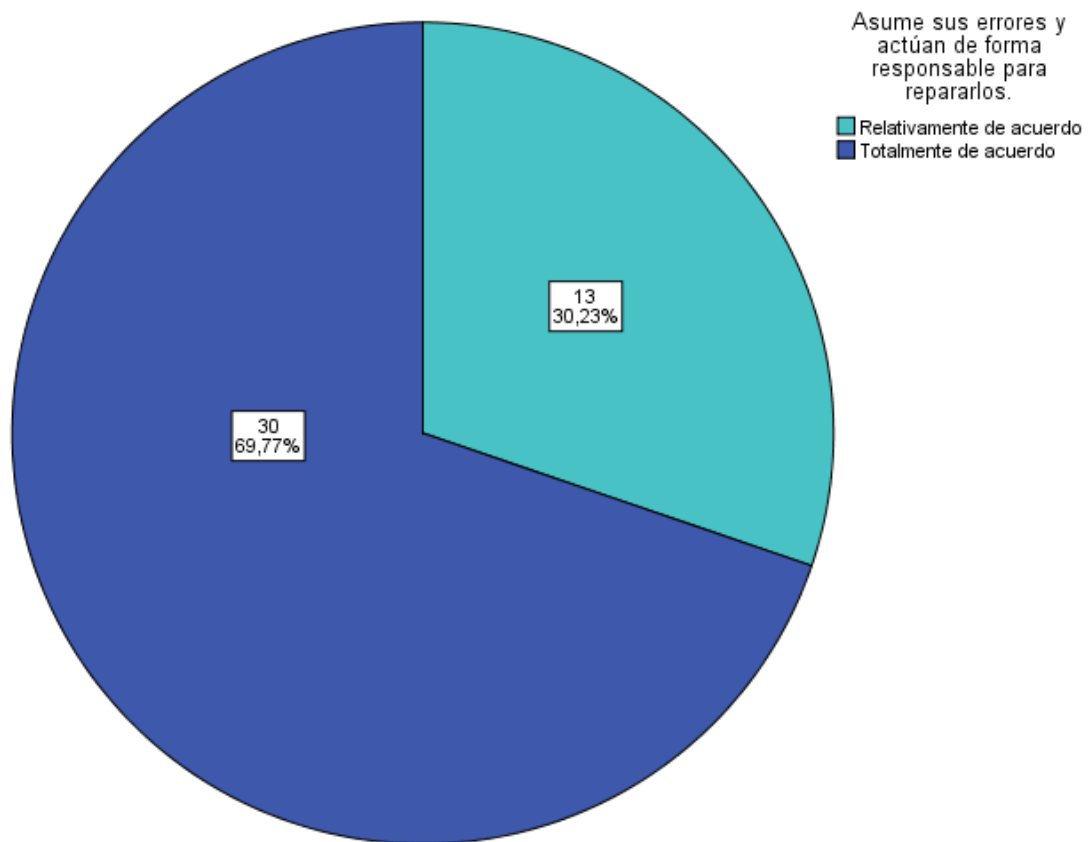
Ilustración 12 Estructura 2



Por lo que corresponde a la ilustración 12 se aprecia que el 65,12% de los encuestados se encuentra relativamente de acuerdo con que la entidad cuente con la tecnología y demás ayudas físico – visuales para dar a conocer la misión, visión y demás aspectos importantes de la organización. En tanto que el 34,88% se muestra totalmente de acuerdo con esta situación.

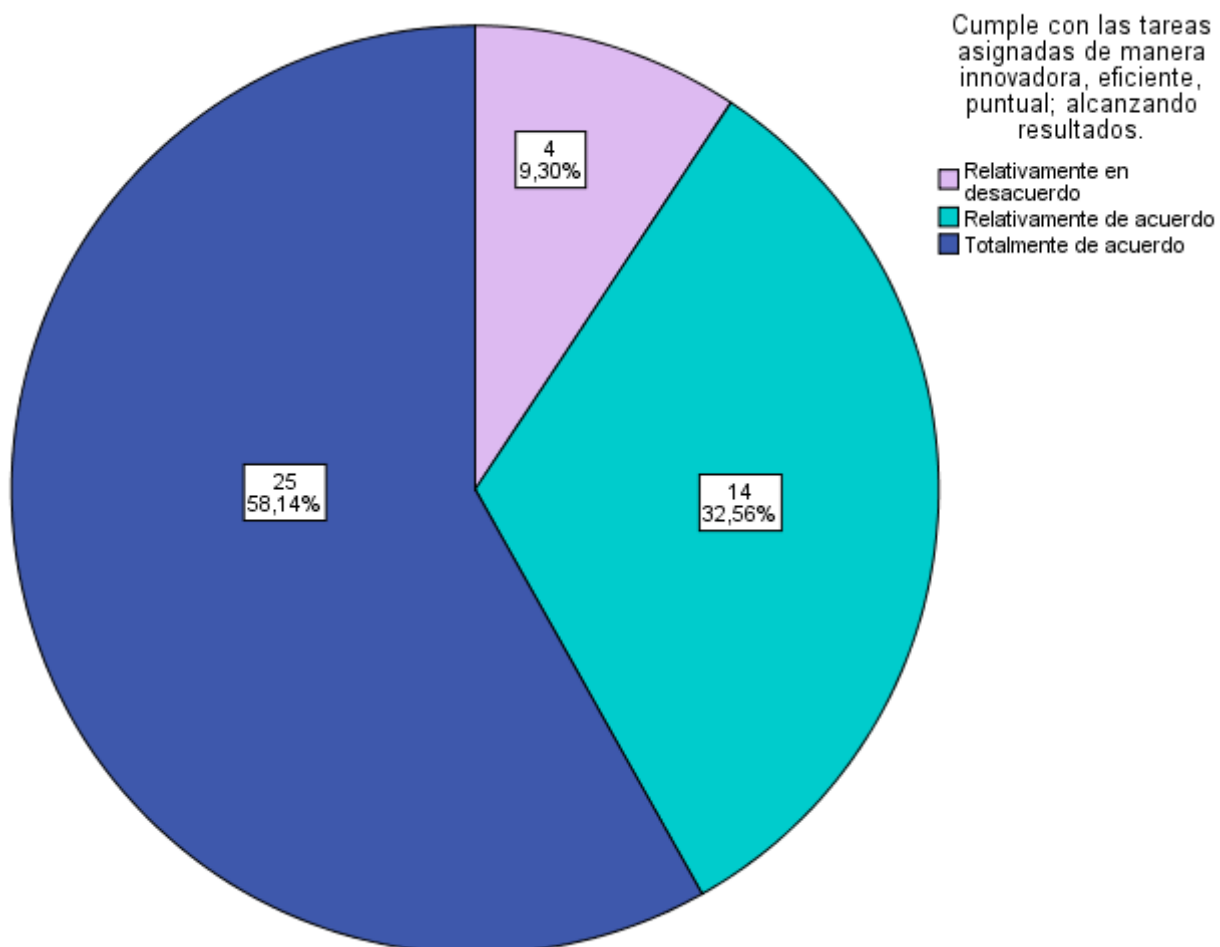
Los funcionarios de carrera administrativa deben cumplir con los objetivos y metas, de lo contrario se verán señalados en la evaluación anual que se realiza en cuanto al desempeño de estos. Y en cuanto a las herramientas físico-visuales, se encontró una pantalla externa donde se visualizan aspectos como la misión, visión y valores corporativos.

Ilustración 13 Responsabilidad 1



En el gráfico 3.3 se encuentran representados los resultados de la pregunta número 3 del instrumento, en la cual se evalúa la dimensión responsabilidad; según los funcionarios encuestados, sobresalen dos variables; relativamente de acuerdo con un 30,23% y totalmente de acuerdo con un 60,77%, con lo cual se puede afirmar que existe un compromiso y una disciplina frente a los problemas que se puedan presentar, de esta manera se ve mejorada la calidad de los servicios ofrecidos y la imagen corporativa.

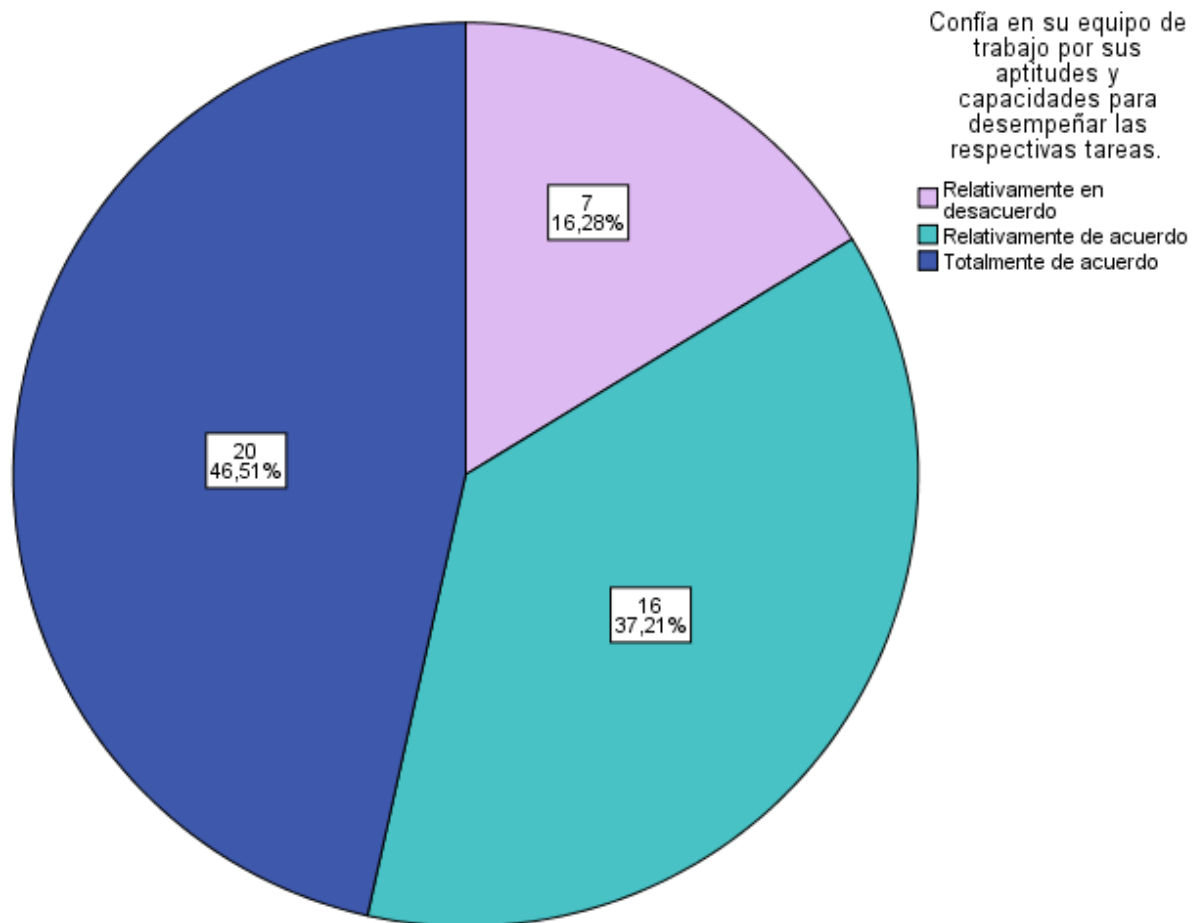
Ilustración 14: Responsabilidad 2



A su vez, como se puede apreciar en la ilustración 14, la mayoría (58.14%) de los funcionarios se encuentra totalmente de acuerdo y está ejerciendo sus funciones de manera correcta, cumpliendo con las tareas asignadas de manera innovadora, lo que también nos indica que estos están teniendo más autonomía en sus puestos de trabajo afectando así la creatividad de estos para cumplir los objetivos y metas. También hay que resaltar que la minoría (9.30%) se encuentra relativamente en desacuerdo. Por lo tanto, se hace necesario reforzar la responsabilidad con los trabajadores. Este comportamiento se hace notorio debido a que trimestralmente se realiza una reunión en donde se evalúan los fallos que se han cometido hasta la fecha para luego proponer un plan de mejoramiento en donde se proponga una solución a dichos fallos. Cabe resaltar,

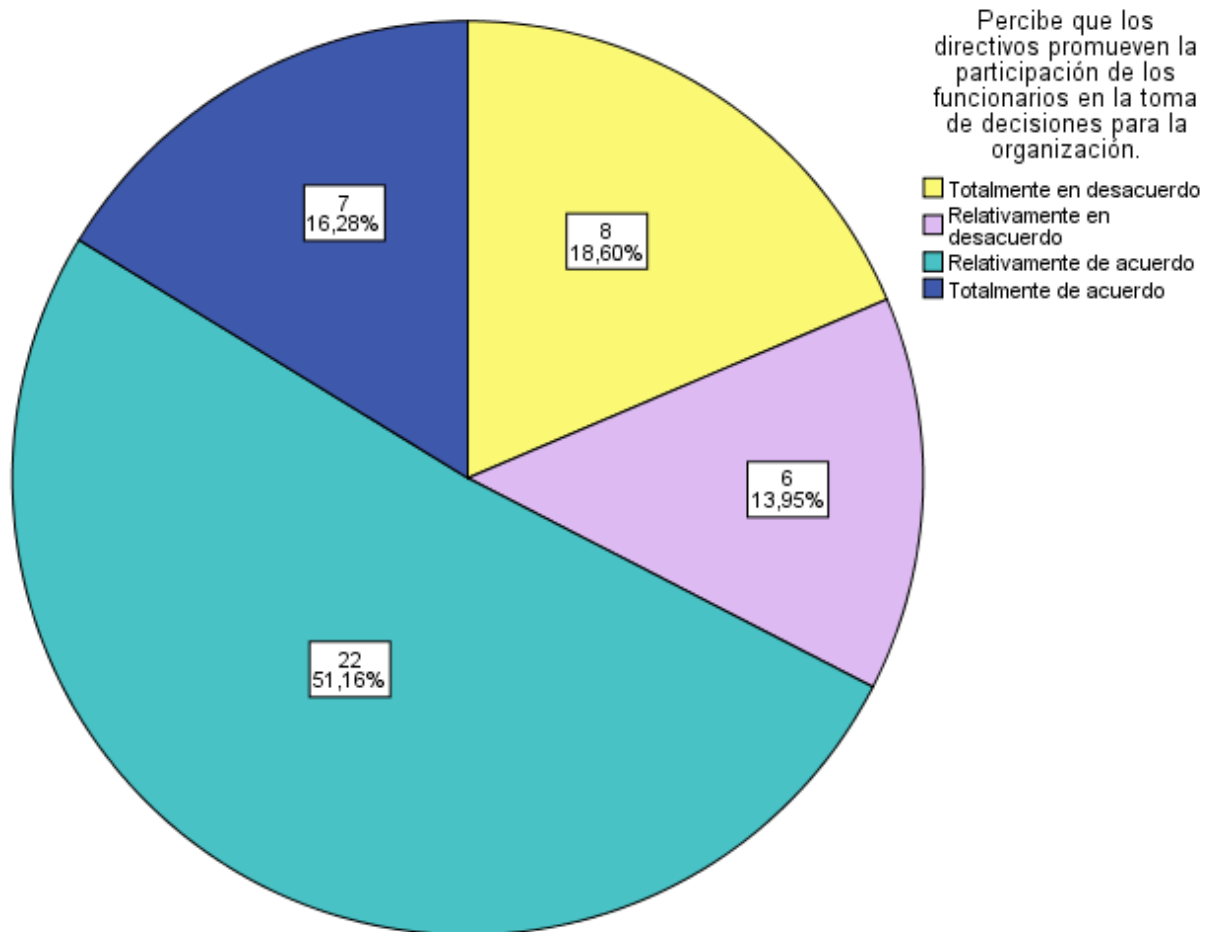
que en la siguiente reunión se evalúa el cumplimiento del plan propuesto con anterioridad.

Ilustración 15: Toma de Decisiones 1



Con relación a la ilustración 15 se puede observar que la mayoría de los funcionarios con un 46.51% totalmente de acuerdo, tienen plena confianza con sus compañeros de trabajo, por consiguiente, la productividad de la corporación se verá influenciada positivamente, no obstante, es preocupante que el 16,28% se encuentra relativamente en desacuerdo ya que la calidad del servicio y la satisfacción de los funcionarios se ven afectadas por falta de confianza para con su equipo de trabajo.

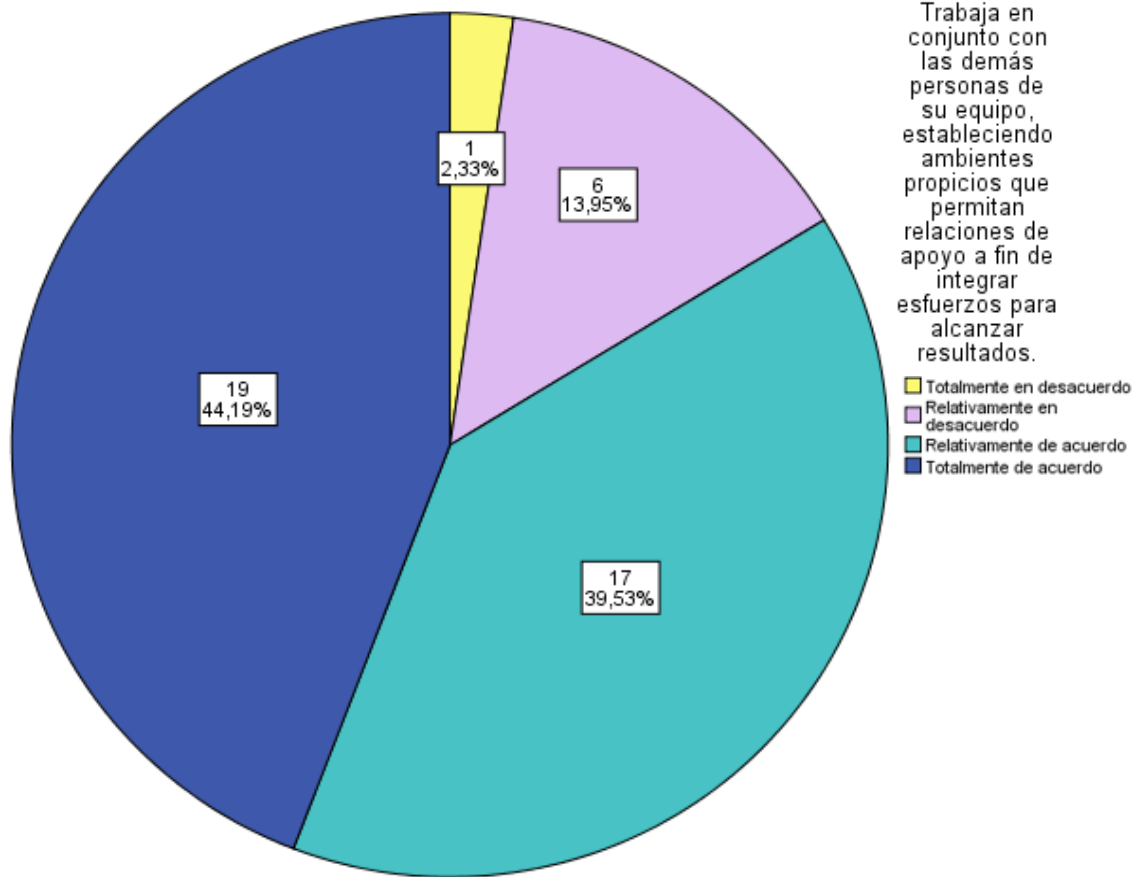
Ilustración 16: Toma de Decisiones 2



Por lo que se refiere a la ilustración 16 se puede observar una respuesta más marcada con un 51.16% que está relativamente en desacuerdo, debido a que los funcionarios perciben que los tienen en cuenta solo para ciertas decisiones, por lo que se verían perjudicados factores como la satisfacción, la motivación y la autonomía de los funcionarios. No obstante, el 18.60% de los trabajadores no siente ningún tipo de participación o de inclusión en la toma de decisiones en la institución.

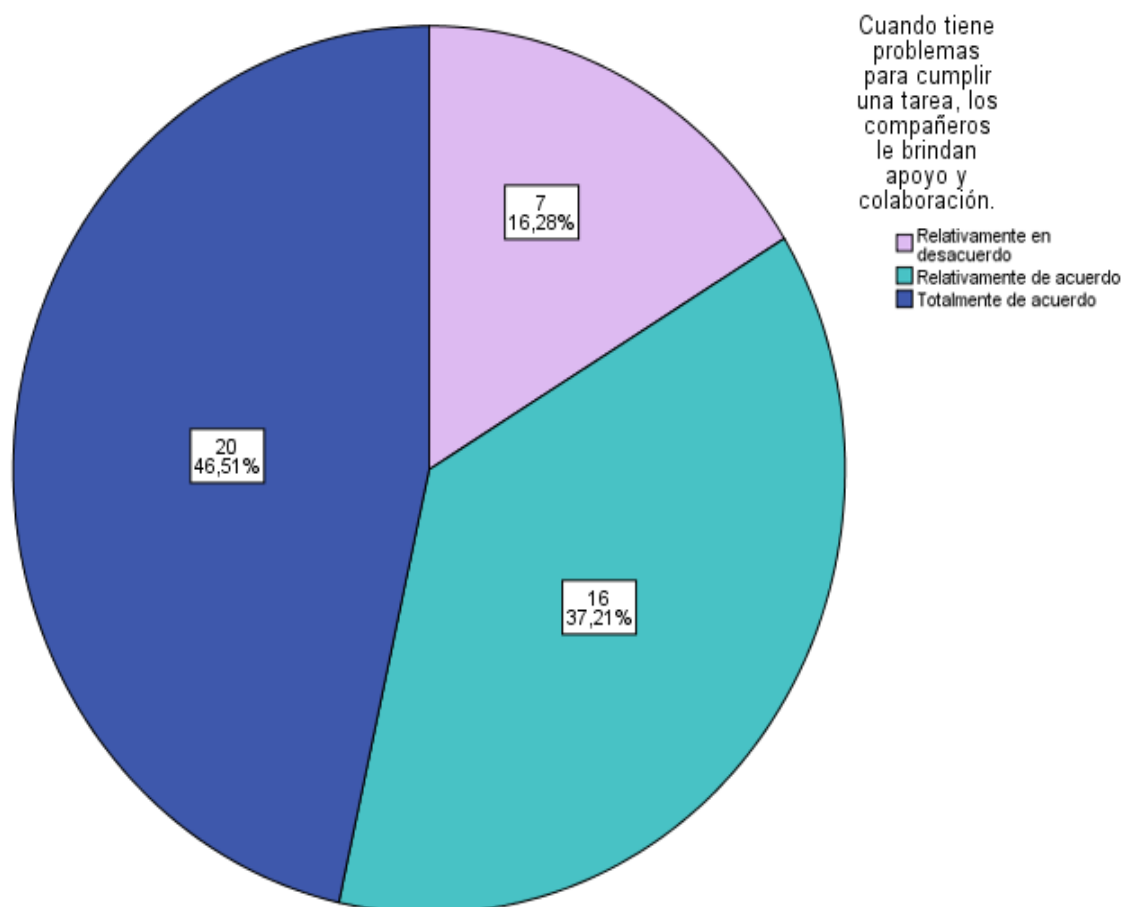
Para tomar decisiones sobre alguna solicitud emitida hacia la entidad, esta debe escalar por una serie de peldaños o engranajes en un sistema llamado ARQ Utilities, donde se llega a una decisión final; dado lo anterior se evidencia un reconocimiento del trabajo en equipo entre diferentes funcionarios y a su vez se involucra la toma de decisiones de los mismos.

Ilustración 17: Trabajo en Equipo 1



Respecto a la ilustración 17 se observa que la mayoría (44.19%) está totalmente de acuerdo con que se trabaja en conjunto con los demás funcionarios de la institución, cabe resaltar que el 39.53% se encuentra relativamente de acuerdo, lo que indica que en ocasiones no se trabaja en equipo y esto se podría ver reflejado en la satisfacción laboral de los funcionarios y en el buen ambiente laboral.

Ilustración 18: Trabajo en Equipo 2

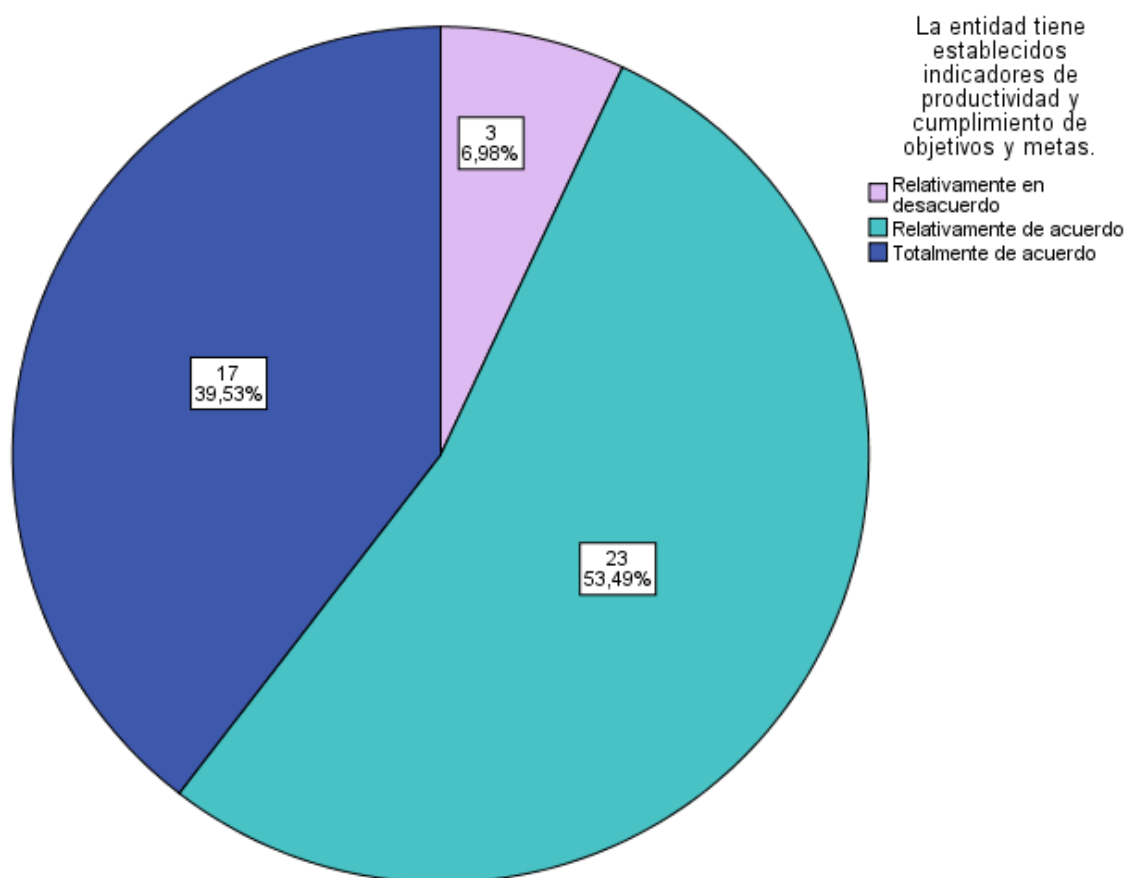


En razón a la ilustración 18 se puede afirmar que las mayorías con un 46.51% y 37.21% han tenido el apoyo y la colaboración de los demás compañeros y miembros de los equipos de trabajo, de distinta forma lo manifiesta el 16.28% al exponer que en muy pocas ocasiones han sentido dicho apoyo lo que logra afectar la calidad del servicio y la motivación de los funcionarios.

Como se mencionó en la dimensión anterior, el modelo de trabajo en equipo por medio del sistema de gestión documental digital llamado ARQ Utilities, consigue que los diferentes funcionarios de la institución se acoplen para obtener el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Además, se evidencio bajo el método de la observación que los trabajadores se ayudan mutuamente en caso de tener alguna dificultad; los

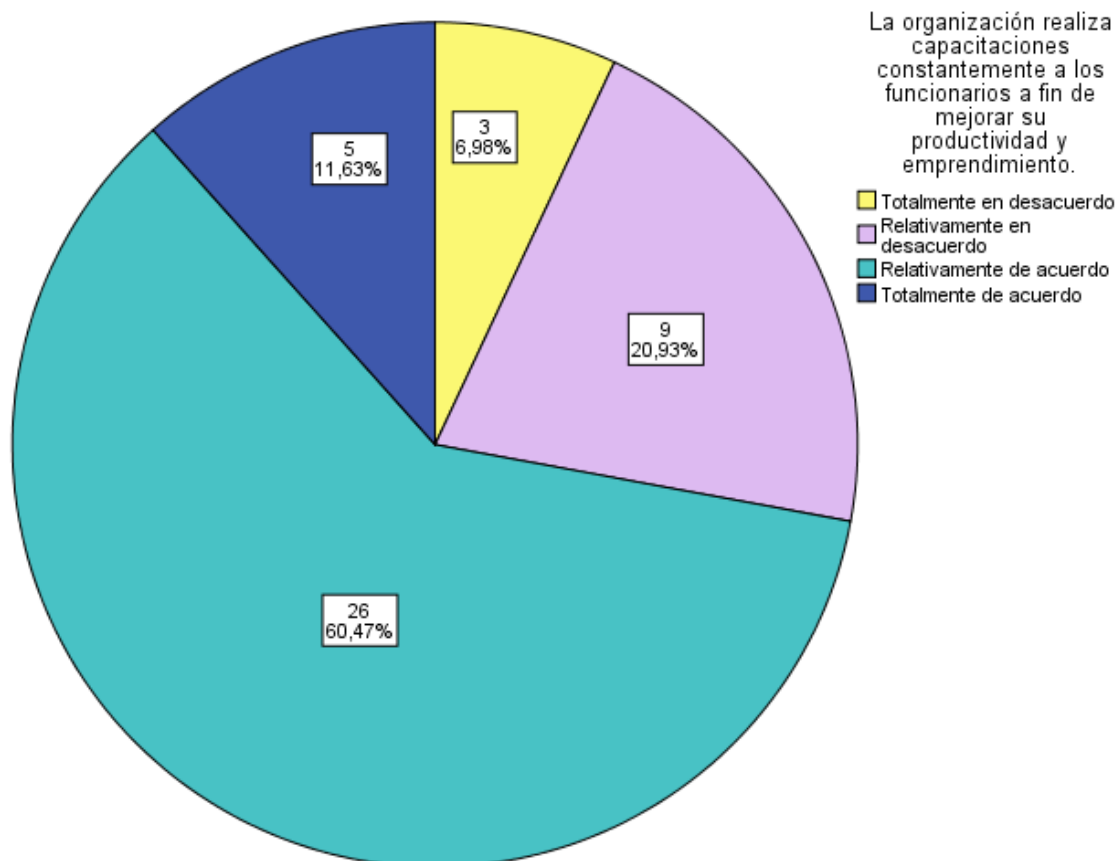
funcionarios no son egoístas cuando poseen algún conocimiento que los demás compañeros ignoran.

Ilustración 19: Estándares 1



Como se contempla en la ilustración 19, 23 personas correspondientes al 53,49% de los funcionarios encuestados (la mayoría), conoce algunos de los indicadores propuestos por la corporación, de igual manera el 39,53% se declara totalmente conocedor de los indicadores de productividad y cumplimiento, por último, el 6,98% manifiesta desconocer dichos indicadores. Los funcionarios deben tener total conocimiento de los indicadores con los que se mide la institución de lo contrario esto afectaría directamente la productividad de la misma.

Ilustración 20: Estándares 2



En cuanto a la ilustración 20, cabe destacar que el 60,47% de los funcionarios se encuentra relativamente de acuerdo con que se les brinda las capacitaciones que ellos creen necesarias para optimizar su rendimiento en cuanto a productividad y emprendimiento. No siendo menos importante el 6,98% afirma que no han adquirido ningún tipo de capacitación lo cual es preocupante, ya que se comprometería la satisfacción de los funcionarios y el crecimiento personal de los mismos.

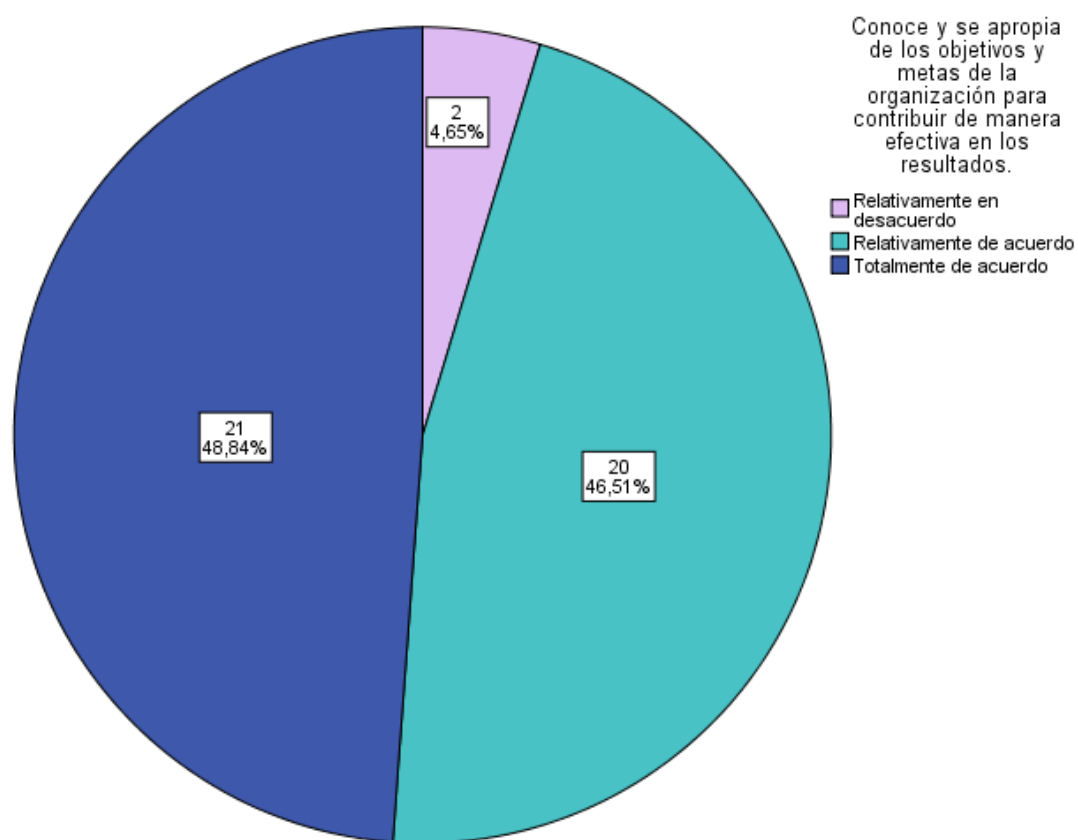
La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) se rige por unos indicadores establecidos por el Gobierno mediante el SIGEP, Sistema de Información y Gestión del Empleo Público; los cuales están disponibles a la vista tanto de los funcionarios de la institución como del público en general. Al mismo tiempo en entrevista

con algunos funcionarios se dio a conocer que la Corporación brinda capacitaciones regularmente al personal dependiendo de su rango o labor.

Como lo menciona (2018):

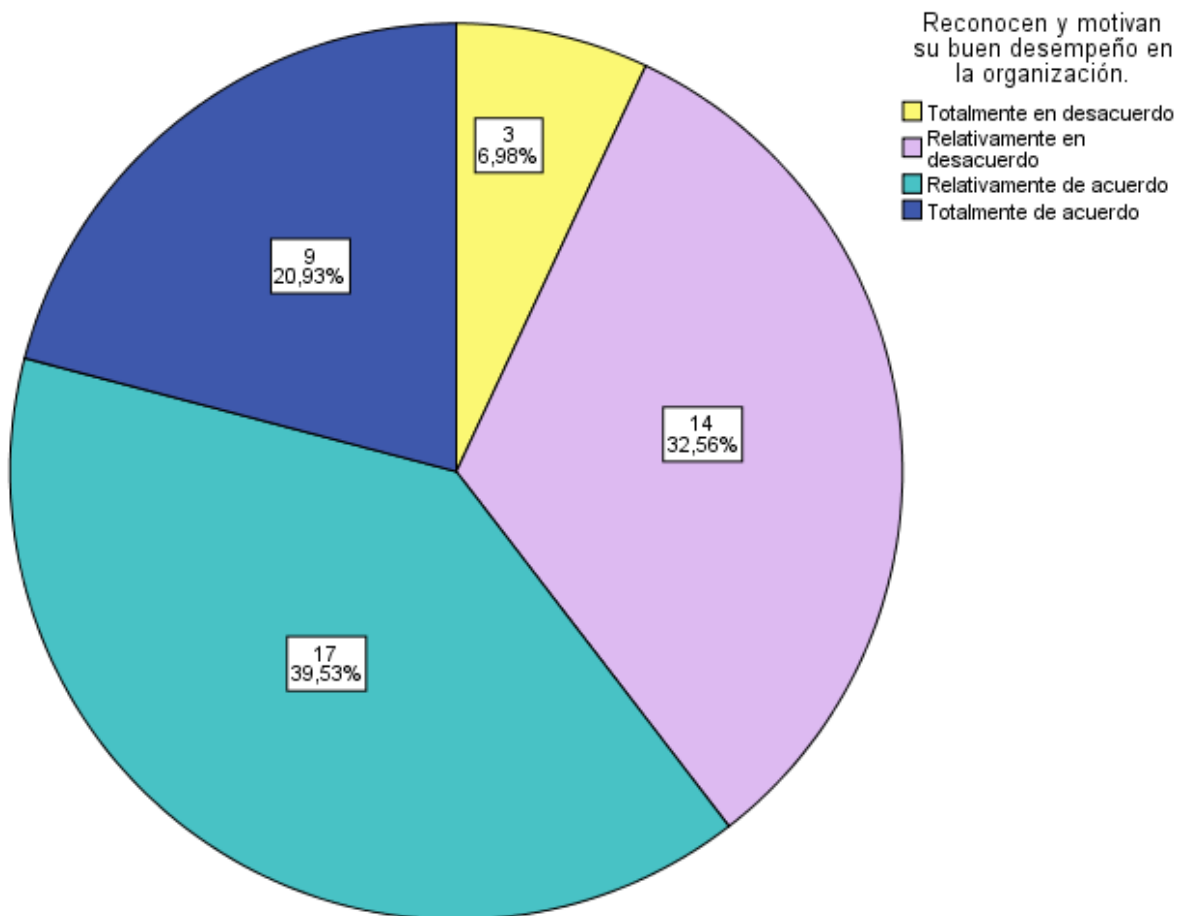
“El SIGEP es un Sistema de Información y Gestión del Empleo Público al servicio de la administración pública y de los ciudadanos. Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial, relacionada con: tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc.; información con la cual se identifican las instituciones del Estado colombiano.”

Ilustración 21: Resultados y Recompensas 1



En la ilustración 21 se puede apreciar que el 48,84% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo y casi el mismo porcentaje se encuentra relativamente de acuerdo con un 46,51%, esto quiere decir que la mayoría de los funcionarios son conocedores y a misma vez se apropian de los objetivos y metas que la organización plantea para poder contribuir de manera efectiva; no obstante, el 4,65% que hace referencia a 2 empleados afirman estar relativamente en desacuerdo. Si los funcionarios no conocen plenamente dichos objetivos y metas se vería afectada la productividad y calidad del servicio.

Ilustración 22: Resultados y Recompensas 2

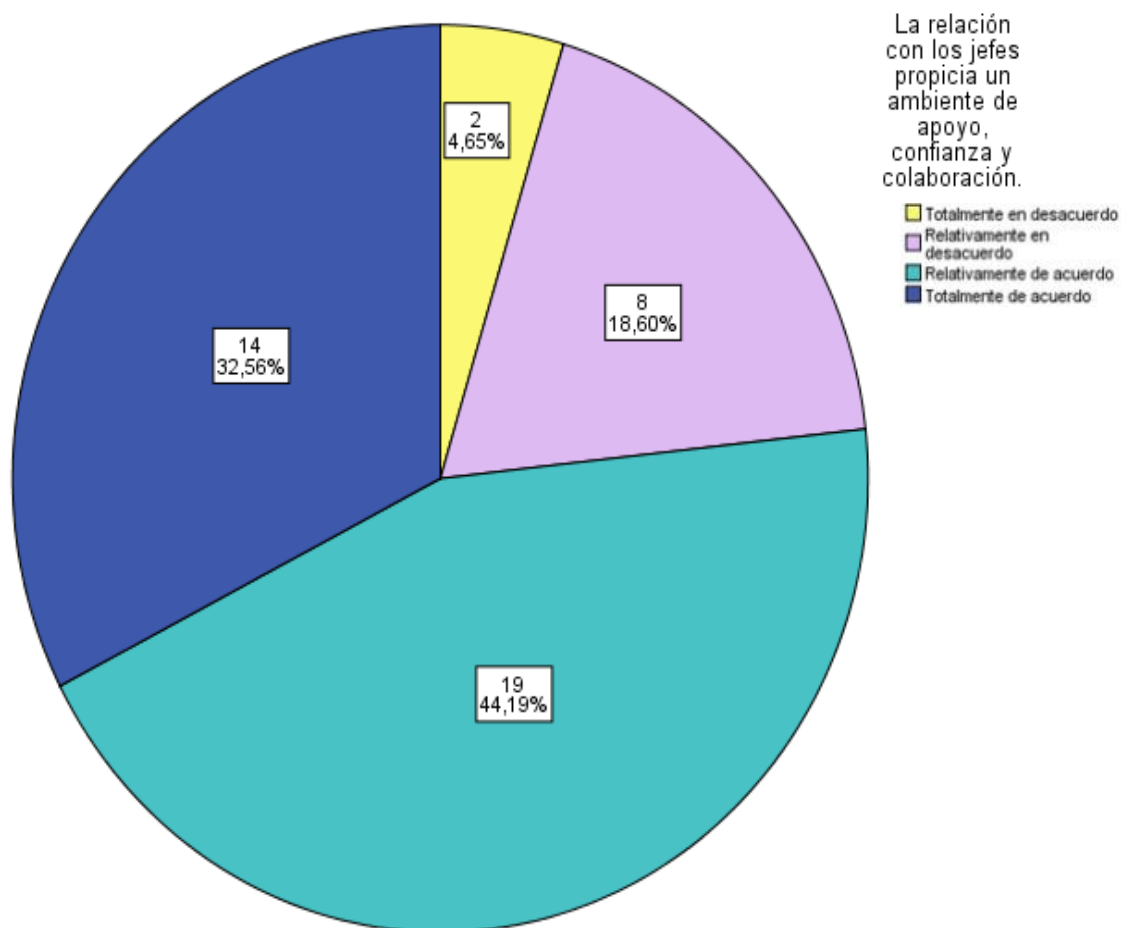


Luego en la ilustración 22 se observa que el 39,53% (la mayoría) está relativamente de acuerdo con que se les reconozca su buen desempeño en la institución y que se les motive para mejorar el mismo. Es de evaluar que el 6,96% de los encuestados se

encuentra en total desacuerdo; esto se vería reflejado en la satisfacción y la rotación de los funcionarios.

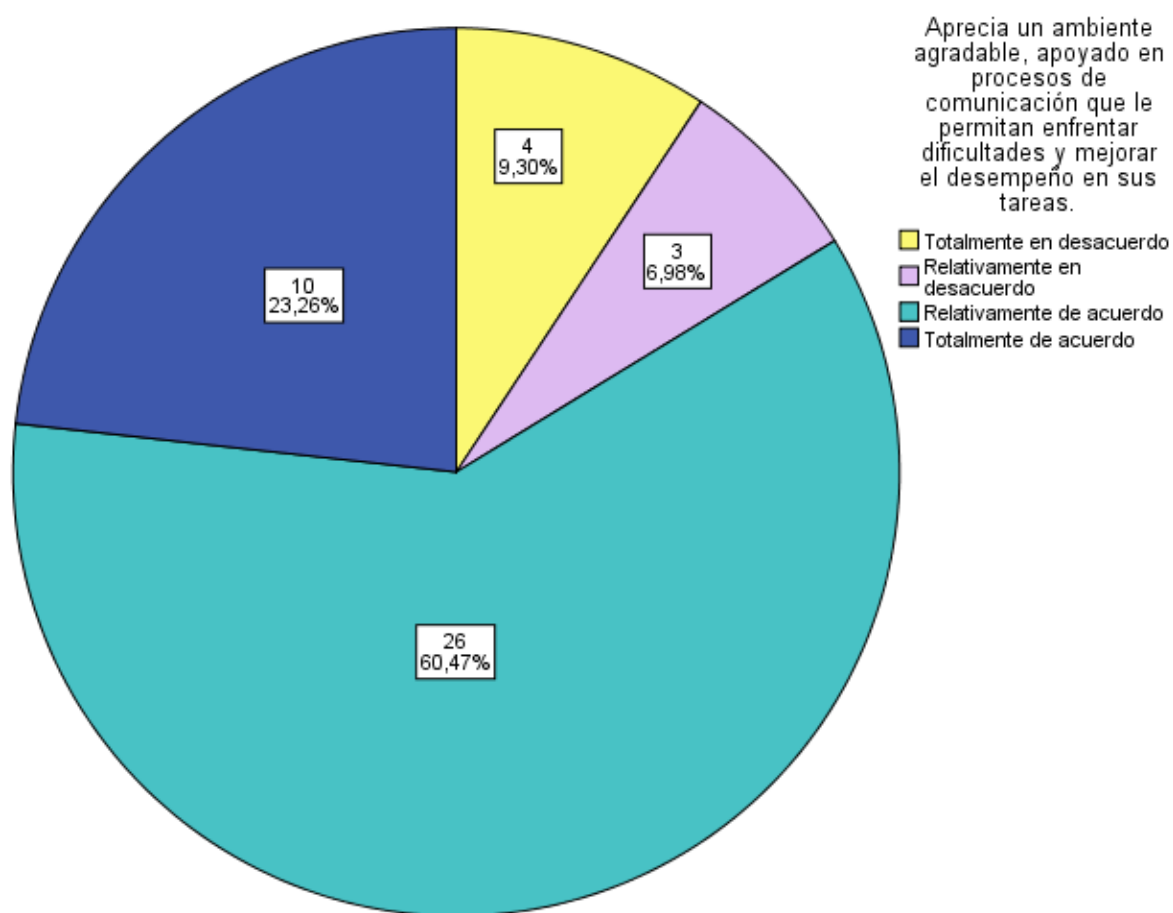
Cada funcionario cuenta con su manual de funciones y a su vez este cuenta con sus respectivos objetivos y metas que deben alcanzar en determinado periodo. La Corporación en su estructura organizacional cuenta con tres oficinas llamadas Unidad de Gestión de Cuencas (UGC) organizadas por zonas, en estas se realizan reuniones mensuales para evaluar el porcentaje de cumplimiento de lo planteado. También se encontró que tanto la directora regional como los directivos de la sede administrativa en Cali realizan reportes periódicamente en los que se resaltan los malos procederes, pero pocas veces se resaltan las buenas actuaciones que tienen los funcionarios lo cual perturba la motivación de los trabajadores.

Ilustración 23: Cooperación y Apoyo 1



Respecto a la ilustración 23, se puede apreciar que la mayoría de los funcionarios con un 44,19% está relativamente de acuerdo con que la relación con los jefes propicie un ambiente de apoyo, confianza y colaboración, seguido de un 32,56% que se encuentra totalmente de acuerdo, por lo cual la respuesta es positiva. Sin embargo, el 4,65% de los encuestados afirma estar en total desacuerdo con dicha cuestión, lo cual no puede pasar desapercibido porque se vería involucrada la comunicación y la relación en términos generales entre los miembros de la corporación.

Ilustración 24: Cooperación y Apoyo 2

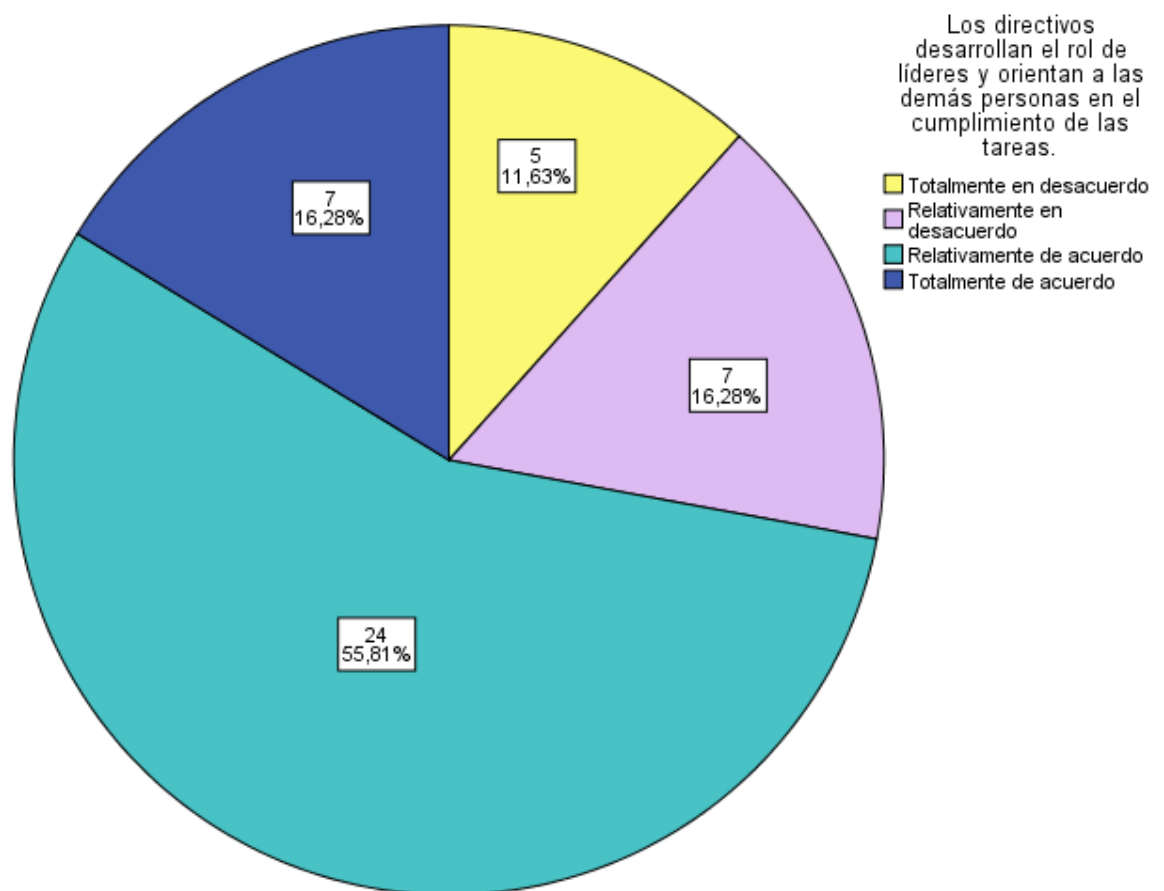


En cuanto a la ilustración 24 se halla que el 60,47% está relativamente de acuerdo con que exista un ambiente agradable apoyado en procesos de comunicación lo que hace pensar que como en toda organización existen problemas o roses entre los diferentes empleados. Esto debido a que la convivencia no es nada fácil, pero en todo momento

esos pequeños detalles se tratan de solucionar para propiciar el tan anhelado ambiente. Como en las dimensiones evaluadas con anterioridad, la minoría, en este caso con un 9,30%.

En entrevista con diferentes funcionarios de la organización afirmaron que la relación con los directivos en su mayoría es buena, y como se afirmó con anterioridad, cuando un funcionario tiene algún problema o dificultad, estos pueden contar con la colaboración de los directivos para darle pronta solución a dicho problema.

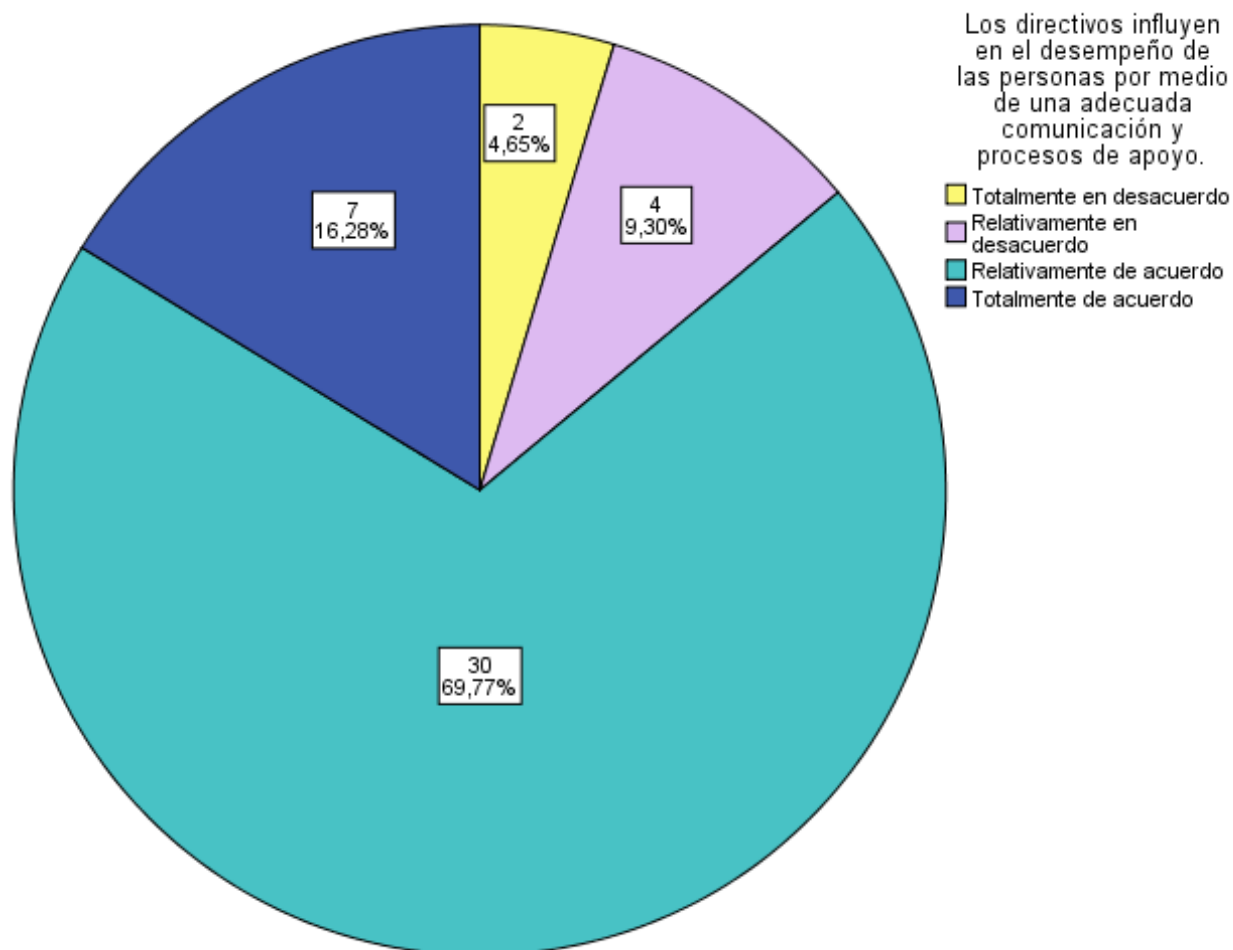
Ilustración 25: Liderazgo 1



En la ilustración 25 se observa que la mayoría de los empleados de la corporación con un 55,81% se encuentran relativamente de acuerdo con que los directivos asuman el rol de líderes y conduzcan a sus empleados en la consecución de las tareas, de igual manera se observa que el 11,53% de los encuestados se encuentran en total

desacuerdo con que los directivos desarrollen el rol de líderes. De contarse al máximo con el apoyo y la orientación de los directivos hacia las demás personas sería muy beneficioso para la institución mejorando así la calidad en sus servicios.

Ilustración 26: Liderazgo 2

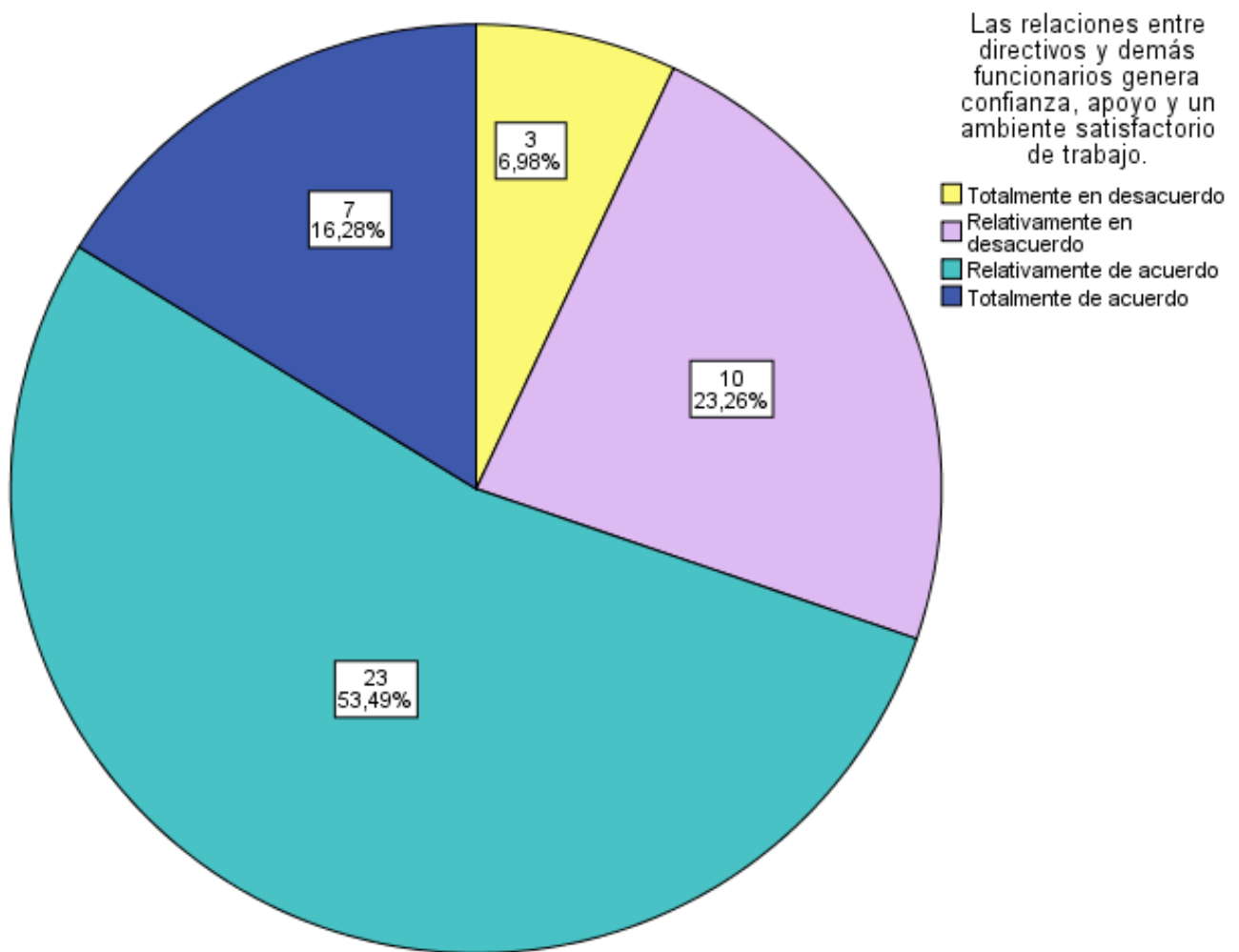


Observando la ilustración 26 se evidencia que el 69,77% de los funcionarios se encuentra relativamente de acuerdo con la influencia que tienen los directivos en cuanto a la realización de sus tareas, mientras que el 4,65% afirmó estar totalmente en desacuerdo. Los directivos deben tener muy en cuenta la influencia que ellos tienen

sobre sus colaboradores ya que de esto depende el desempeño de los mismos y a la vez se afecta la productividad de la corporación.

En dialogo con algunos funcionarios de la entidad, afirmaron que los directivos en reiteradas ocasiones manifiestan su apoyo cuando se les solicita, solucionando alguna inquietud y brindando ayuda en los procesos de la entidad.

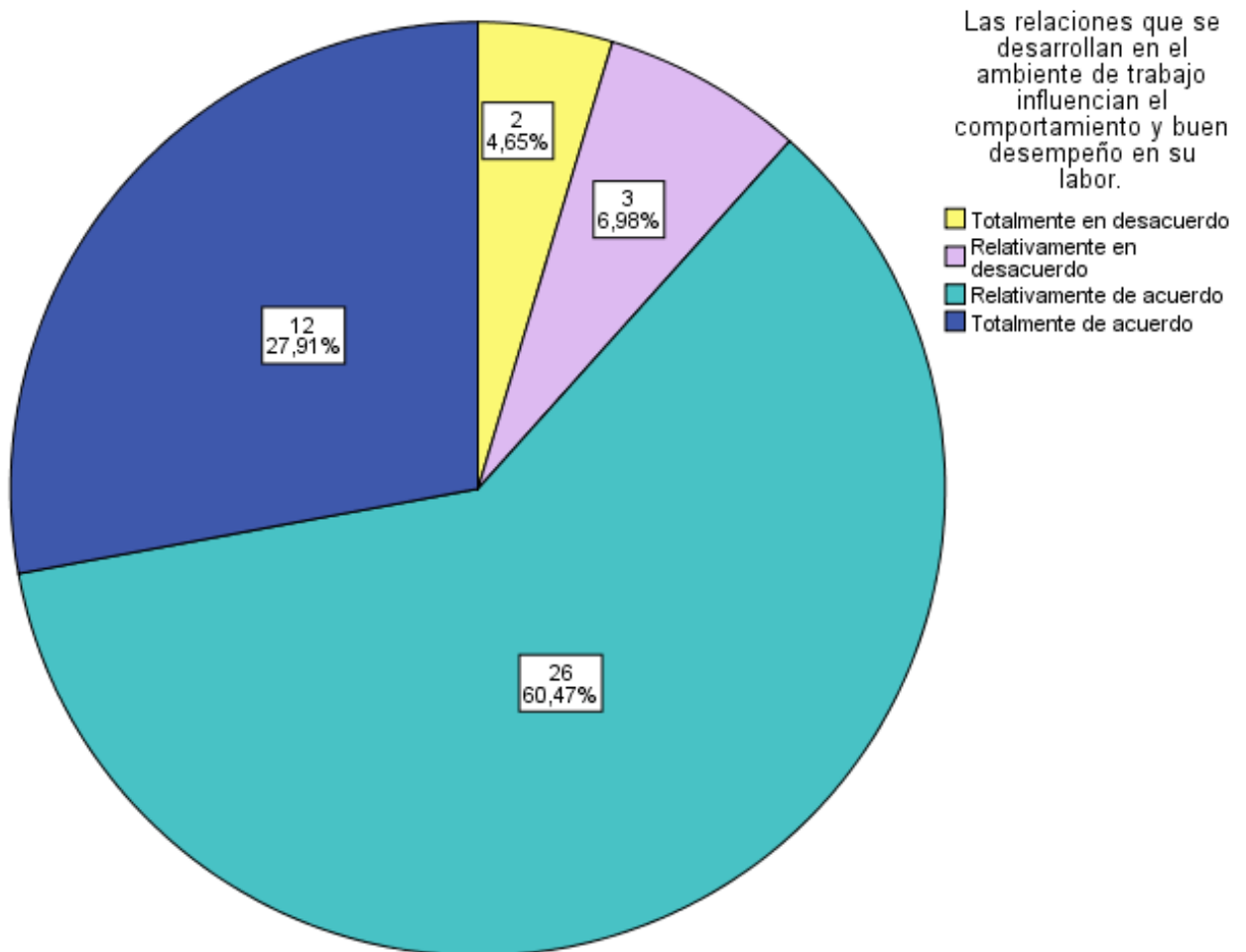
Ilustración 27: Relaciones 1



La ilustración 27 expone que el 53,49% de los encuestados se encuentran relativamente de acuerdo con que la relación con los directivos genere confianza, apoyo y un ambiente laboral satisfactorio, de igual forma, el 6,98% se encuentra en total desacuerdo; a pesar

de que es minoría, este detalle no puede pasar desapercibido debido a que las relaciones y la comunicación entre directivos y subordinados se vería afectada negativamente.

Ilustración 28: Relaciones 2

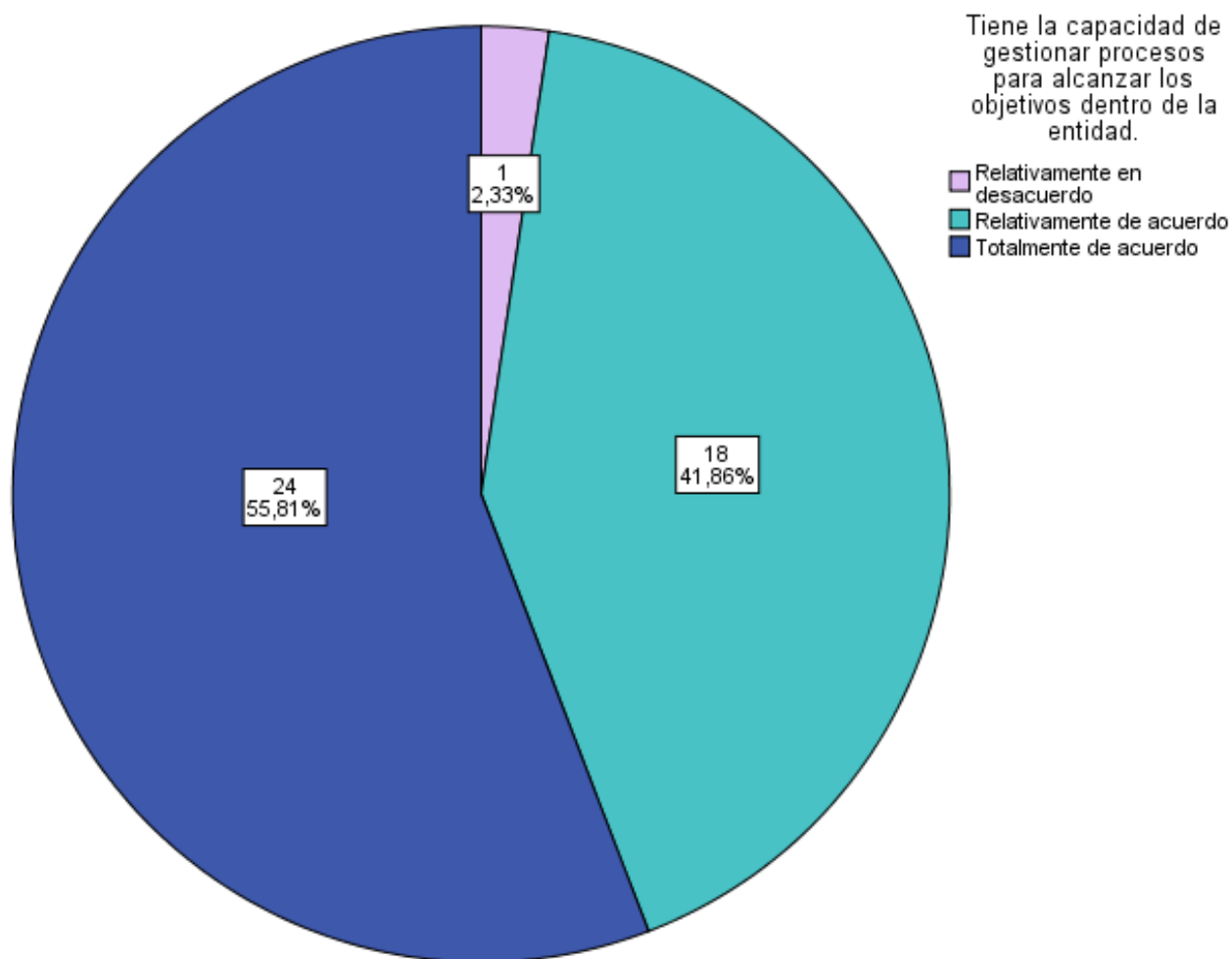


Por otra parte, la ilustración 28 enseña que la mayoría con un 60,47% se encuentra relativamente de acuerdo, mientras que el 4,65% se encuentra totalmente desacuerdo con que las relaciones laborales con los demás funcionarios en general influyeran el comportamiento y buen desempeño en su labor.

Es probable que entre los funcionarios existan roces o algún tipo de discusión lo cual es normal en la convivencia de las personas en la organización, pero es de resaltar que

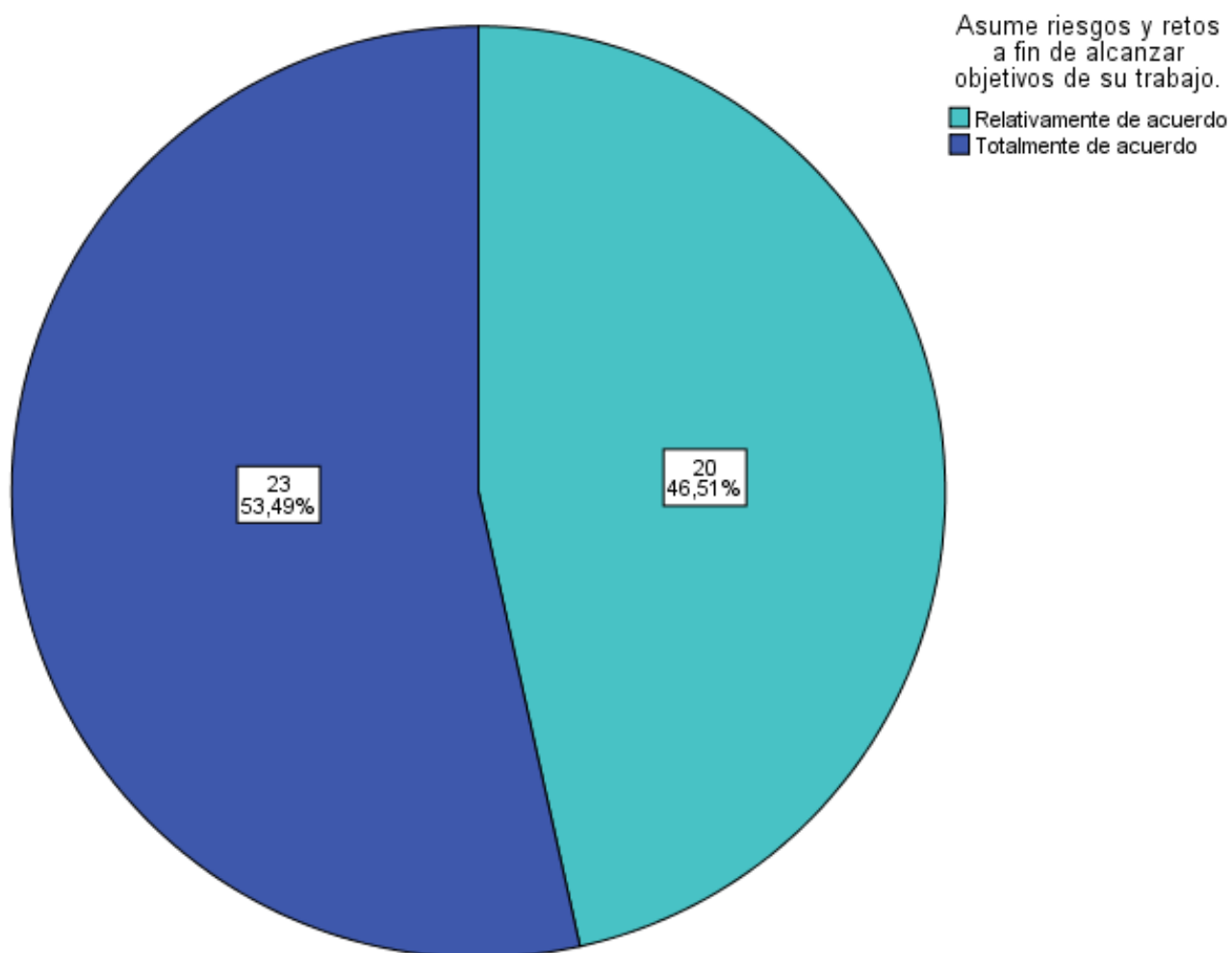
siempre prima el sacar adelante los intereses de la organización brindándole solución a cualquier adversidad que se presente.

Ilustración 29: Riesgos 1



En la ilustración 29 se aprecia que el 55,81% de los encuestados se encuentran en total acuerdo con tener la capacidad de gestionar procesos para alcanzar los objetivos de la entidad. Así mismo, se evidencia que el 41,86% se encuentra relativamente de acuerdo, lo cual hace alusión a una respuesta en general, positiva. No sin olvidar que el 2,33% que representa a un solo funcionario, está en total desacuerdo con esta afirmación.

Ilustración 30: Riesgos 2

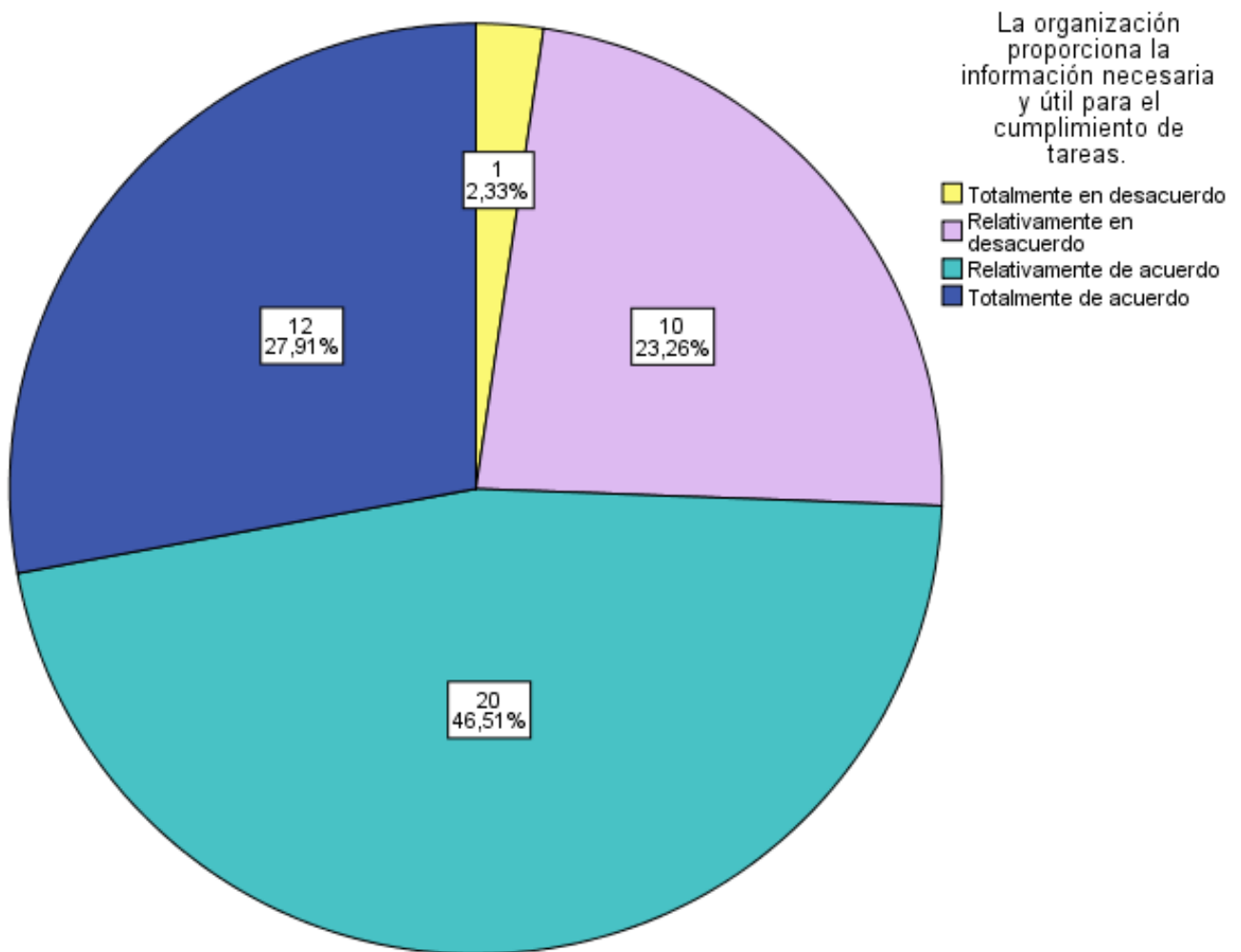


En cuanto a la ilustración 30 se observa que el 53,49% de los empleados asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de la organización, lo cual es muy positivo para los funcionarios debido a que estos se ven beneficiados en su crecimiento personal y la vez su satisfacción laboral, cabe resaltar que el 46,51% de los funcionarios se encuentra relativamente de acuerdo con la afirmación, lo que indica que se puede mejorar en este aspecto.

A pesar de que los funcionarios estén de acuerdo con tomar riesgos o gestionar procesos de una manera distinta, estos no pueden dejarse llevar por su percepción; esto debido a que existe un conducto regular el cual se debe seguir al pie de la letra, este va

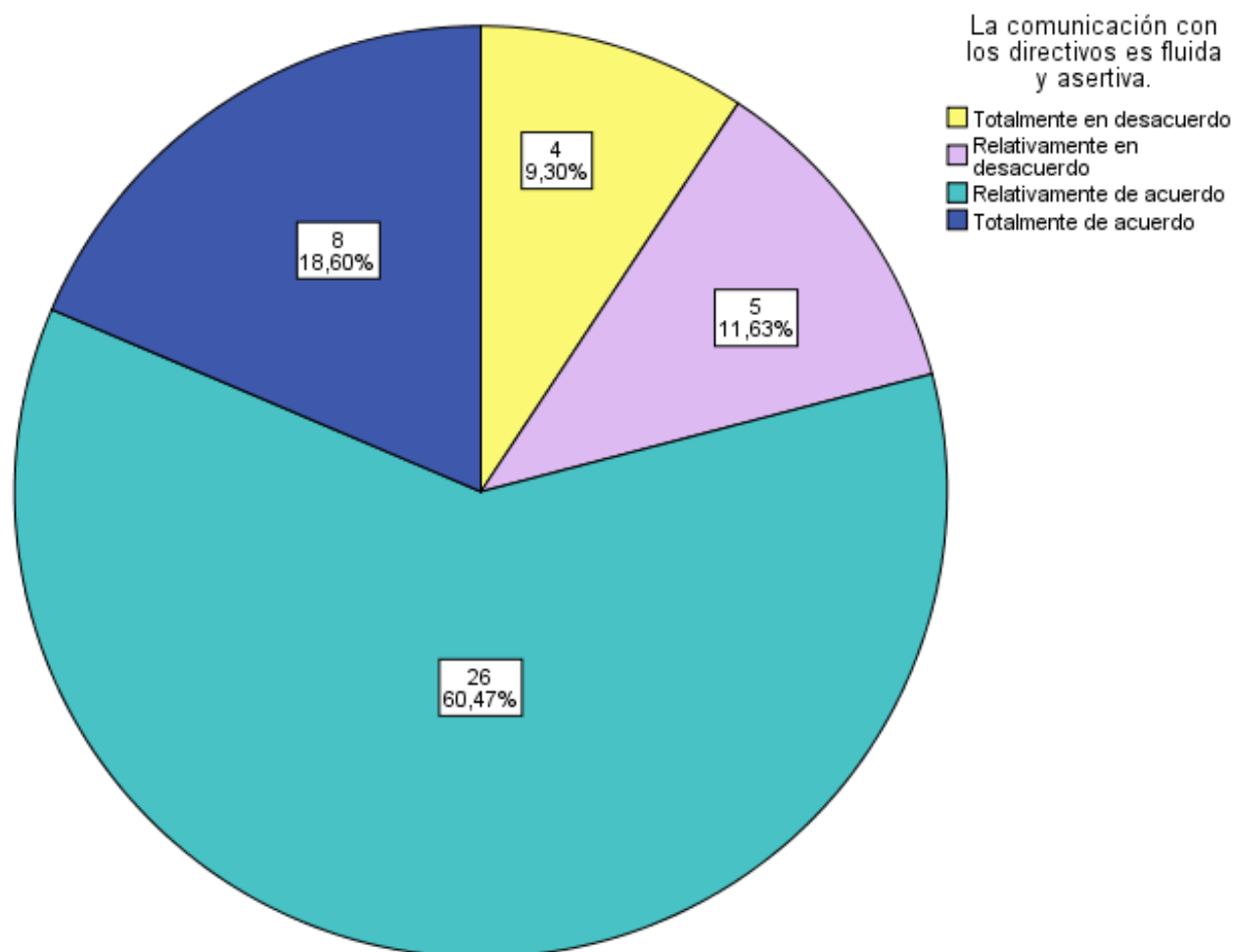
de la mano con un flujograma en el cual se indican las partes con las que cada funcionario se hace responsable y es por esto que no se puede extralimitar cada quien de sus funciones o tomar riesgos por su propia cuenta.

Ilustración 31: Comunicación 1



Se puede observar que en la ilustración 31 el 46,51% (la mayoría) se encuentra relativamente de acuerdo con que la organización proporciona la información necesaria para el cumplimiento de sus respectivas labores, solo un funcionario correspondiente al 2,33% se encontró totalmente en desacuerdo con dicha afirmación. Si la organización no brinda la información necesaria posiblemente se deba a una mala planeación estratégica, perjudicando así la productividad de la entidad.

Ilustración 32: Comunicación 2

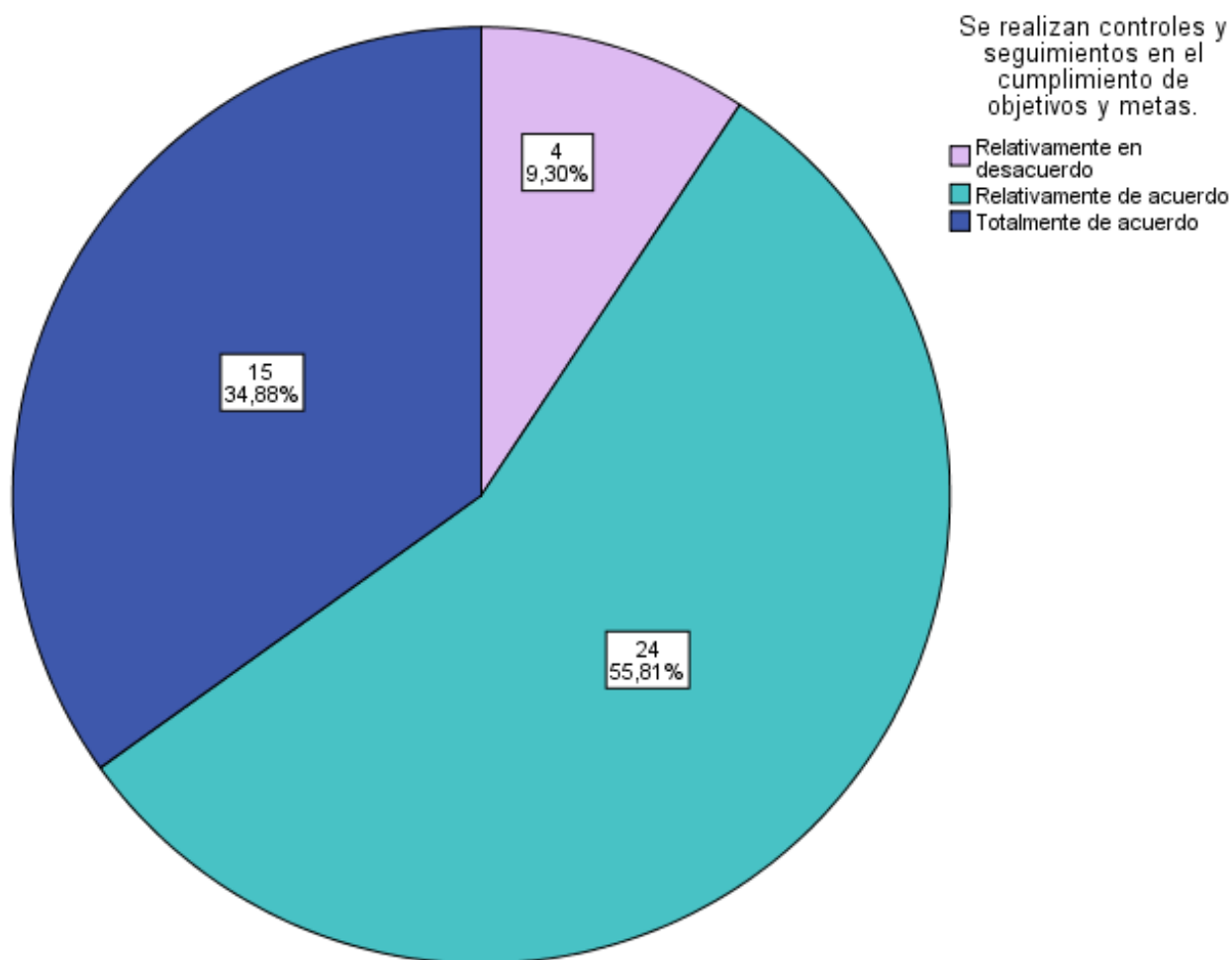


En cuanto a la ilustración 32 se puede observar que el 60,47% está relativamente de acuerdo con que la comunicación con los jefes o directivos es fluida y asertiva. Sin embargo, el 9,30% se encuentra en total desacuerdo con dicha afirmación. La comunicación entre todos los funcionarios es de vital importancia para la consecución de objetivos y metas, por lo tanto, si no se cuenta con una comunicación efectiva se podría ver comprometida la productividad de la entidad.

Se dio a conocer que la oficina de calidad brinda toda la información necesaria y a la vez muy específica en cuanto a las funciones de los trabajadores se refiere, se cuenta con el paso a paso de cada proceso y esto es de gran valor para que los funcionarios pueden ejercer su labor como es debido. Por otra parte, en entrevista con diferentes

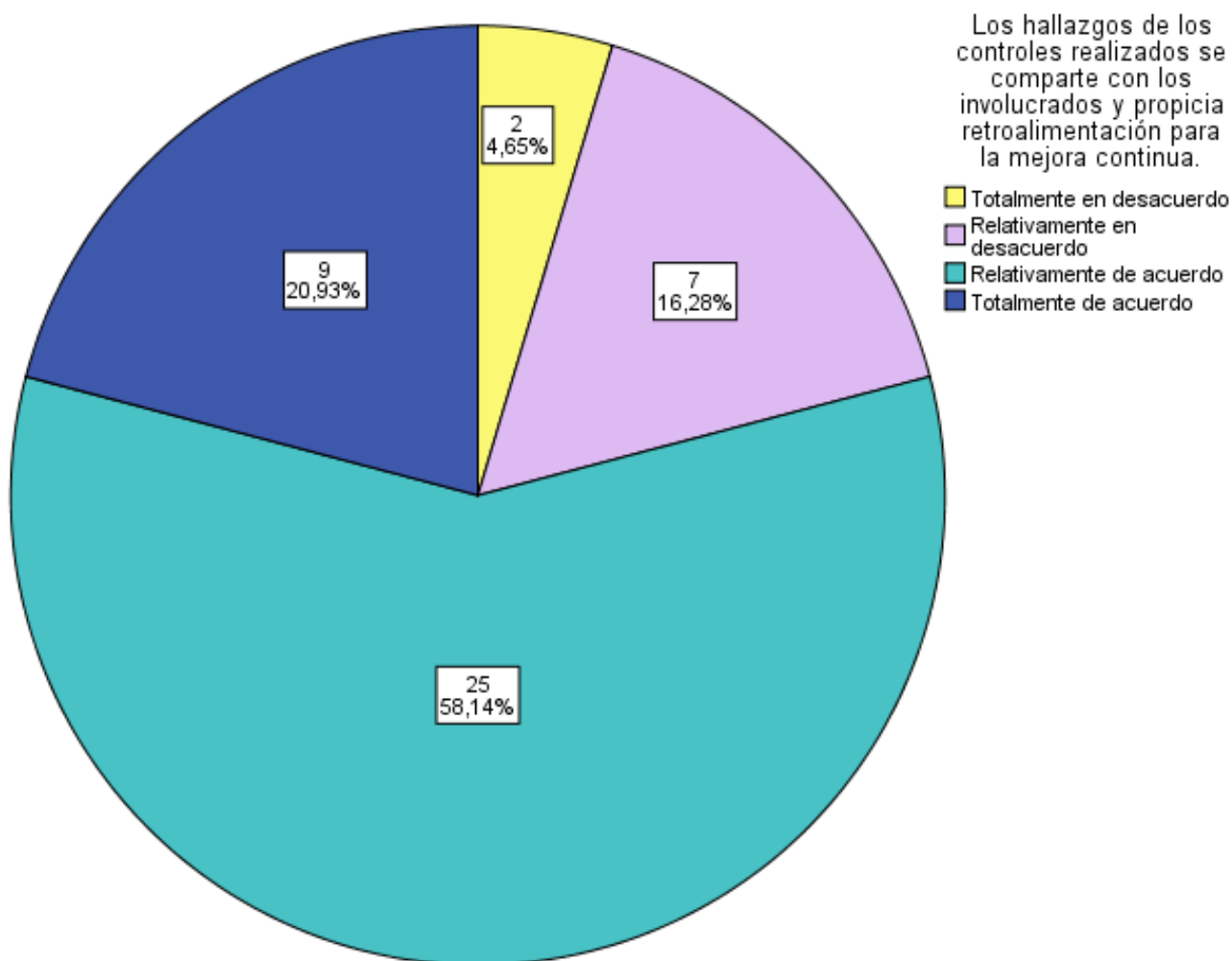
funcionarios se supo que la comunicación con los directivos era fluida, si había algún problema o dificultad este se trataba, se dialogaba.

Ilustración 33: Control 1



En la ilustración 33 se puede observar que el 55,81% de los encuestados está relativamente de acuerdo con que se les realizan controles y seguimientos en cuanto a la consecución de objetivos y metas. El 9,30% se encuentra relativamente en desacuerdo con esta afirmación. Es importante llevar un control y un seguimiento que permita conocer y medir el cumplimiento de lo que se ha planeado con anterioridad. Aquí se vería involucrado una correcta planeación estratégica de la mano de un buen control.

Ilustración 34: Control 2

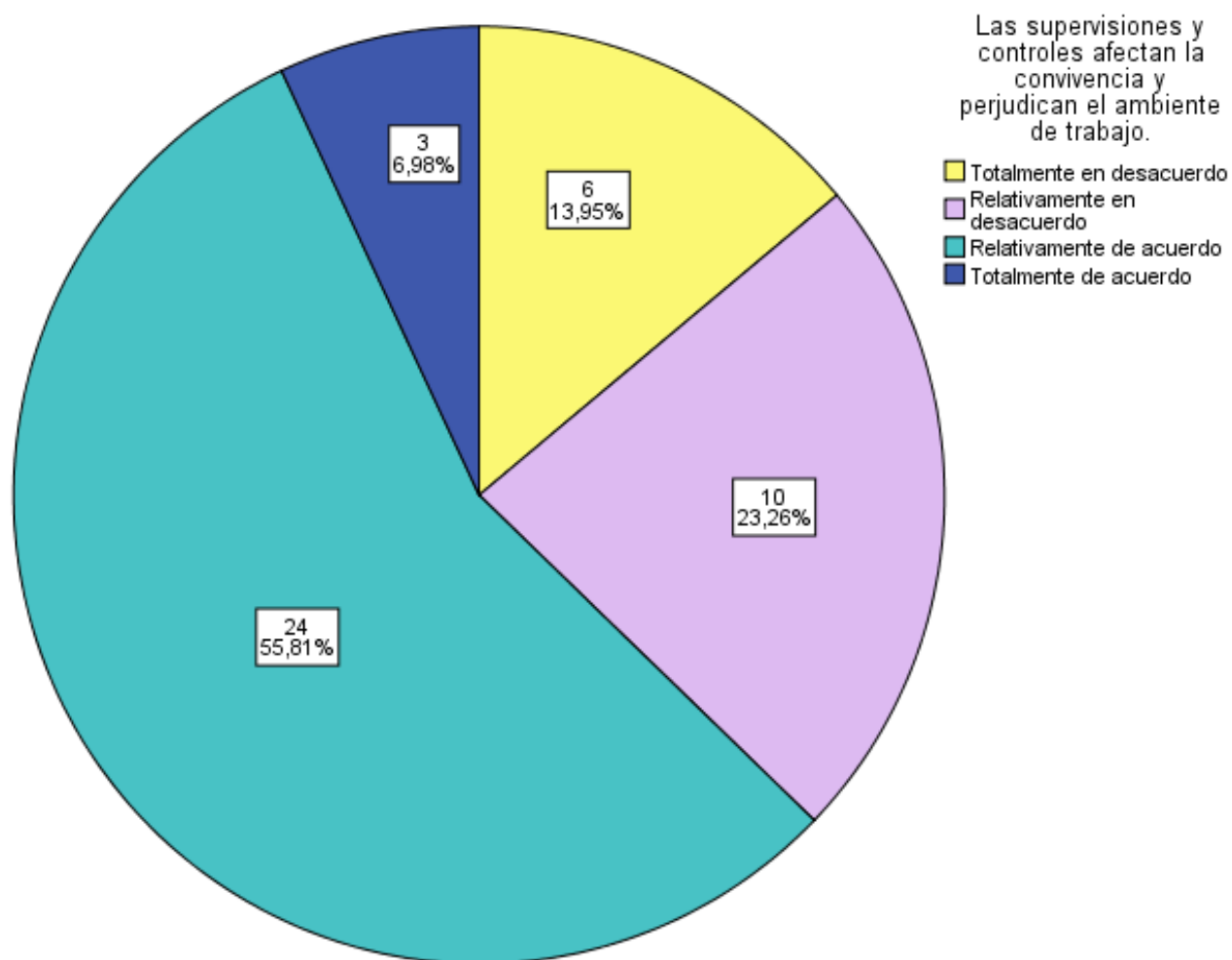


En cuanto a la ilustración 34 se encuentra que el 58,14% de los funcionarios cree que no todos los hallazgos de los controles realizados se comparten con ellos y que no se genera una retroalimentación adecuada para la mejora continua.

Como se mencionó anteriormente en la dimensión Responsabilidad, periódicamente se realizan reuniones en la Corporación en donde se evalúan los fallos cometidos para que posteriormente se proponga un plan de mejoramiento. Adicionalmente, se sabe que el último jueves de cada vez también se realizan este tipo de reuniones en la DAR centro sur con el mismo fin. A su vez cada Unidad de Gestión de Cuenca, realiza sus propias

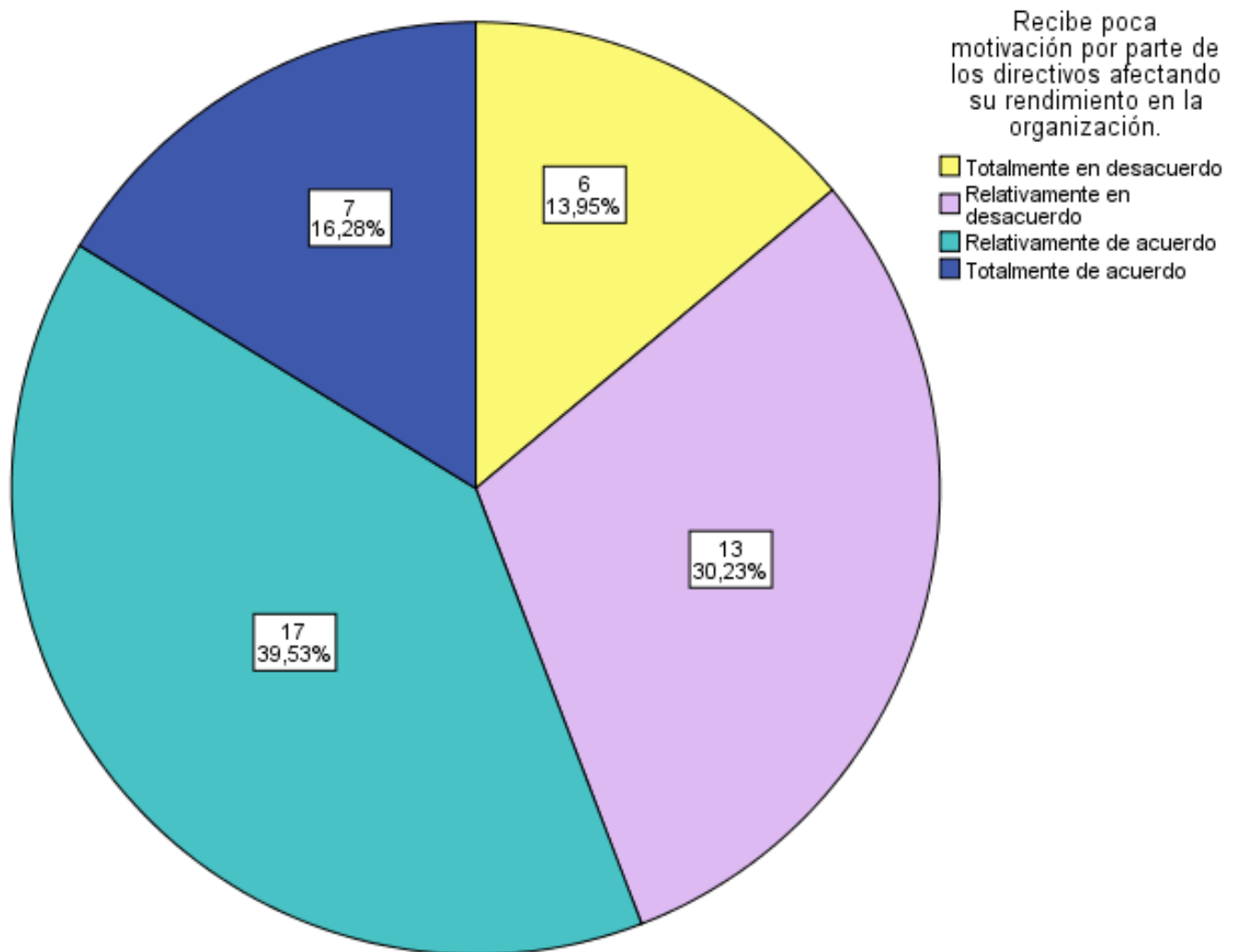
reuniones con el objeto de conocer resultados y alcances para posteriormente proponer soluciones a los fallos en que se haya incurrido.

Ilustración 35: Obstáculos 1



En la ilustración 35 se observa que el 55,81% se encuentra relativamente de acuerdo con que las supervisiones y controles que se realizan afectan la convivencia de alguna manera, a pesar de que el 13,95% opina que dichos controles no afectan en lo más mínimo.

Ilustración 36: Obstáculos 2

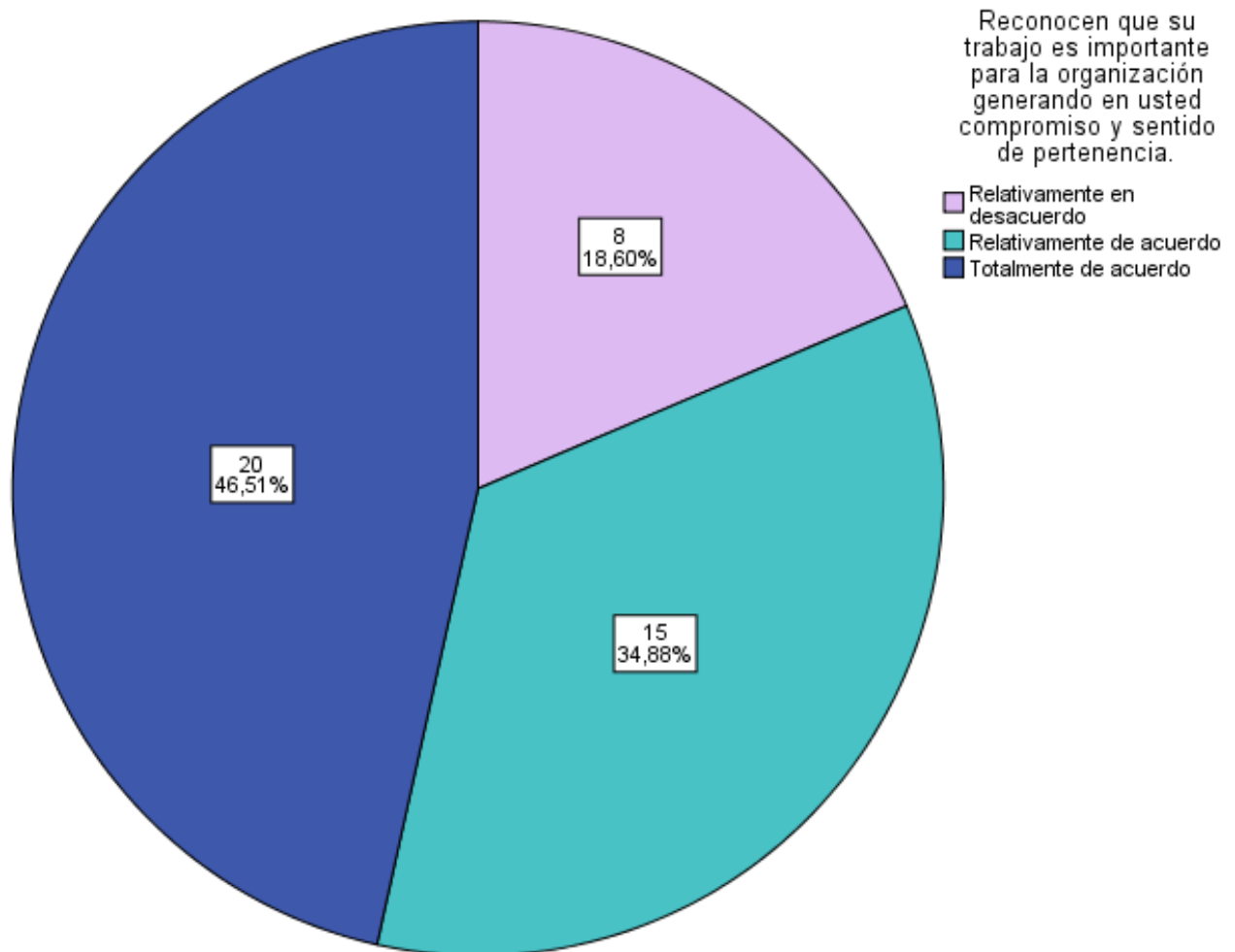


En lo referente a la ilustración 36 se descubre que la mayoría (39,53%) está de acuerdo con que recibe poca motivación por parte de los directivos, mientras que el 13,95% dice estar totalmente en desacuerdo con esto, es decir, la minoría afirma que recibe motivación por parte de la dirección lo cual es negativo porque debería ser la mayoría si no la totalidad.

Los resultados encontrados posiblemente se deban a que algunos entrevistados afirmaron que dichos controles y supervisiones los debe llevar a cabo el personal que esté capacitado en cada tema en específico que se requiera. También se halló que a

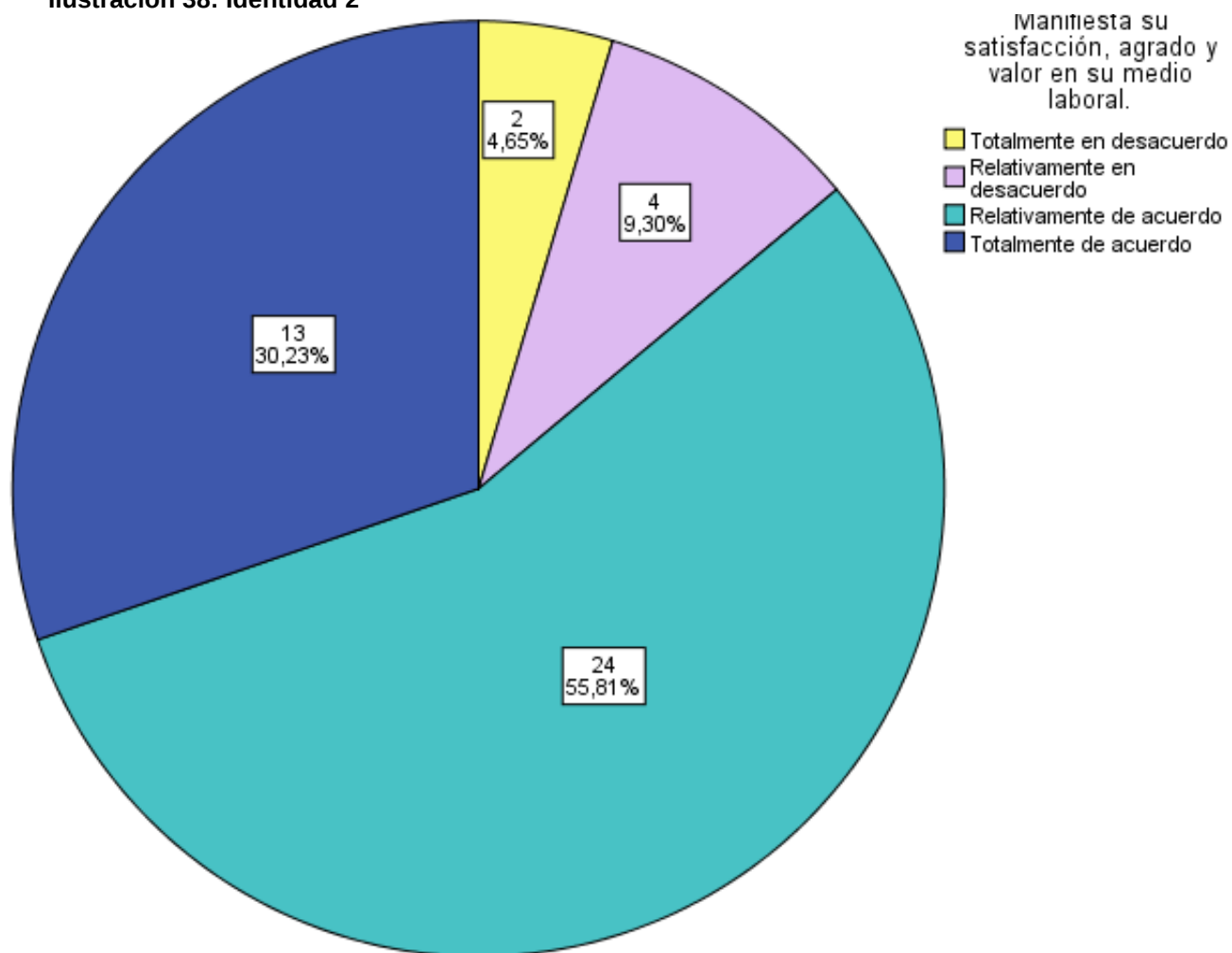
los funcionarios no se les motiva como ellos quisieran, esto implica remuneraciones económicas.

Ilustración 37: Identidad 1



En la ilustración 37 se observa que al 46,51% (la mayoría) de los encuestados se les reconoce la importancia de su trabajo para la corporación, generando así compromiso y sentido de pertenencia en los funcionarios. Por otra parte, el 18,60% opina que se les reconoce muy poco lo que podría afectar aspectos como el crecimiento personal y la motivación de los funcionarios.

Ilustración 38: Identidad 2



En cuanto a la ilustración 38 se aprecia que el 55,81% de los encuestados se encuentra relativamente de acuerdo con manifestar satisfacción, agrado y la vez sentirse valorado en su medio laboral. Como en el punto anterior, estas variables podrían afectar directamente aspectos como la motivación, el crecimiento personal de los funcionarios y adicionalmente la rotación del personal.

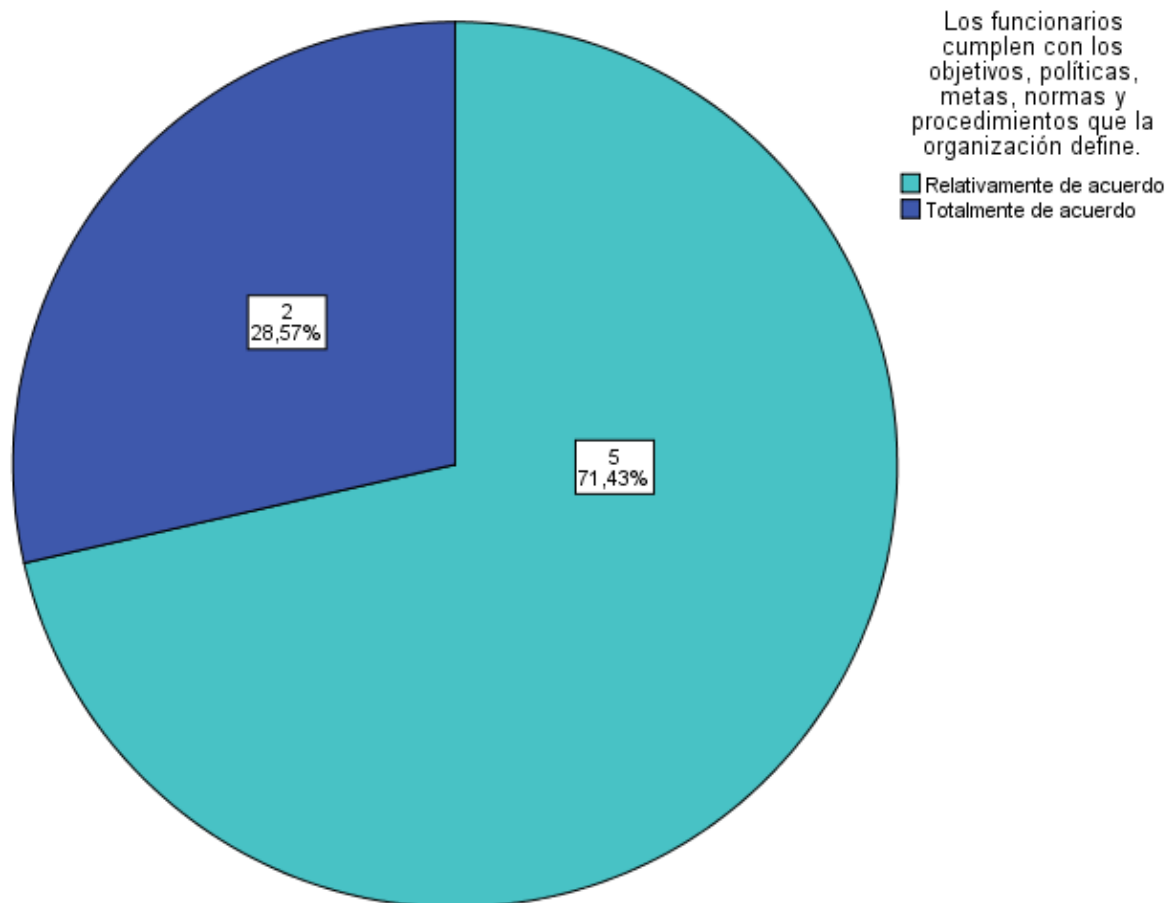
Los funcionarios afirman que ellos conocen la importancia de la labor que realizan y aun así el reconocimiento que se les hace no es el indicado. En cuanto al ambiente laboral los funcionarios afirman que es positivo, la remuneración es buena, los pagos son muy

puntuales y en general si recomendarían la corporación a otra persona como un buen lugar para trabajar.

7.2.2 Análisis de gráficas Cuestionario No. 2 (altos mandos)

El segundo instrumento se encontró dirigido a los altos mandos o directivos los cuales eran 7 funcionarios de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur a los 20 días del mes de Julio del año 2018. [\(Ver anexo B: Cuestionario Clima Organizacional \(altos mandos\)\)](#)

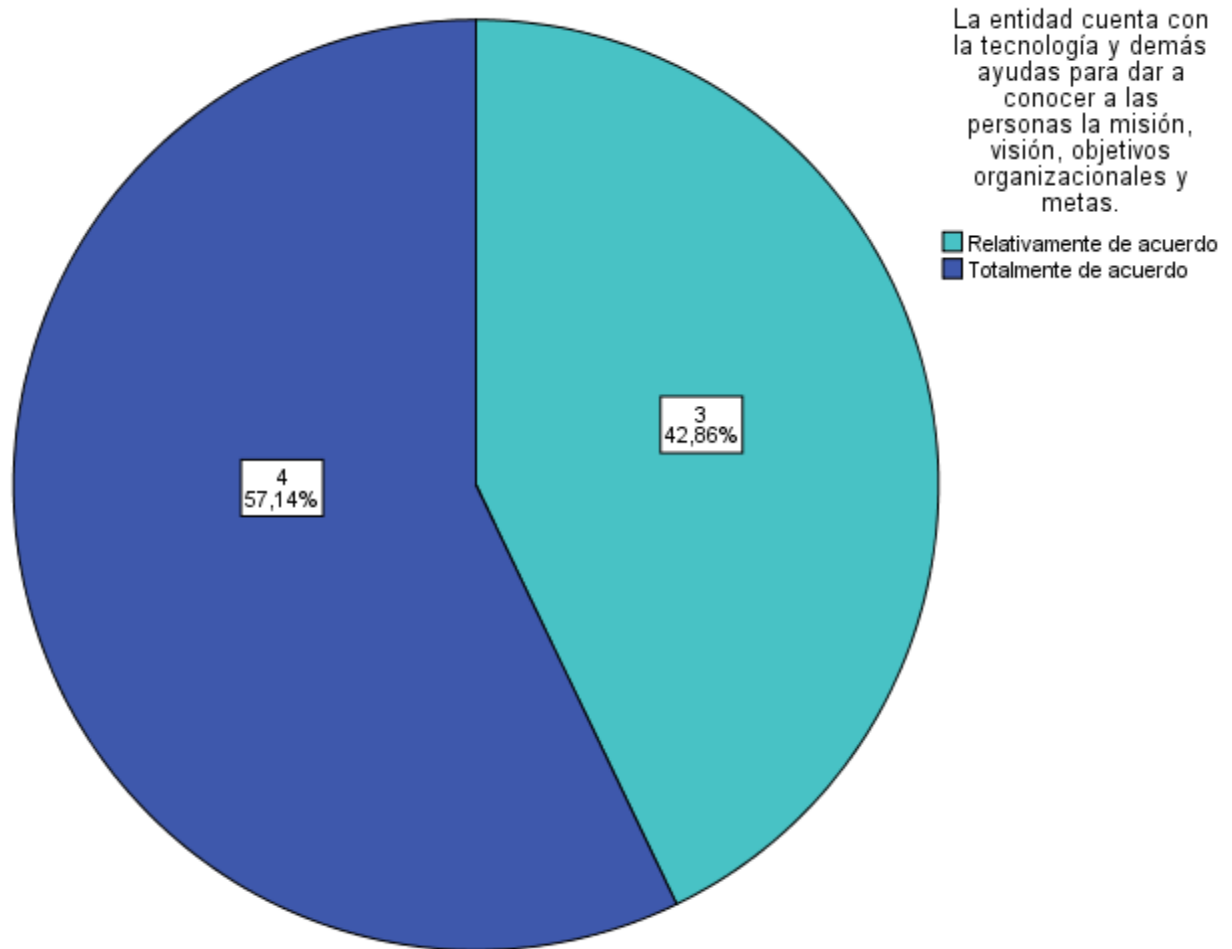
Ilustración 40: Estructura 1



Por lo que corresponde a la ilustración 40 se observa que el 71,43% de los directivos se encuentra relativamente de acuerdo con que los funcionarios cumplan con los

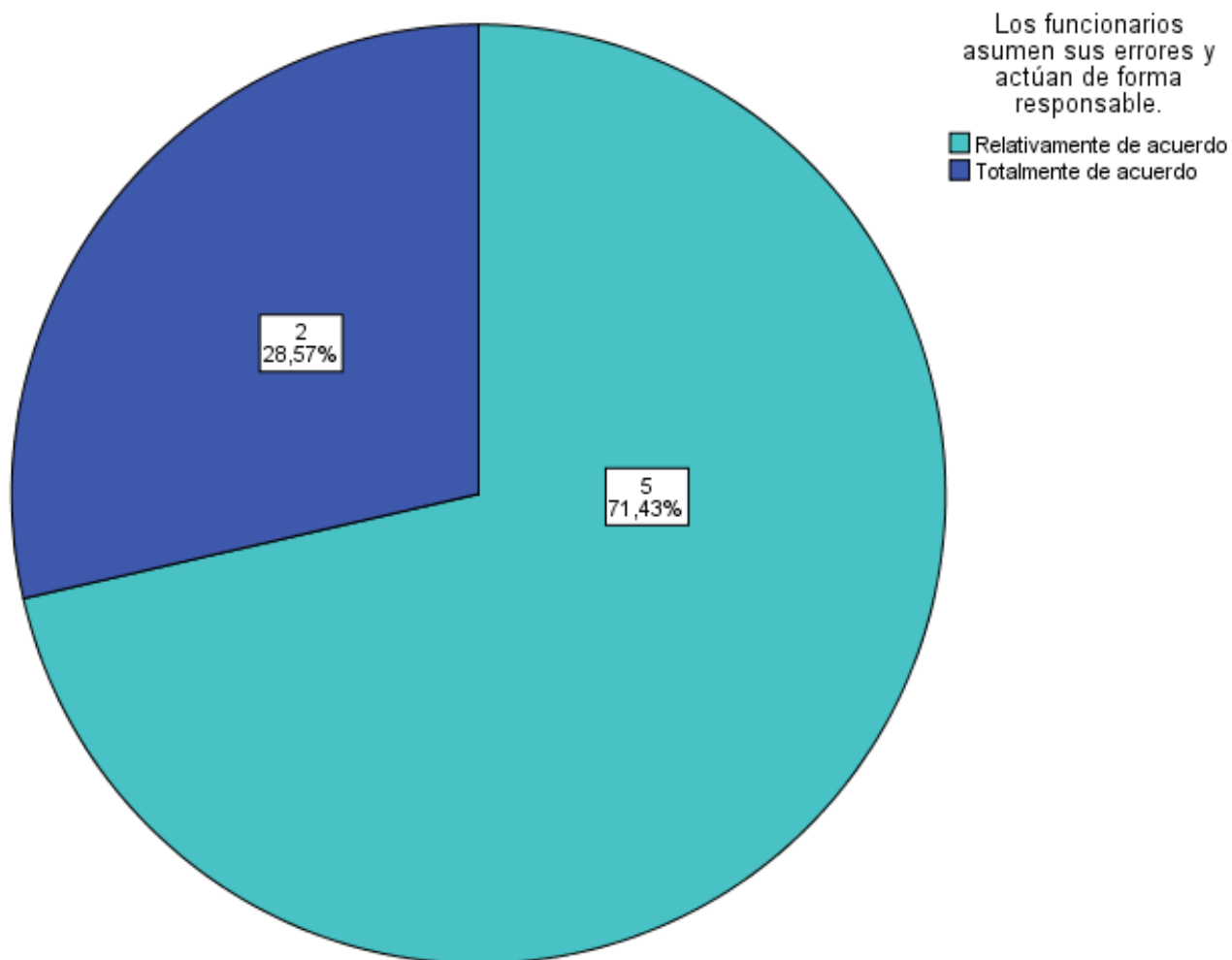
objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos de la organización mientras que el 28,57% se encuentra totalmente de acuerdo con dicha afirmación. De esta manera se estaría beneficiando la productividad de la entidad lo que también hace referencia a una buena planeación estratégica.

Ilustración 41: Estructura 2



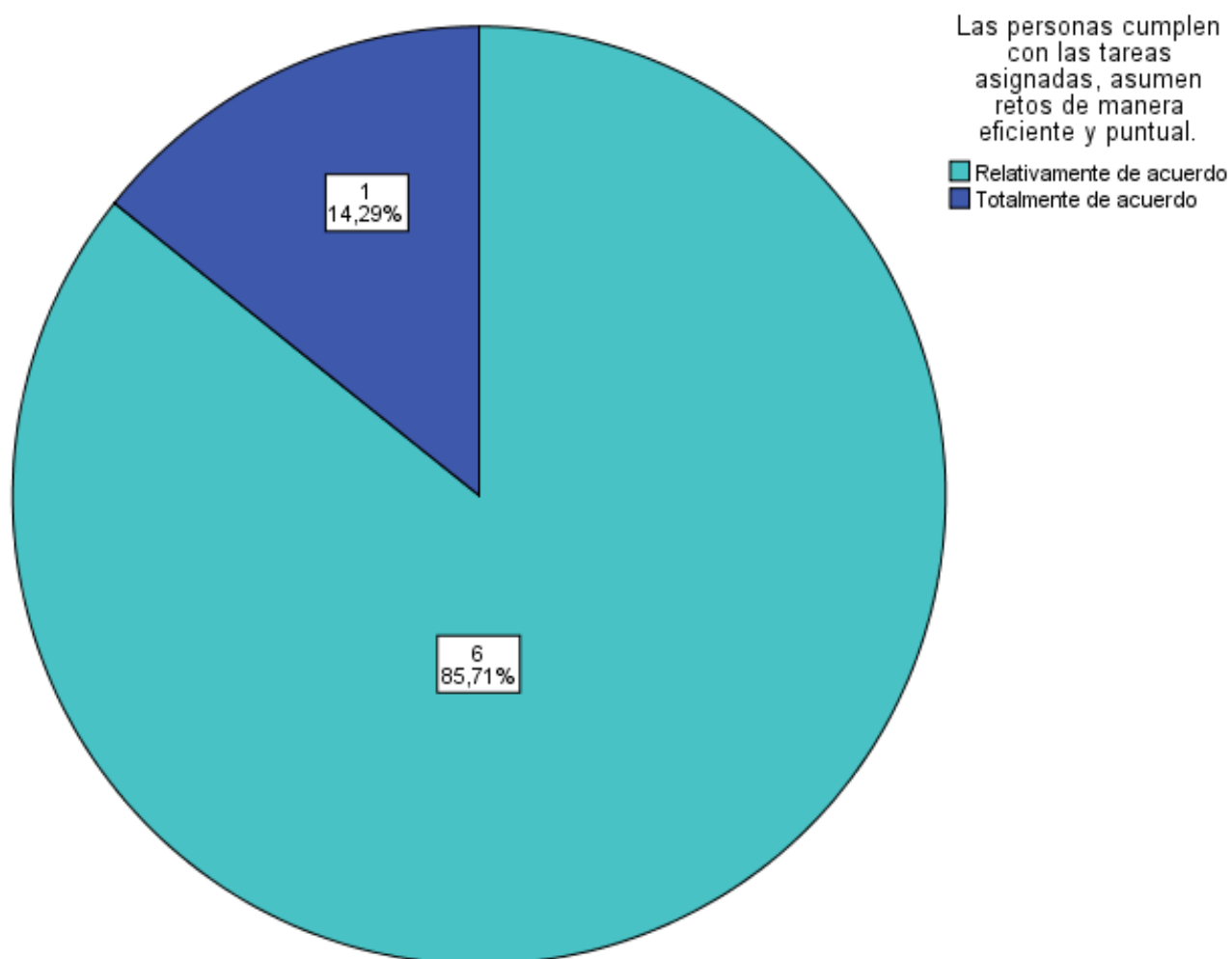
En cuanto a la ilustración 41, se puede apreciar que el 57,14% de los directivos encuestados están totalmente de acuerdo con que la corporación tiene la suficiente tecnología y demás herramientas para lograr difundir a los demás funcionarios aspectos como la misión, visión entre otros. Por otra parte, el 42,86% de los encuestados se encuentra relativamente de acuerdo.

Ilustración 42: Responsabilidad 1



En la ilustración 42 se encuentra que el 71,43% de los directivos están relativamente de acuerdo con que los demás funcionarios asuman sus errores y actúen de forma responsable mientras que el 28,57% afirma estar totalmente de acuerdo con la afirmación que se menciona.

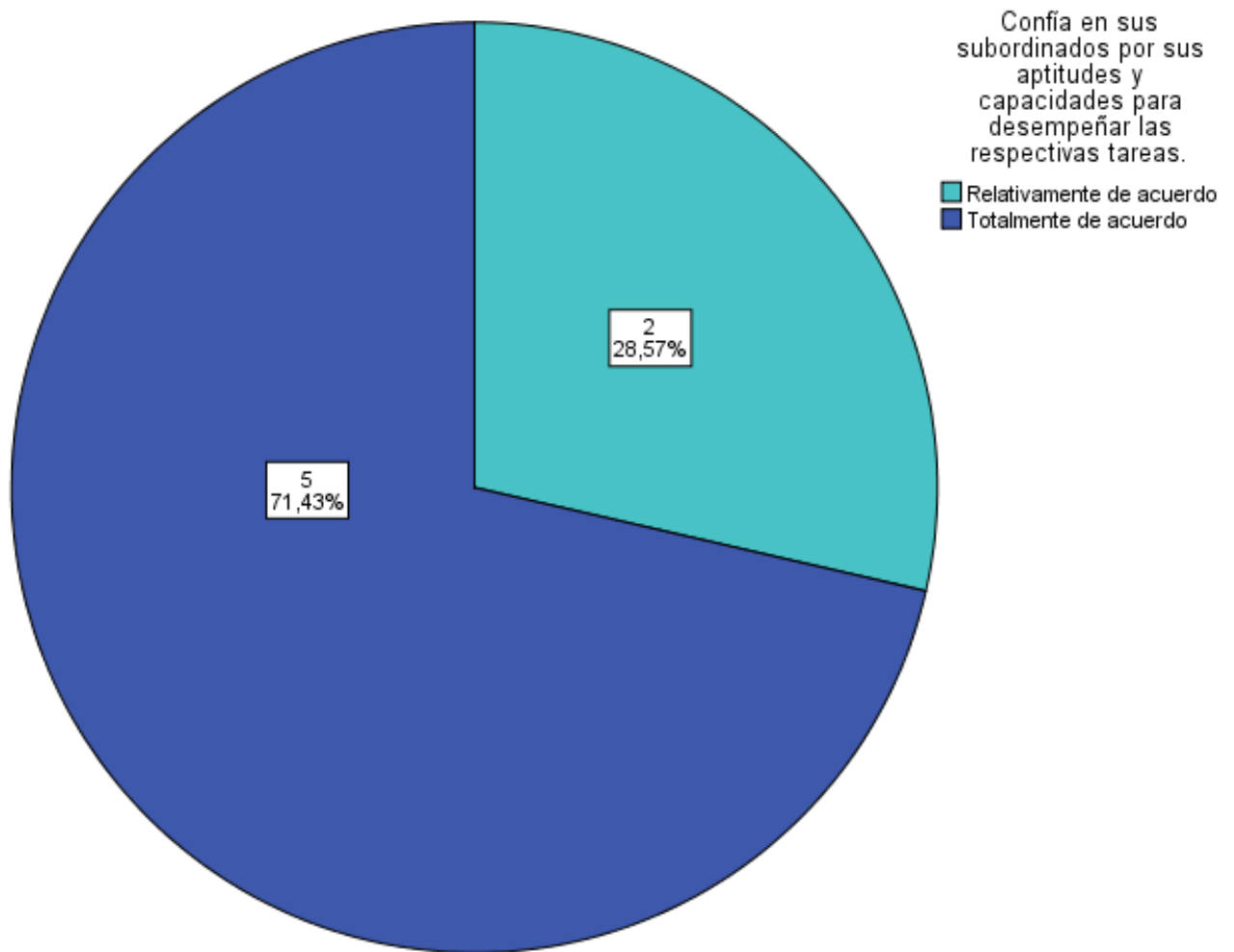
Ilustración 43: Responsabilidad 2



Respecto a la ilustración 43 se entiende que el 85,71% de los encuestados se encuentran relativamente de acuerdo con que las demás personas asuman retos de manera eficiente y puntual en el momento de cumplir las tareas. Aunque también se puede observar que el 14,29% se encuentra totalmente de acuerdo.

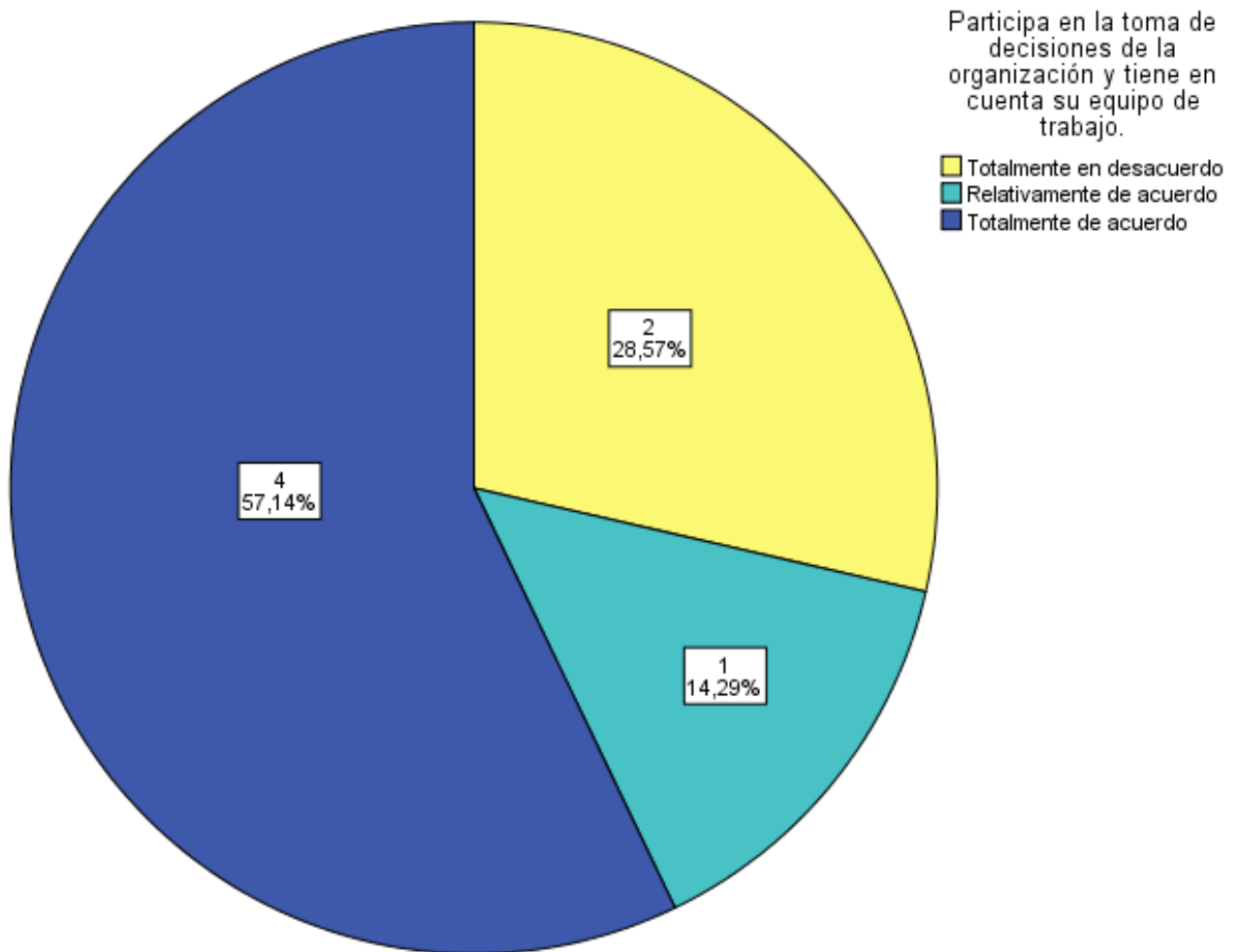
Con anterioridad se mencionó que todos los funcionarios están ligados a un conducto regular el cual no permite llevar a cabo los procesos de otra manera que no esté estipulada, es decir, no se permiten riesgos de algún tipo.

Ilustración 44: Toma de Decisiones 1



En la ilustración 44 se aprecia que la mayoría de los directivos con el 71,43% confía plenamente en sus subordinados por sus aptitudes y capacidades para llevar a cabo las respectivas labores, mientras que el 28,57% se encuentra relativamente de acuerdo con esta situación.

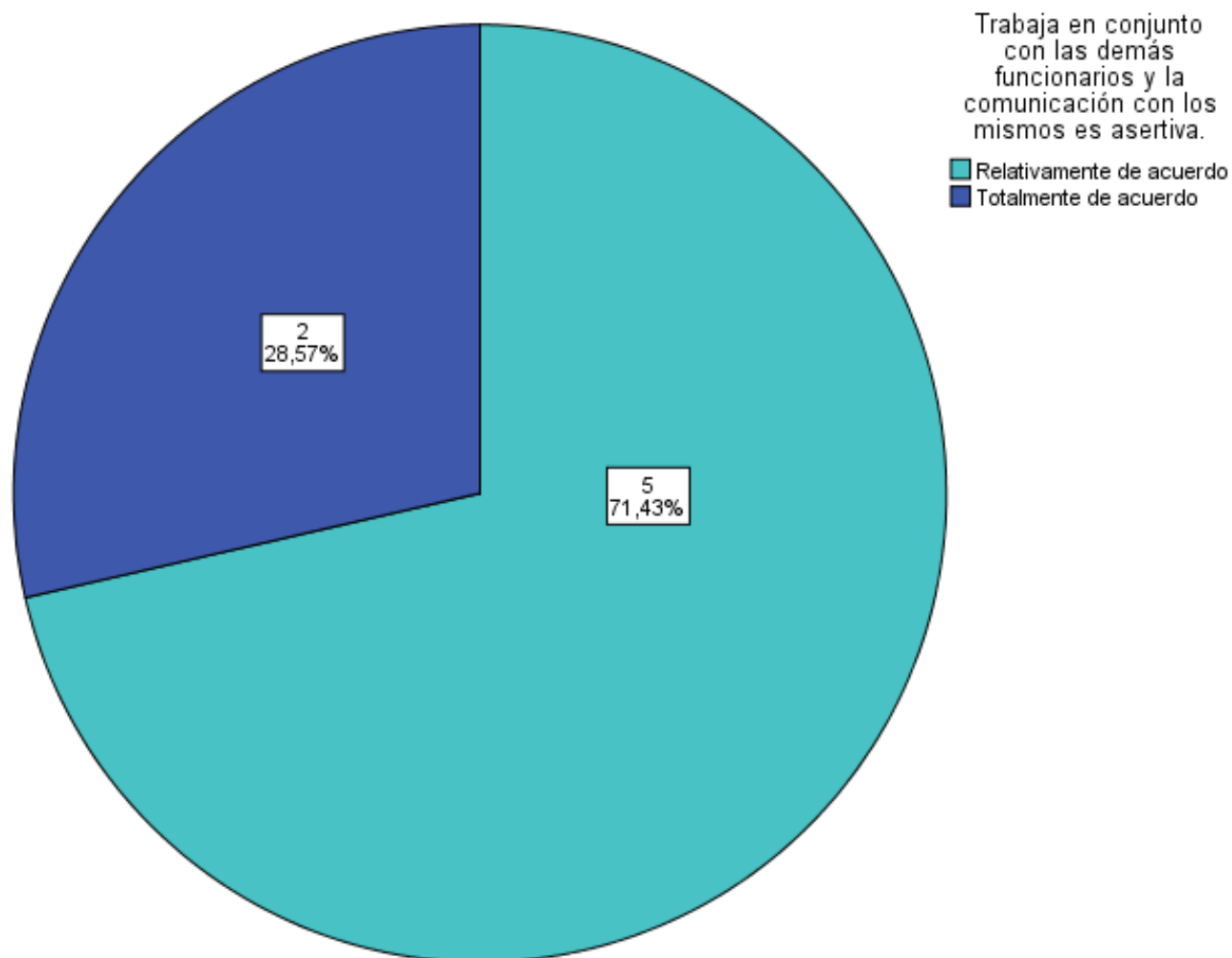
Ilustración 45: Toma de Decisiones 2



Con relación a la ilustración 45 se encuentra que el 57,14% participa activamente en la toma de decisiones de la organización y a la misma vez tiene en cuenta a su equipo de trabajo. Ahora bien, el 28,57% se encuentra totalmente en desacuerdo con este argumento.

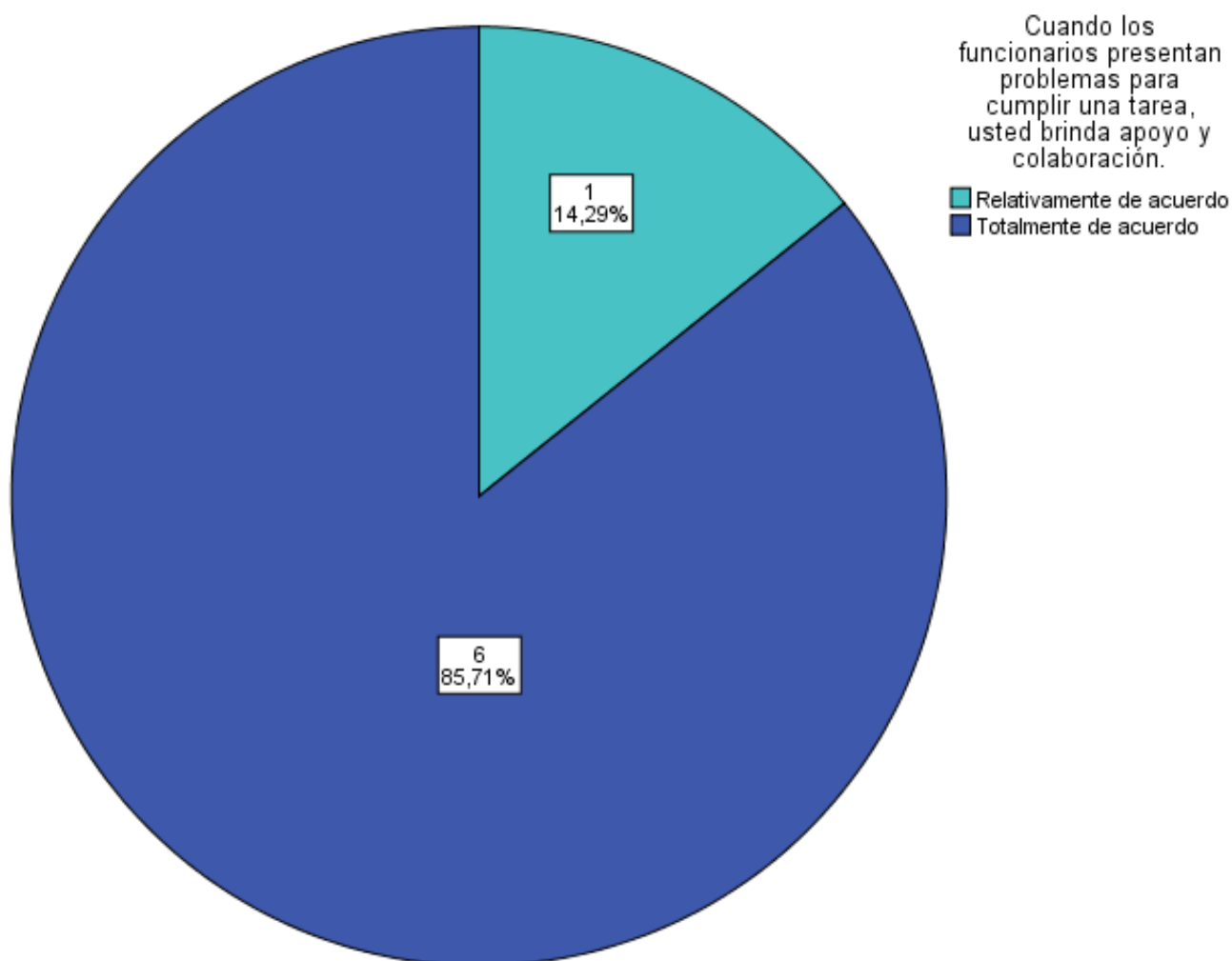
Posiblemente algunos de los directivos no tengan en cuenta a sus subordinados o funcionarios a cargo debido a que no confían plenamente en las capacidades que estos puedan llegar a tener, así pues, se desconocen las capacidades que dichos colaboradores puedan alcanzar.

Ilustración 46: Trabajo en Equipo 1



En la ilustración 46 se puede observar claramente que la mayoría (71,43%) de los directivos encuestados se encuentra relativamente de acuerdo en que se trabaja en conjunto con los demás funcionarios y que la comunicación con los mismos es buena, por otra parte, el 28,57% se muestra en total acuerdo con que si se trabaje en conjunto con los demás empleados.

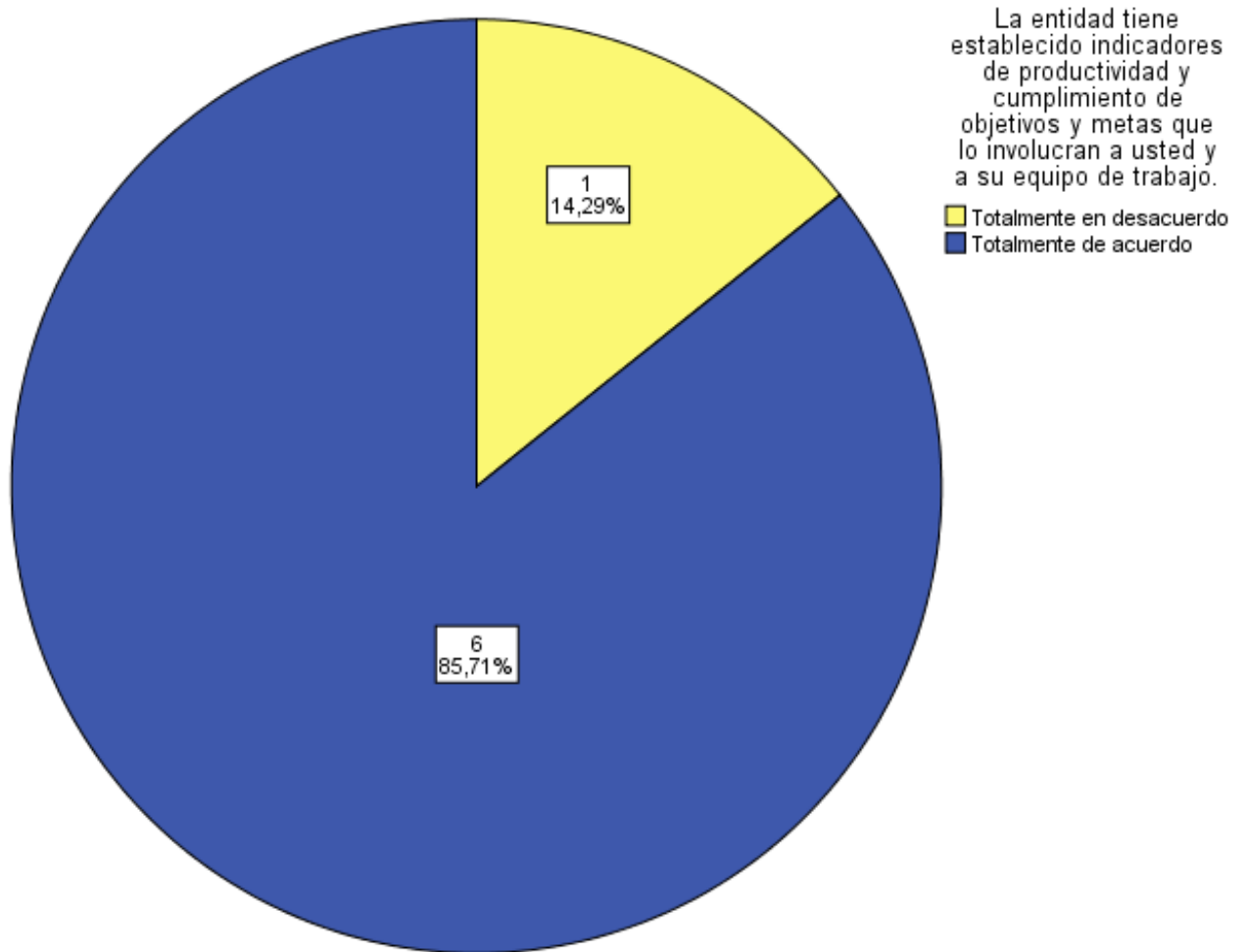
Ilustración 47: Trabajo en Equipo 2



Con relación a la ilustración 47, se evidencia que absolutamente la mayoría (85,71%) afirma brindar total apoyo y colaboración a los demás funcionarios y compañeros en los momentos que estos presentan alguna dificultad o problema para cumplir con su labor. De igual forma, el 14,29% restante se encuentra relativamente de acuerdo con brindar dicho apoyo.

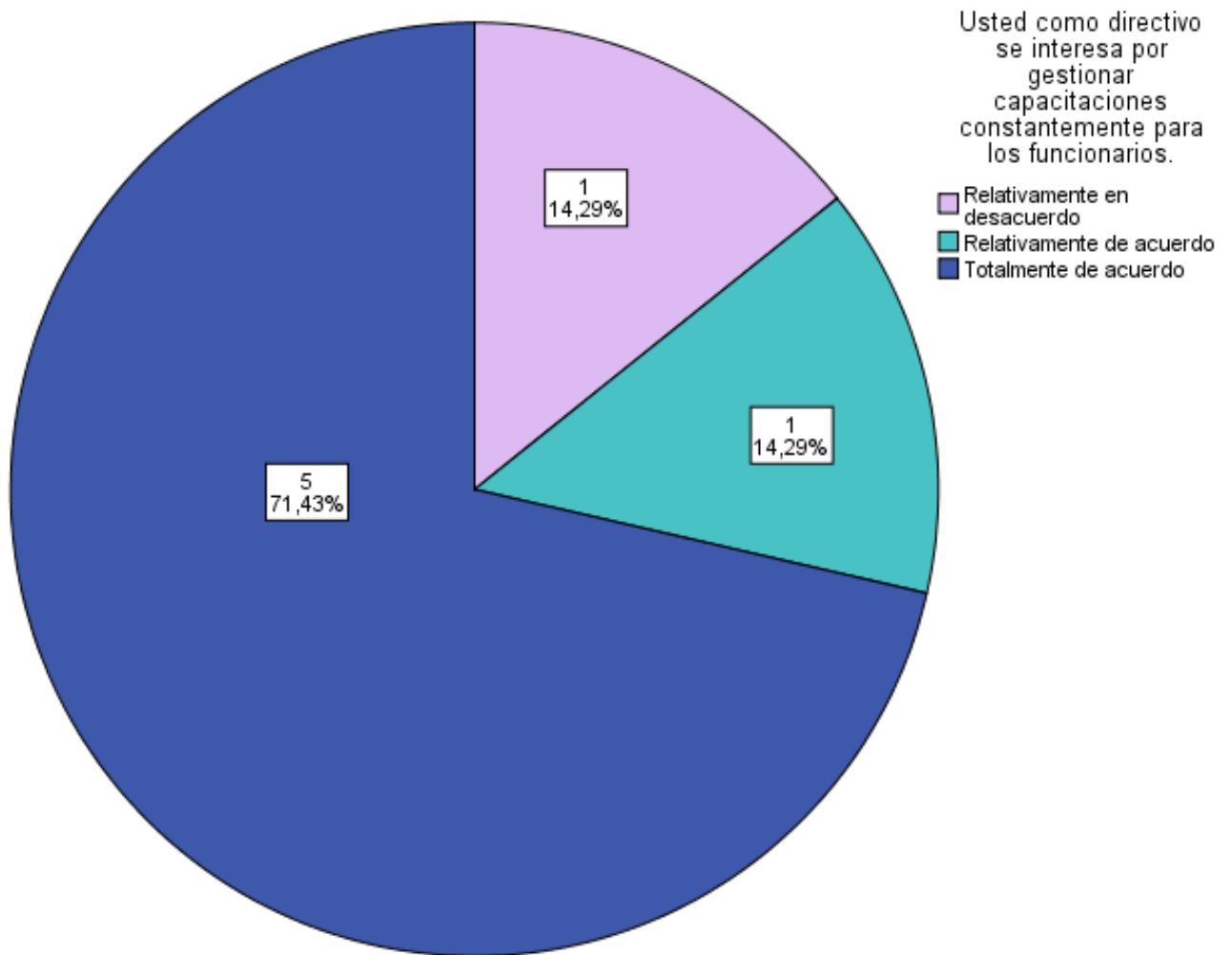
En entrevista con los funcionarios, manifestaron que si se sienten apoyados y respaldados por los directivos en los momentos que se requieren ya que estos muestran un compromiso total con los intereses colectivos de la entidad.

Ilustración 48: Estándares 1



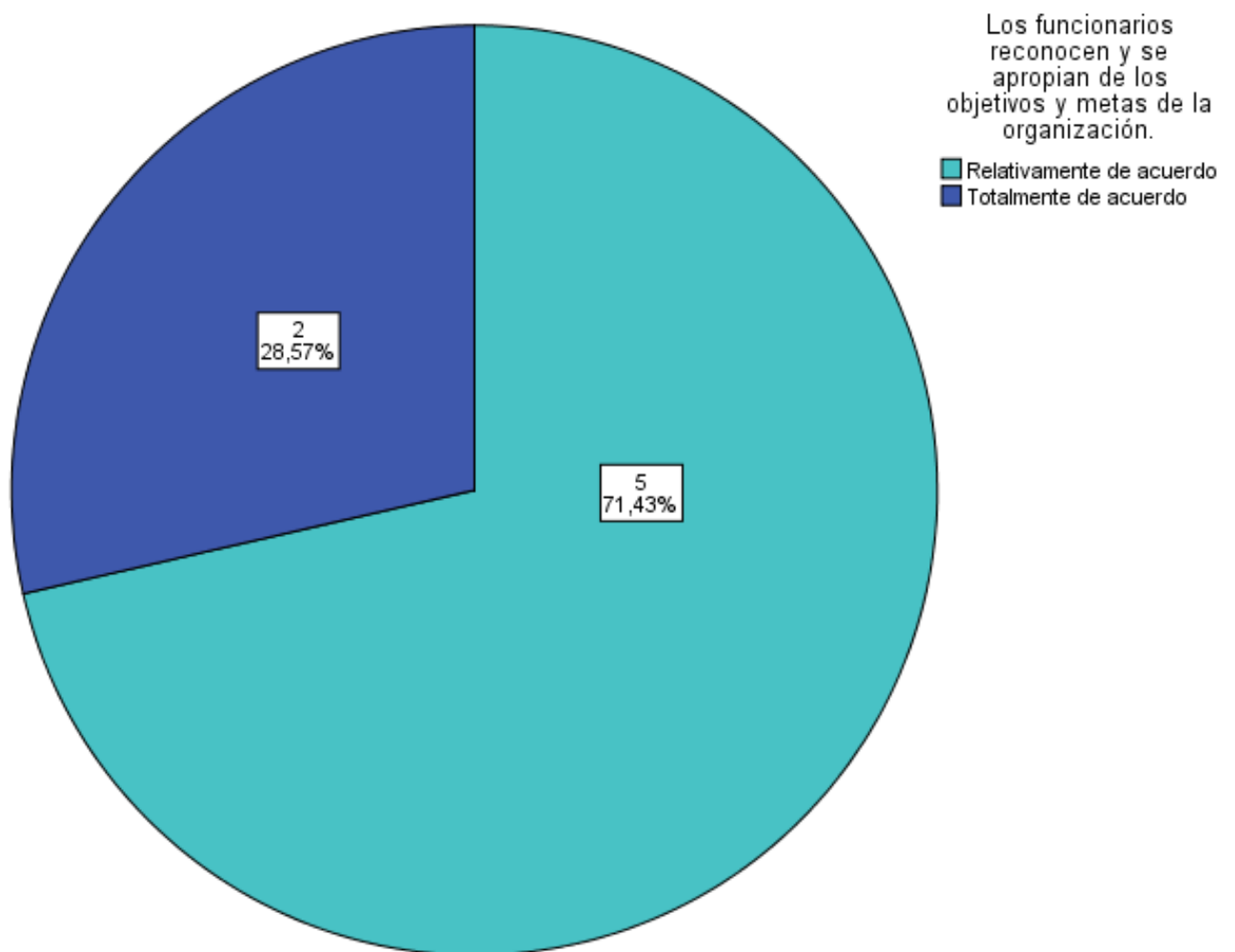
Como se puede apreciar en la ilustración 48, el 85,71% de los directivos se siente involucrados junto a su equipo de trabajo en cuanto a los indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas que la entidad propone. En cambio, el 14,29% correspondiente a un solo directivo, se encuentra en total desacuerdo. Los funcionarios a nivel general, se deben apropiar y a la vez relacionarse debidamente con los indicadores que la entidad propone, de lo contrario, al momento de realizar controles de lo planificado se encontrara brechas.

Ilustración 49: Estándares 2



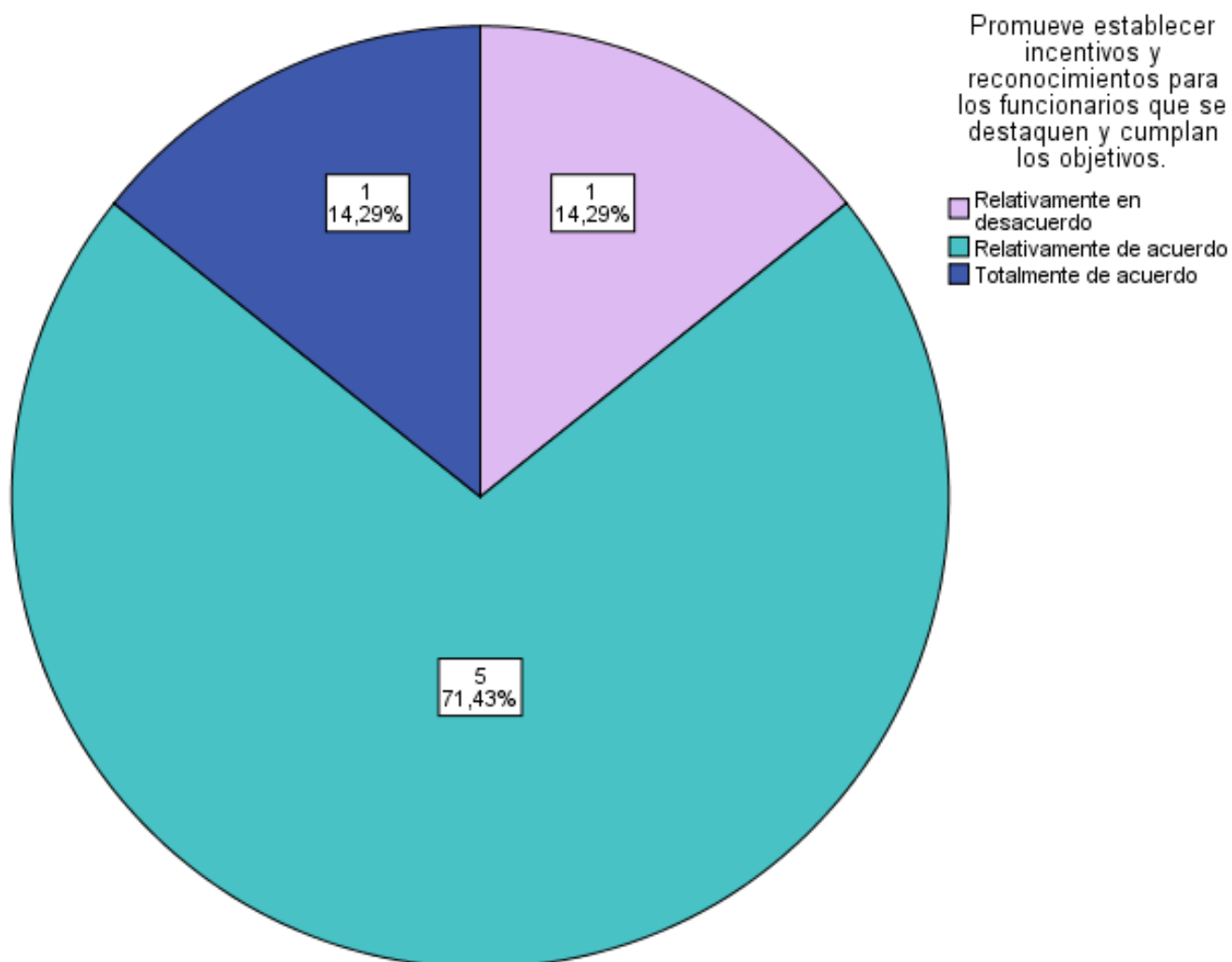
De igual forma, se puede observar la ilustración 49, en la cual los encuestados manifestaron estar en un 71,43% en total acuerdo con gestionar capacitaciones constantemente para los demás funcionarios de la corporación. Por otro lado, el 14,29% se encontró relativamente en desacuerdo. Es de vital importancia que en una organización las personas se encuentren en capacitaciones periódicamente y con mayor razón en una entidad pública, debido a los constantes lineamientos que se deben seguir en cuanto a leyes que se actualizan a menudo. A la vez, las capacitaciones permiten incrementar el desempeño de los funcionarios dentro de la corporación.

Ilustración 50: Resultados y Recompensas 1



Como se puede notar, en la ilustración 50 el 71,43% de los directivos opina que los funcionarios frecuentemente reconocen y se apropian de los objetivos y metas de la organización. Mientras que el 28,57% afirma estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Posiblemente esto se deba a que, desde la perspectiva de los directivos, los objetivos y metas están sumamente claros y cabe la posibilidad que para los funcionarios no sea de esta manera.

Ilustración 51: Resultados y Recompensas 2

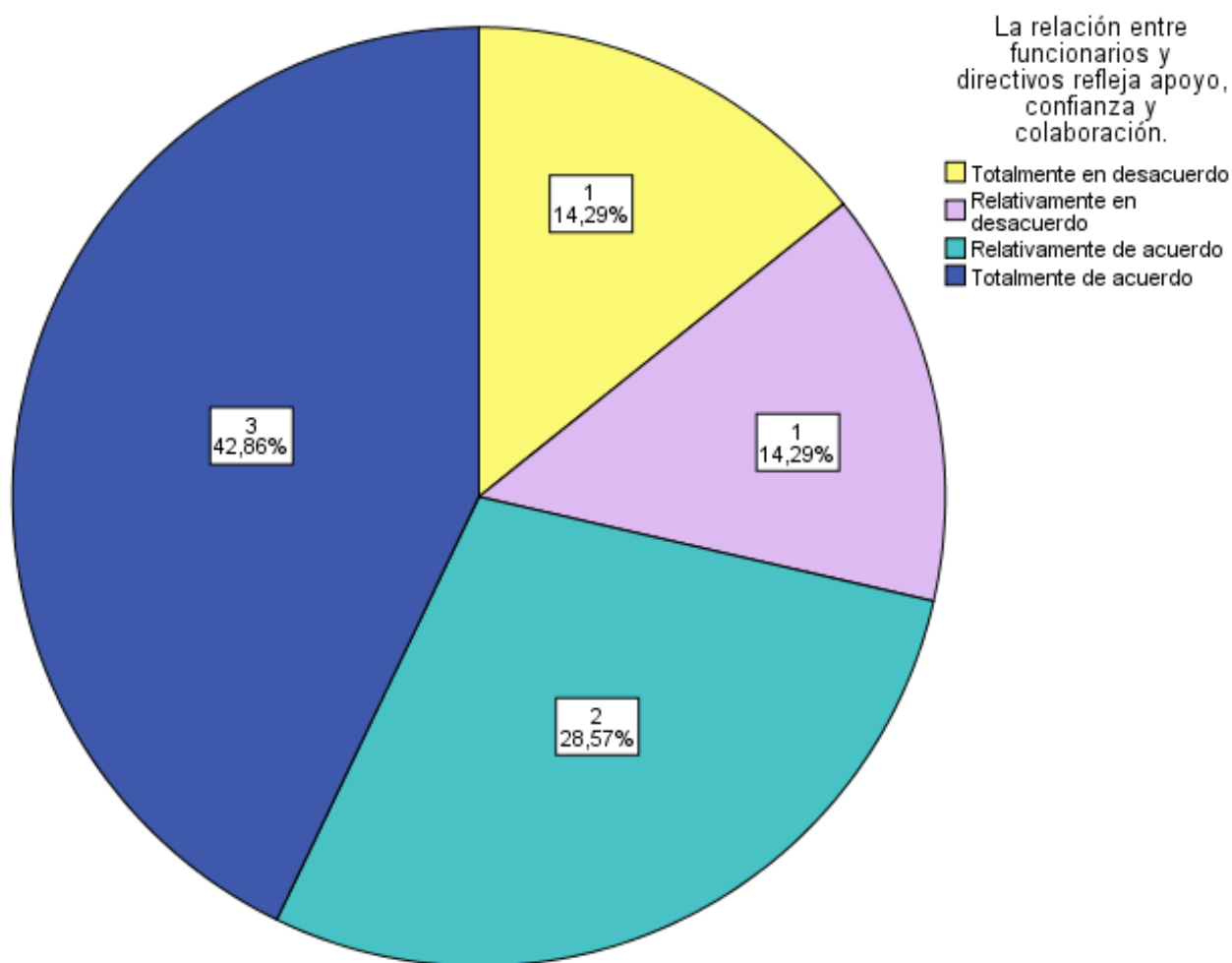


Respecto a la ilustración 51, se aprecia que el 71,43% se encuentra relativamente de acuerdo con promover incentivos y reconocimientos para aquellos funcionarios que se destaquen al momento de realizar su labor, mientras que el 14,29% se encuentra relativamente en desacuerdo.

En la corporación existen diferentes programas de incentivos y reconocimientos, pero conversando con algunos funcionarios se conoció que dichos incentivos son prácticamente inalcanzables, ya se decía con los programas de carrera administrativa,

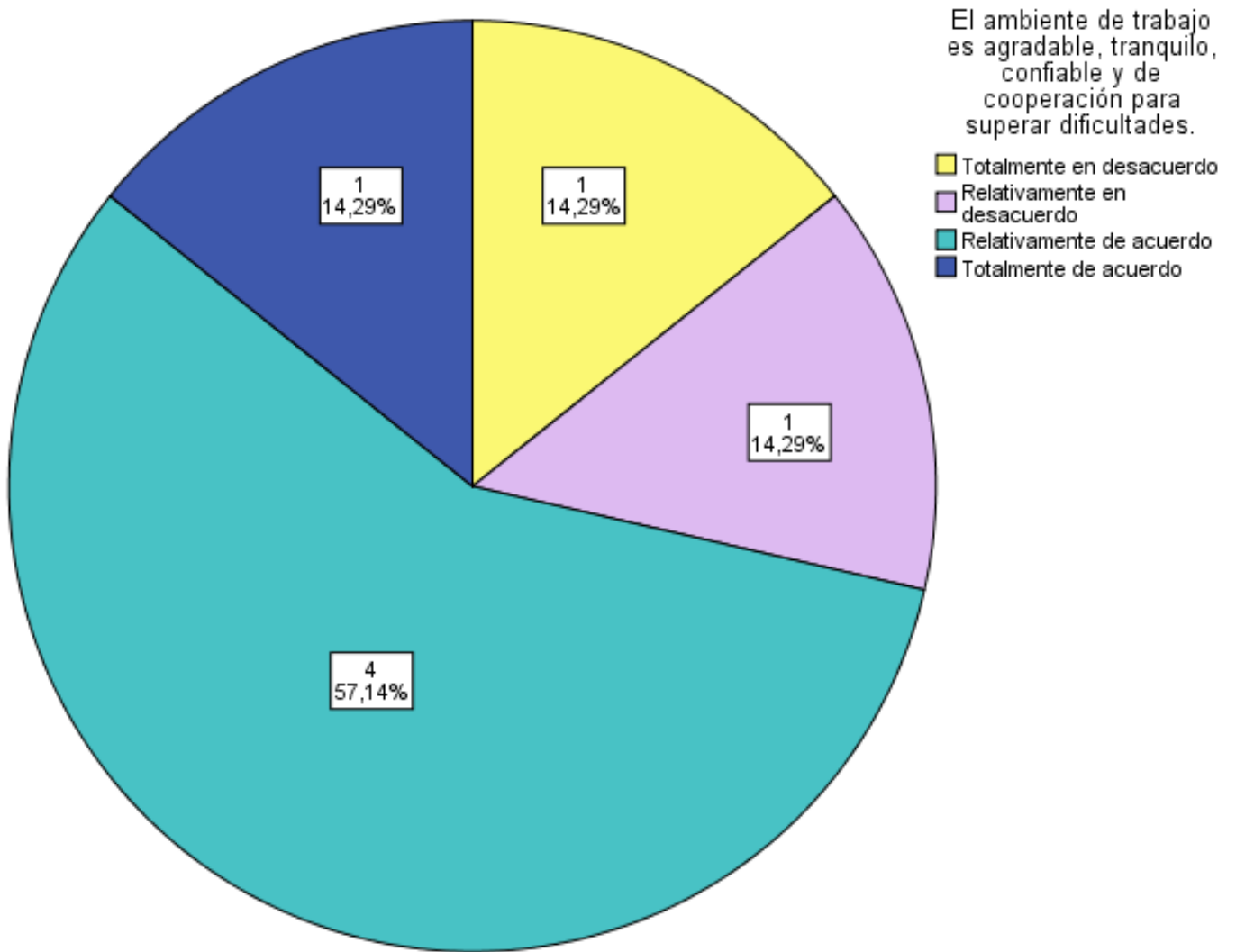
que estos eran muy complicados de lograr porque colocaban obstáculos y diversas dificultades al momento de querer lograr acceder a dichos programas.

Ilustración 52: Cooperación y Apoyo 1



En la ilustración 52 se percibe que el 42,86% se encuentra totalmente de acuerdo con que la relación entre directivos y demás funcionarios de la corporación refleje apoyo, confianza y colaboración. Por otro lado, el 14,29% de los encuestados se opone totalmente a esta situación de apoyo mutuo.

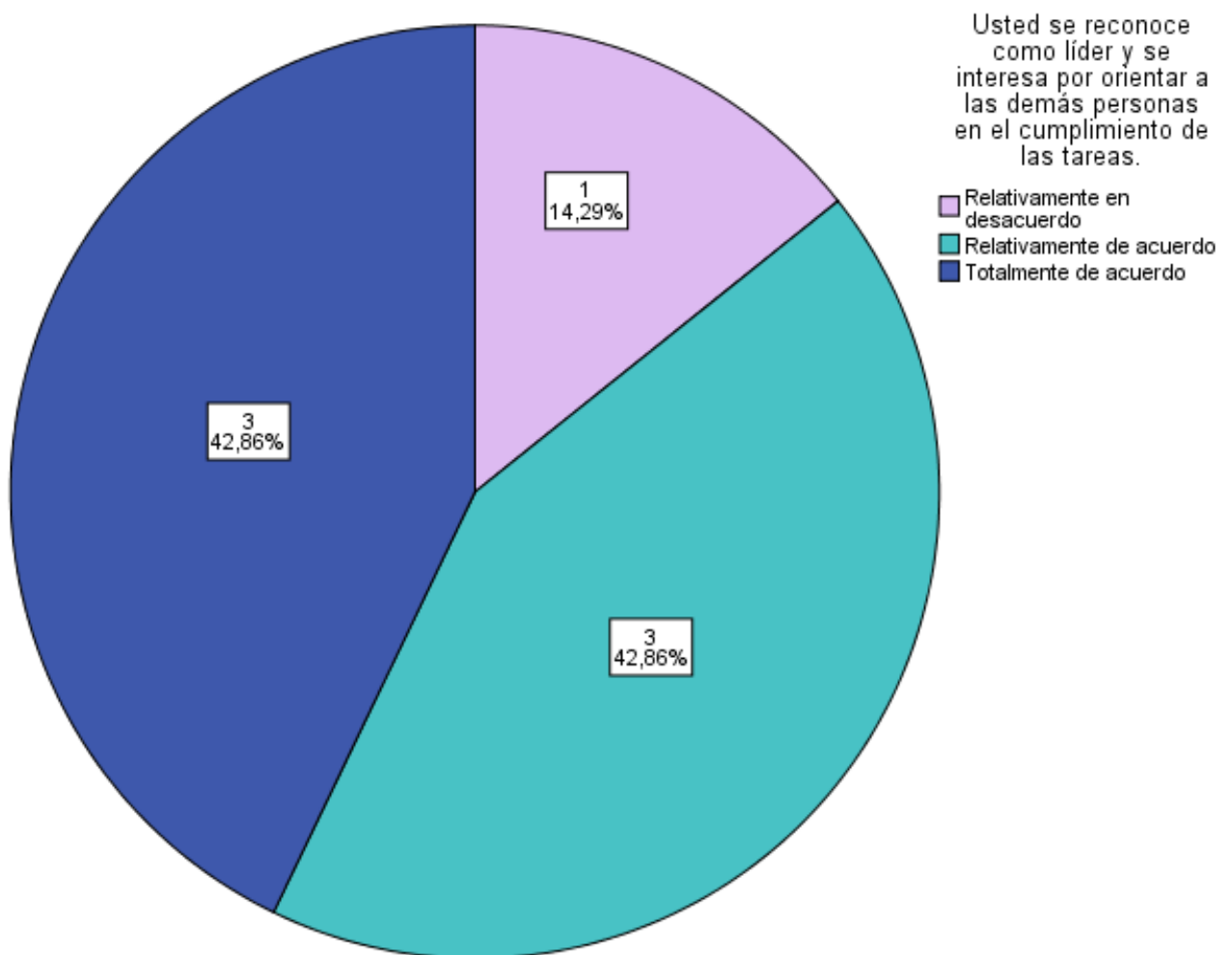
Ilustración 53: Cooperación y Apoyo 2



En cuanto a la ilustración 53 se observa que el 57,14% de los directivos opina que el ambiente de trabajo es agradable, confiable y de cooperación en algunas ocasiones, mientras que el 14,29% se encuentra totalmente en desacuerdo. Anteriormente, se mencionó que los funcionarios opinaban que en la entidad prevalecía un buen ambiente de trabajo, donde tiene lugar el compañerismo.

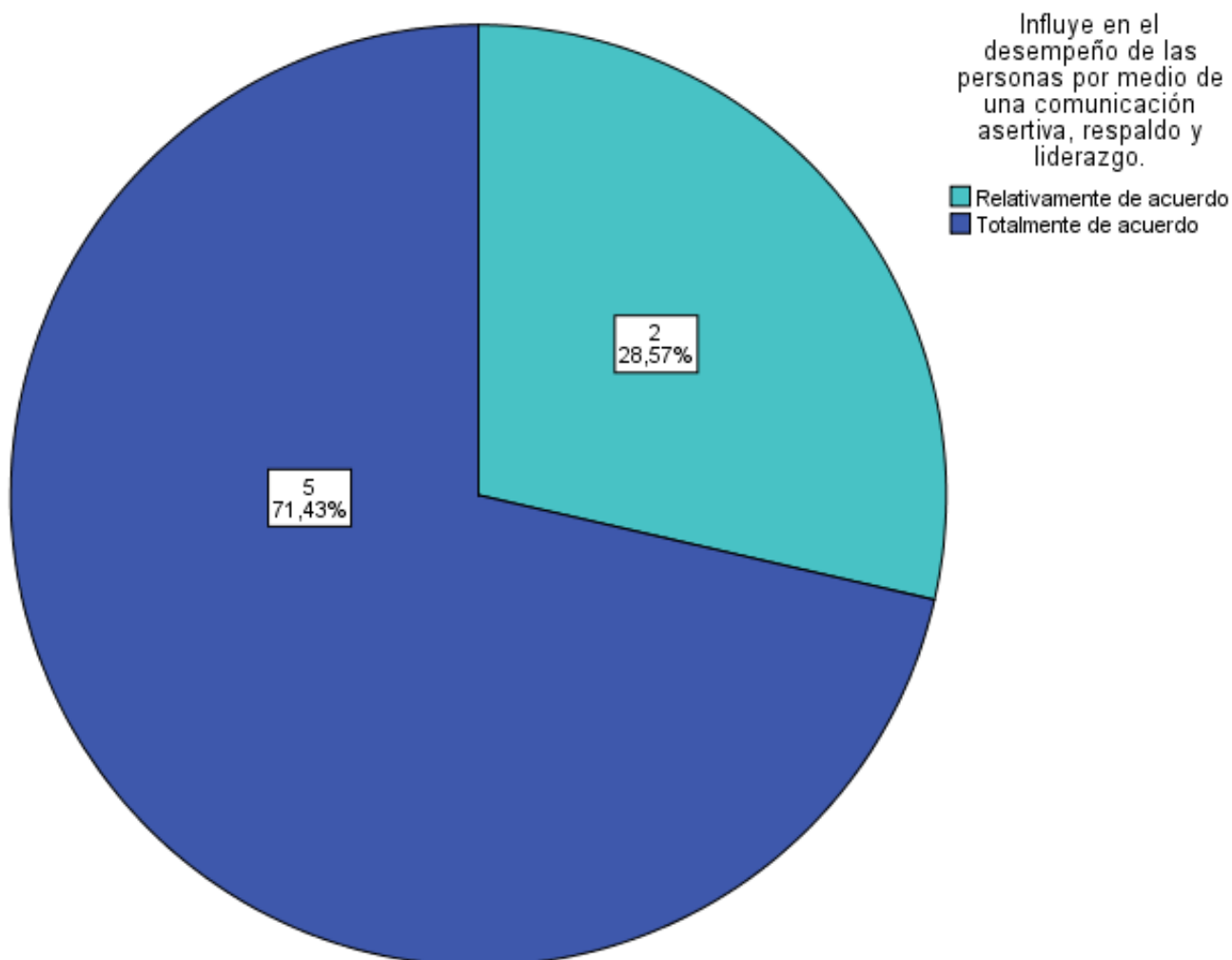
En la corporación se observa que prevalece un ambiente laboral agradable de colaboración donde no existe ningún tipo de egoísmo entre los diferentes funcionarios de la institución.

Ilustración 54: Liderazgo 1



En la ilustración 54 se aprecia un resultado parejo ya que el 42,86% se encuentra totalmente de acuerdo al igual que relativamente de acuerdo, a diferencia del 14,29% que se encuentra relativamente en desacuerdo. Se puede deducir que a nivel general los directivos se reconocen como líderes y se interesan por la orientación de los demás funcionarios. Esto resulta provechoso para la mejora de la productividad de la corporación.

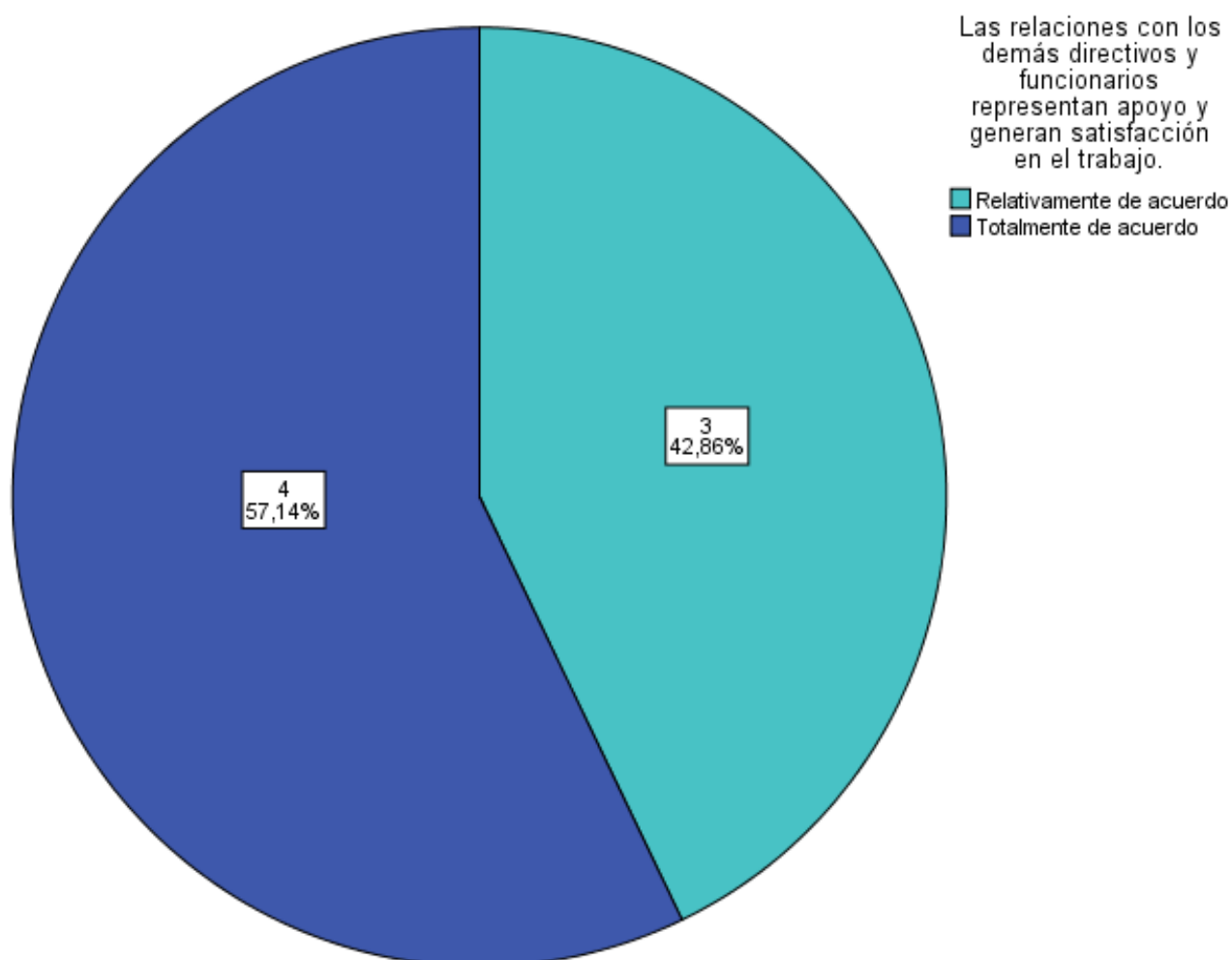
Ilustración 55: Liderazgo 2



Respecto a la ilustración 55 se puede observar claramente que la mayoría (71,43%) de los directivos, influye en el desempeño de las personas por medio de una buena comunicación y liderazgo frecuentemente. Al igual que en el punto anterior, la productividad de la corporación resultaría beneficiada.

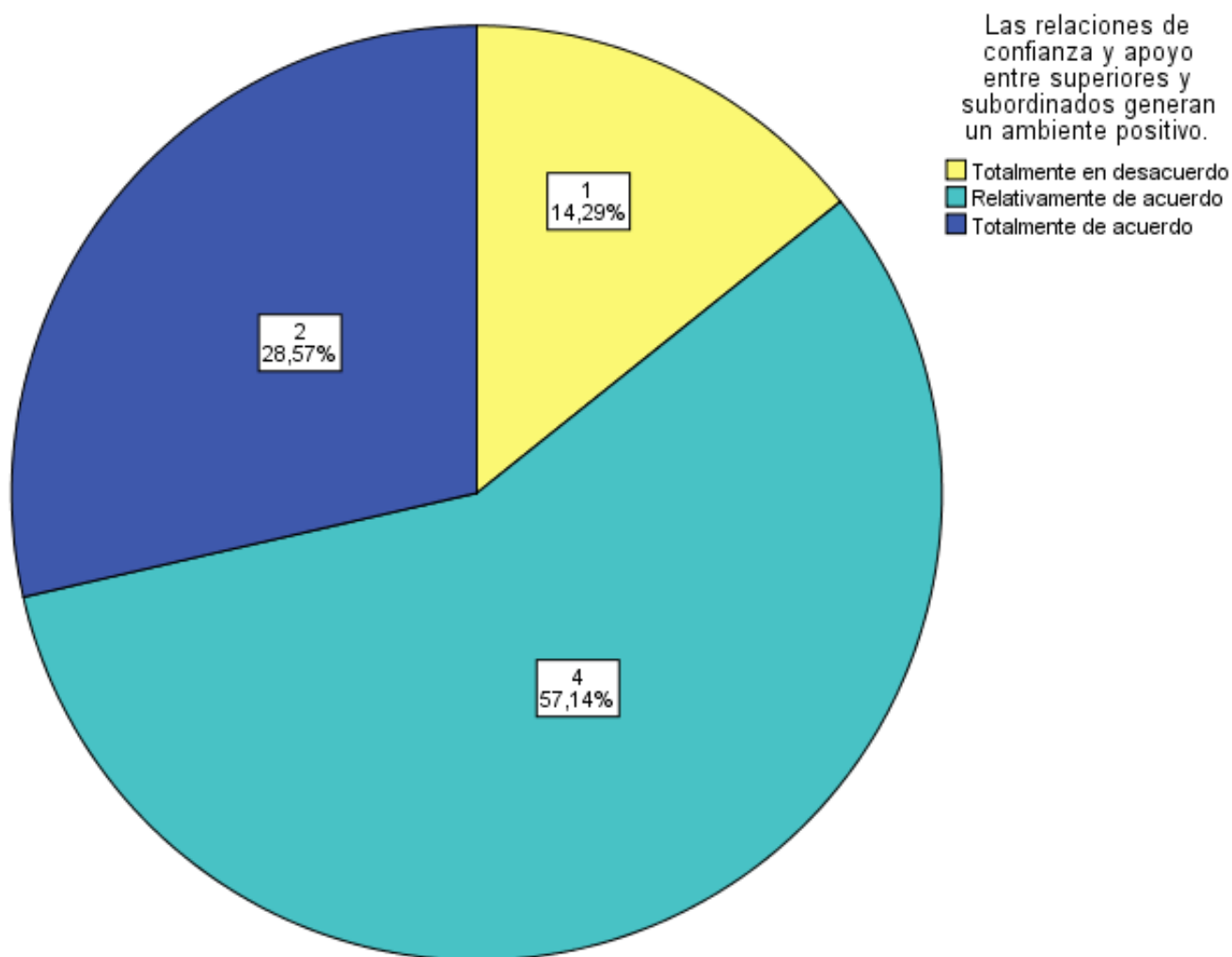
Efectivamente, los funcionarios de rango medio al ser encuestados con anterioridad, confirmaron que los directivos manifiestan su apoyo y colaboración hacia ellos cuando estos lo requieren, creando así un ambiente agradable, de convivencia y donde toma forma la figura de líder.

Ilustración 56: Relaciones 1



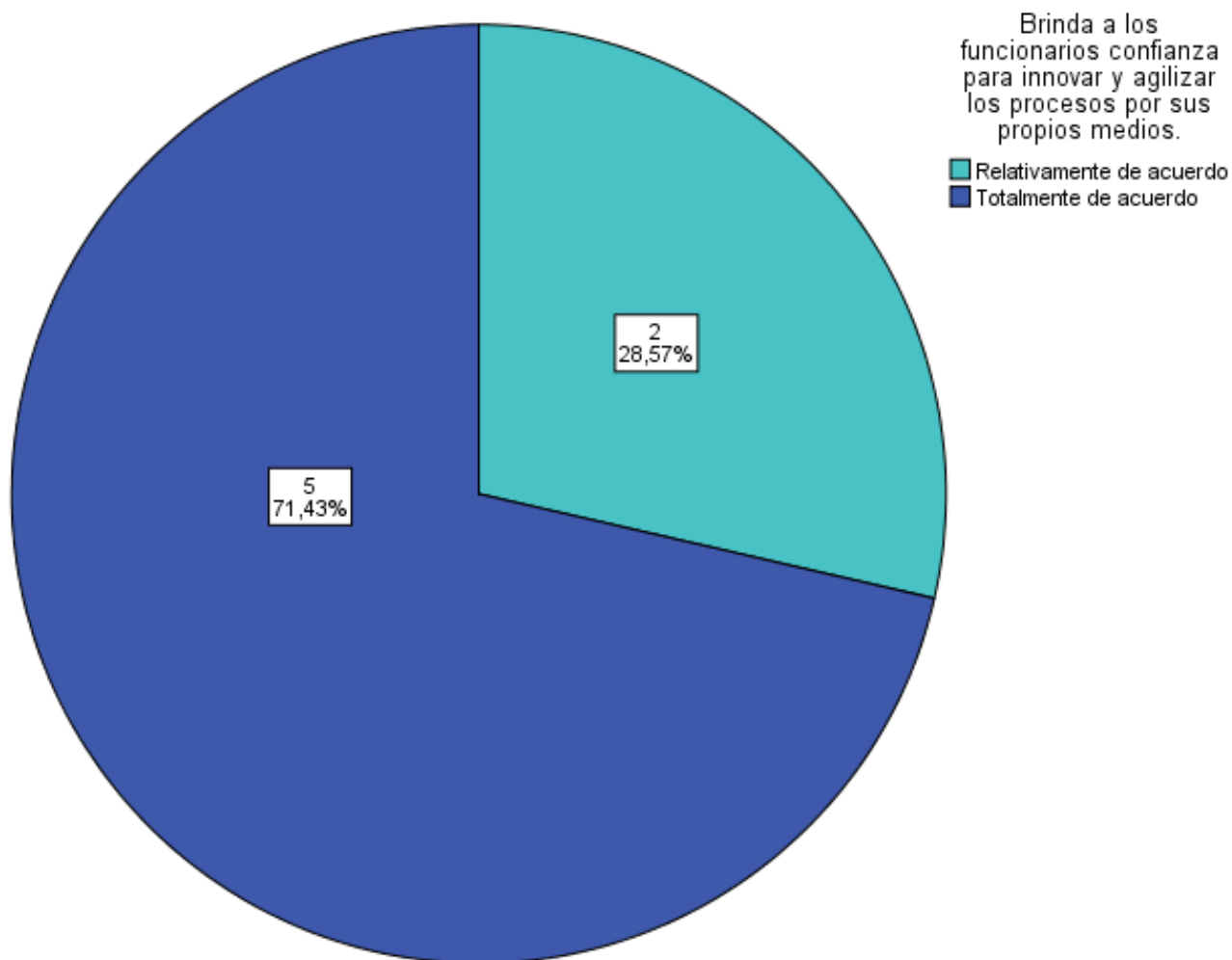
Analizando la ilustración 56 se puede afirmar que el 57,14% de los directivos encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que la relación con los demás funcionarios de la corporación genera apoyo y satisfacción en el puesto de trabajo. A la vez el 42,86% se encuentra relativamente de acuerdo, lo cual señala una respuesta en lo general positiva. Las relaciones laborales deberían ser positivas ya que de esto depende la satisfacción de los funcionarios y en parte la rotación de los mismos. Por otra parte, la calidad de los resultados que se obtienen en los procesos organizacionales se relaciona directamente con la efectividad de las relaciones que tienen lugar a nivel interior de la organización.

Ilustración 57: Relaciones 2



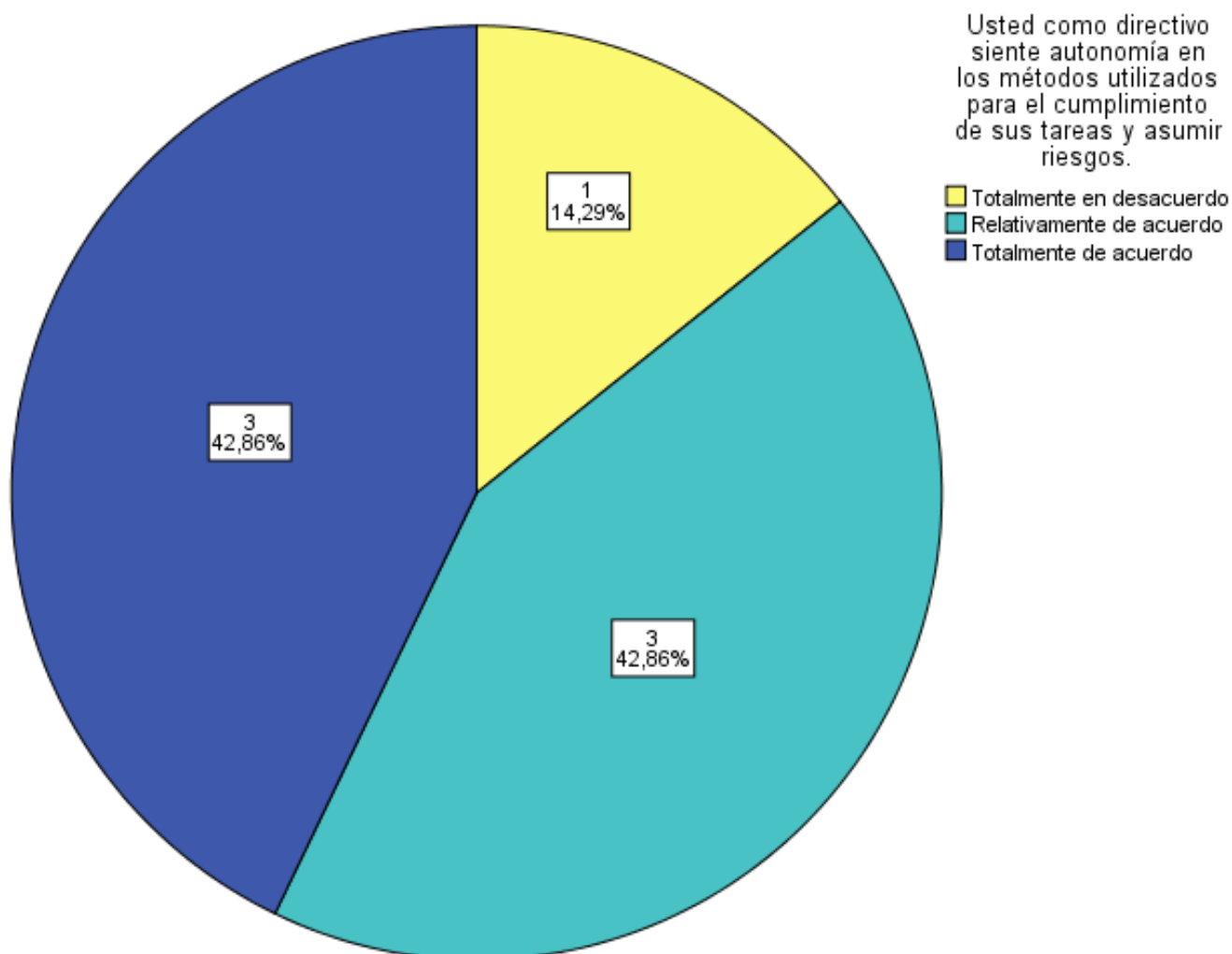
En cuanto a la ilustración 57, el 57,14% de los directivos encuestados, consideran que las relaciones de confianza y apoyo entre funcionarios de distintos rangos generan un ambiente positivo frecuentemente mientras que el 14,29% expone que tal afirmación nunca tiene lugar en la organización. Como se ha mencionado con anterioridad, las relaciones laborales tienen un valor sustancial al momento de querer expandir los horizontes de una entidad u organización.

Ilustración 58: Riesgos 1



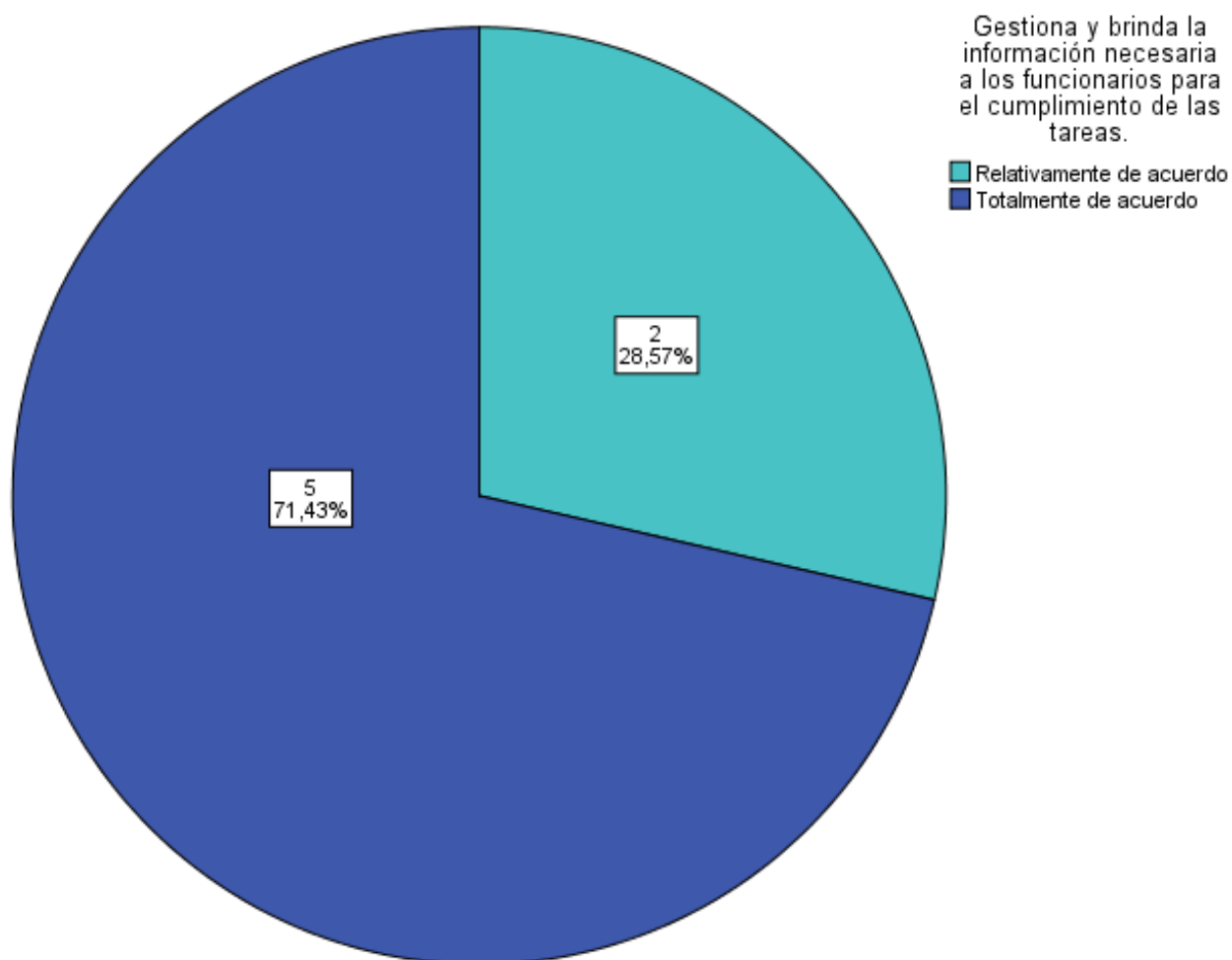
Por lo que refiere a la ilustración 58 se aprecia claramente que el 71,43% de los directivos, muy frecuentemente brinda a los demás funcionarios confianza para innovar y agilizar los procesos organizacionales en los que estos se ven involucrados. Por otra parte, el 28,57% también afirma brindar confianza a los demás funcionarios, pero en este caso con menor frecuencia. Dado lo anterior, la confianza entre directivos y funcionarios resulta ser de mucha importancia al momento de elevar los niveles de satisfacción de los empleados y de mejorar la productividad la compañía.

Ilustración 59: Riesgos 2



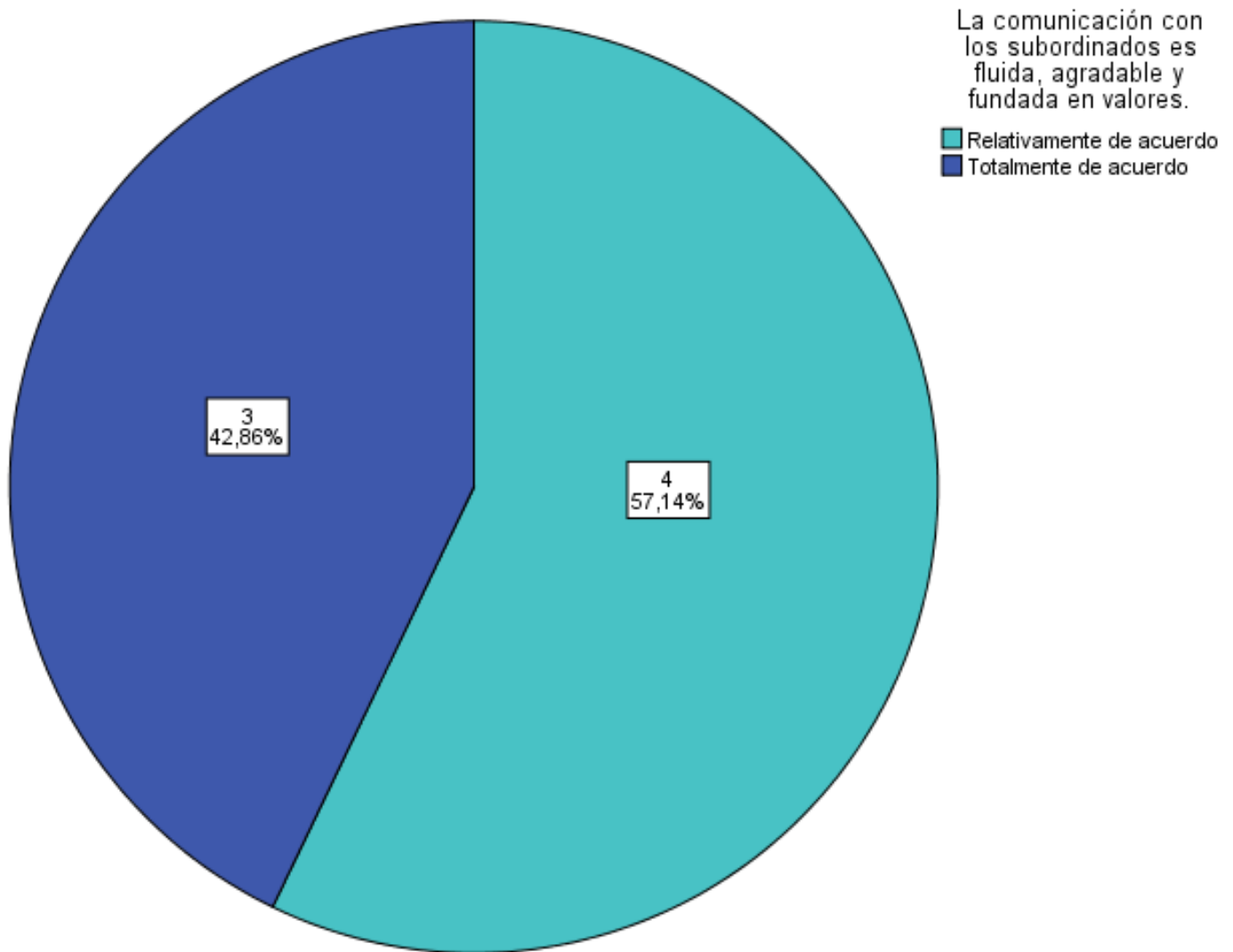
En cuanto a la ilustración 59, se puede observar que el 42,86% se encuentra totalmente de acuerdo frente al sentimiento de autonomía al momento de realizar las tareas que le corresponden en su labor como directivo; a la vez el mismo porcentaje (42,86%) se encuentra relativamente de acuerdo, mientras que el 14,29% se muestra totalmente en desacuerdo. El actuar con autonomía en la organización también se le conoce como empoderamiento, es decir, tomar decisiones propias en procesos ya estipulados. El problema con el empoderamiento en las entidades públicas es que los procesos ya están dados, y por lo general no hay lugar para cambios imprevistos. Los funcionarios de la entidad se deben guiar por el conducto regular y no se pueden extralimitar de sus funciones.

Ilustración 60: Comunicación 1



En la ilustración 60 se puede visualizar que el 71,43% de los directivos encuestados gestiona y brinda la información necesaria a los demás funcionarios para que estos puedan cumplir efectivamente con sus tareas. A su vez, el 28,57% realiza esta práctica, pero con menor frecuencia. Con anterioridad se mencionó que en entrevista con algunos funcionarios de la corporación se pudo conocer que la comunicación entre directivos y funcionarios es buena, de igual manera, se dio a conocer que los directivos brindaban sin ningún problema cualquier información que los demás funcionarios llegasen a necesitar.

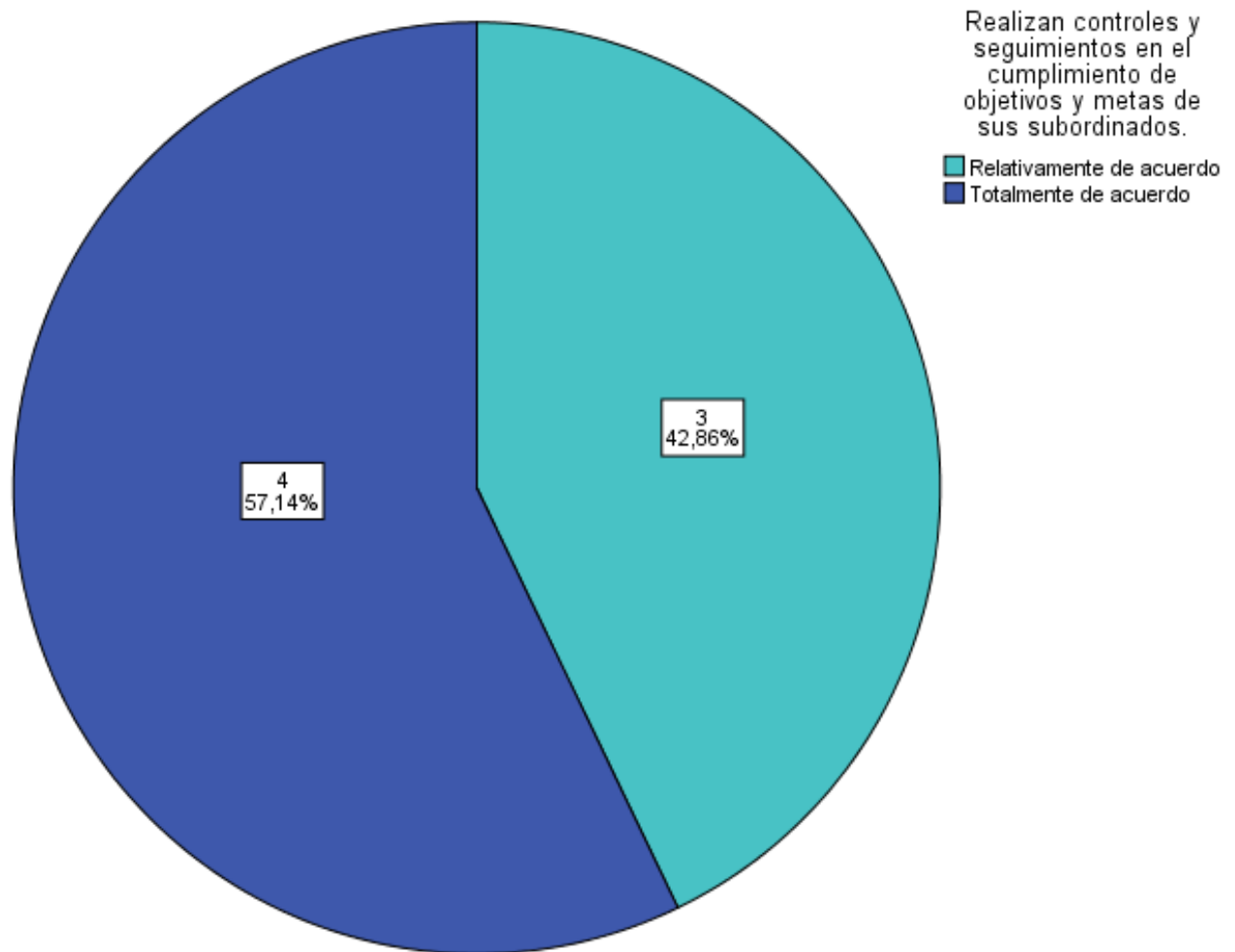
Ilustración 61: Comunicación 2



Respecto a la ilustración 61 se puede analizar que el 57,14% de los directivos se muestra relativamente de acuerdo con que la comunicación con los funcionarios que tienen a cargo sea fluida, agradable y fundada en valores; mientras que el 42,86% se encuentra totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

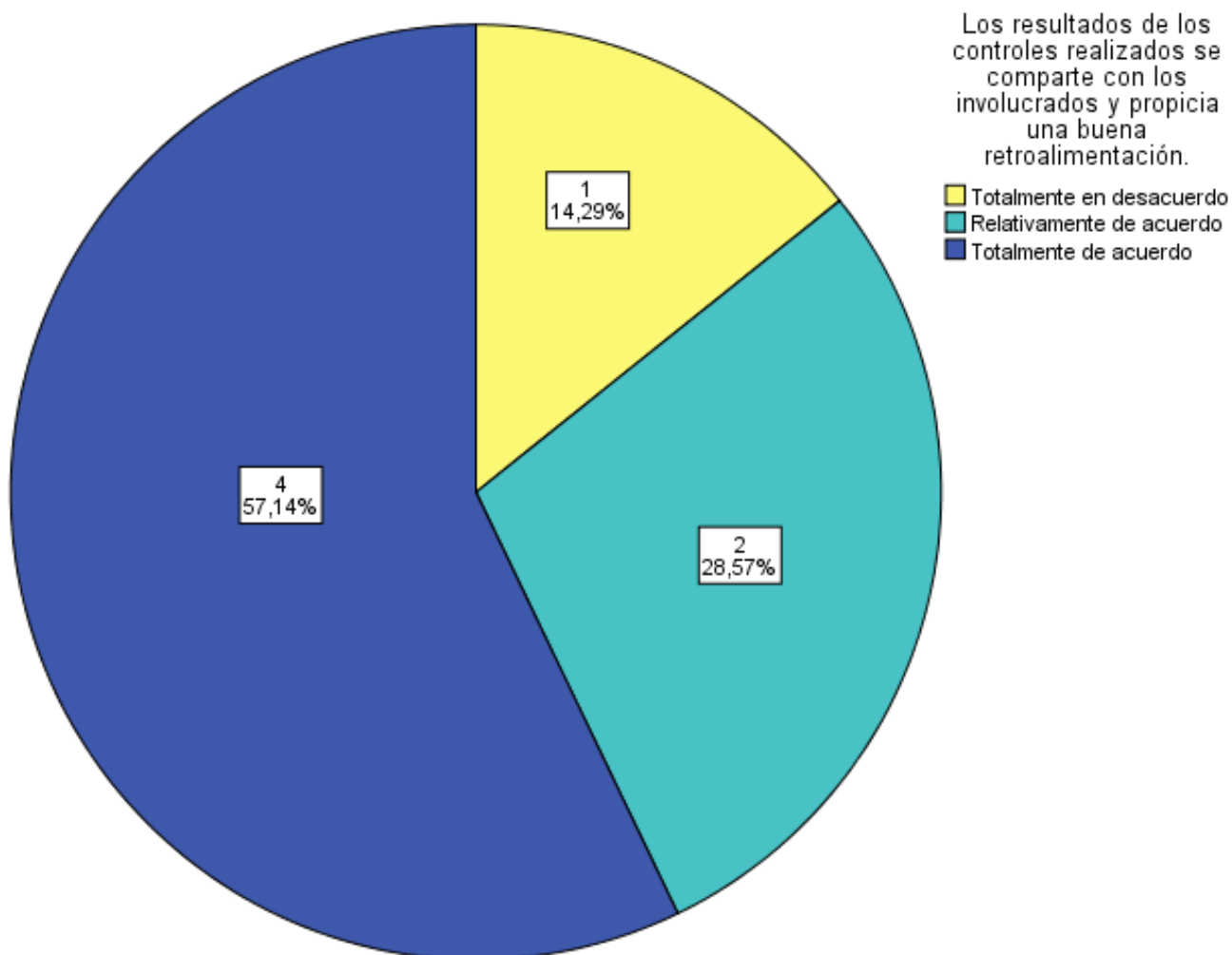
La comunicación es de trascendental importancia ya que de esta depende el futuro de la organización, de hecho, una buena comunicación se encuentra relacionada con la lealtad de los trabajadores hacia la institución, de esta manera se retendrán a los mejores talentos y a la vez se beneficiaría la productividad.

Ilustración 62: Control 1



Como se puede observar en la ilustración 62, el 53,14% de los directivos realiza controles y seguimientos frente al cumplimiento de objetivos y metas de los funcionarios muy frecuentemente con el fin de tener control frente a estos aspectos. Por otro parte, el 42,86% de los directivos restantes realiza dichos controles, pero con menor frecuencia.

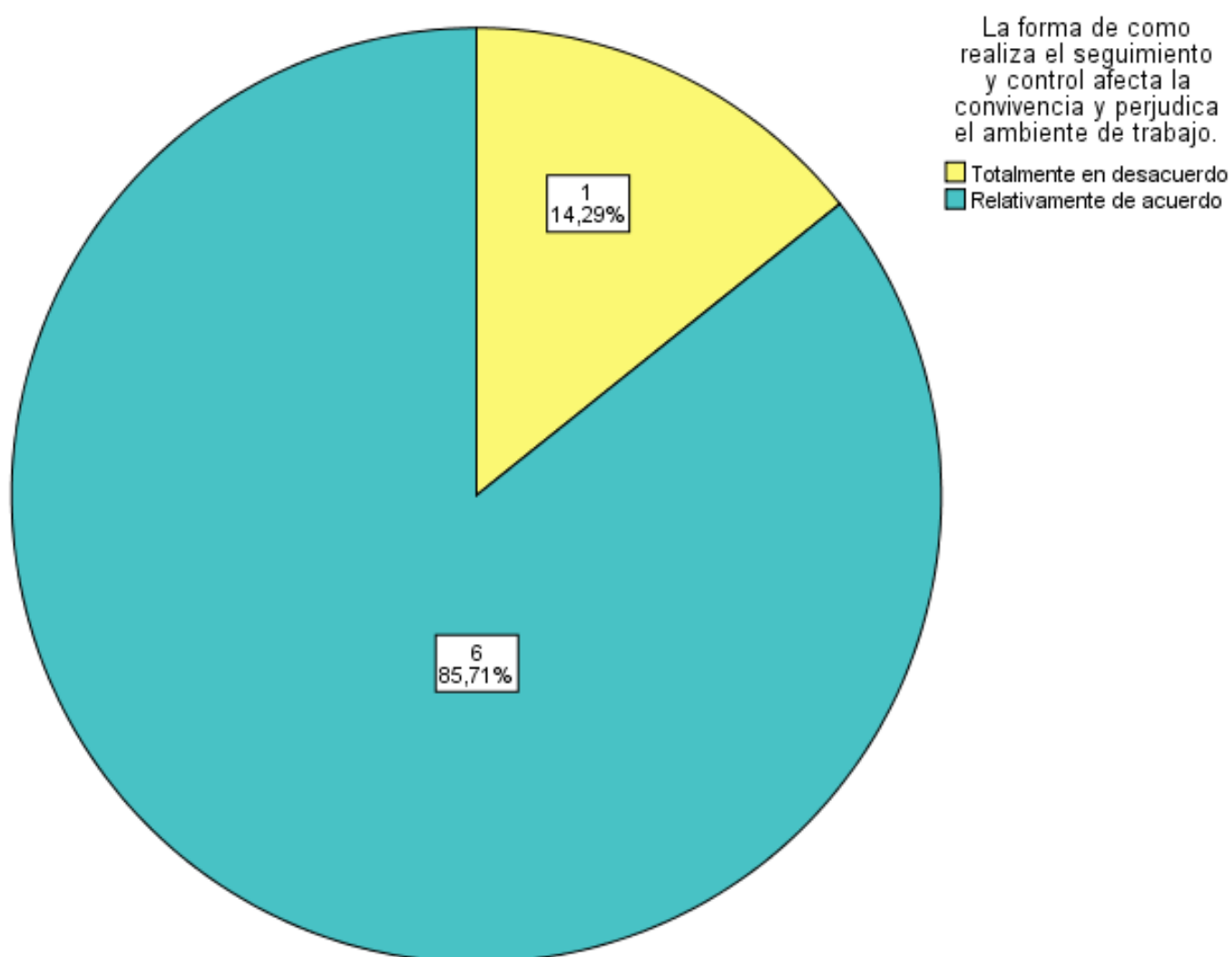
Ilustración 63: Control 2



En concordancia con el punto anterior, en la ilustración 63 se puede observar que el 57,14% de los encuestados comparte la información de los controles y seguimientos realizados con el fin de establecer una retroalimentación efectiva. Cabe resaltar que el 14,29% afirmar estar en total desacuerdo con compartir tal información.

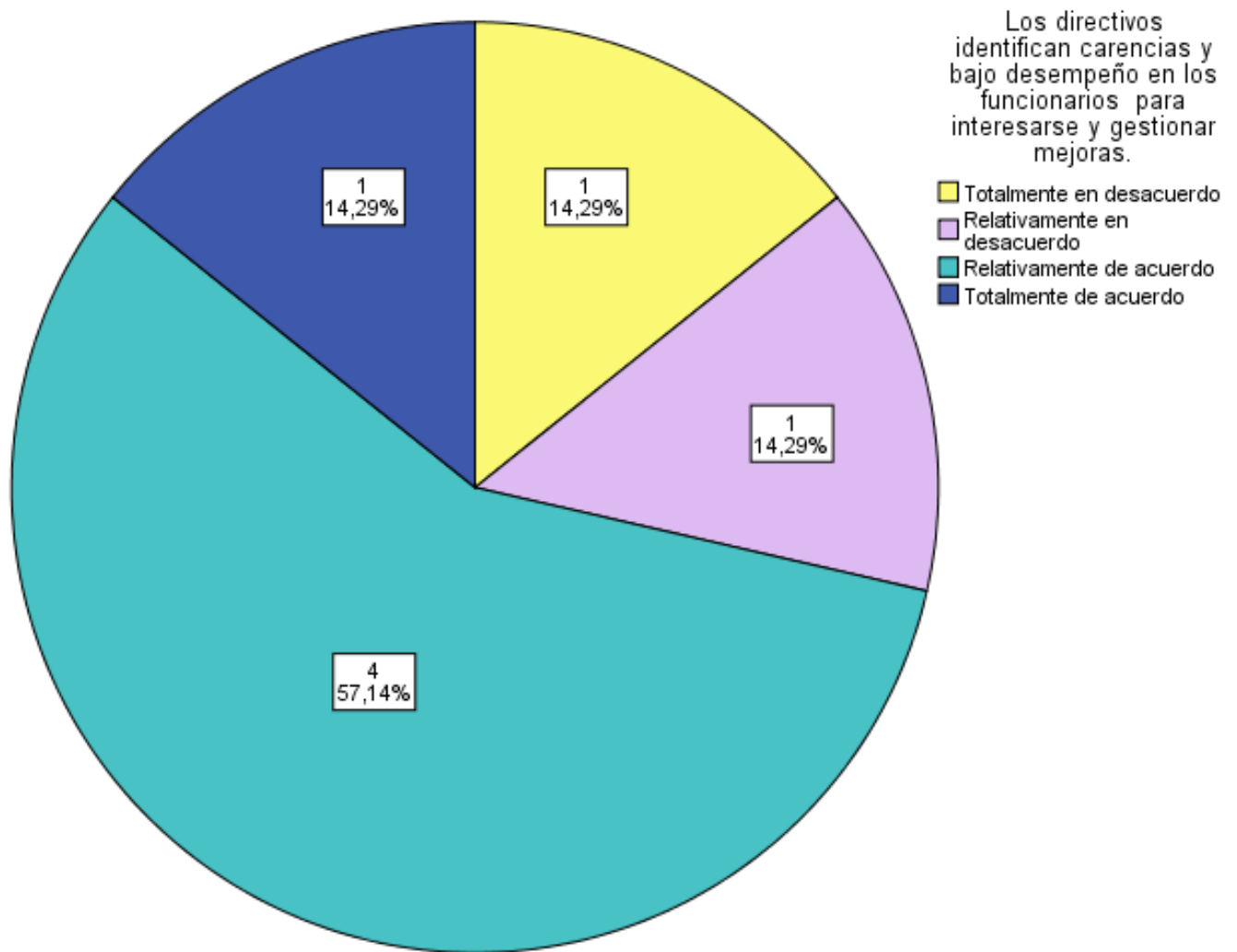
El seguimiento y control juegan un papel primordial en la organización ya que estos aspectos sirven de veedores frente al cumplimiento o no de lo que se ha planteado en la planeación estratégica. Es por esto que se precisa que dicho proceso esté a cargo del personal calificado, el cual debe tener amplio conocimiento sobre temas de índole ambiental.

Ilustración 64: Obstáculos 1



En la ilustración 64 se puede observar claramente que el 85,71% de los directivos se encuentra relativamente de acuerdo con que la forma como realiza el seguimiento y control afecte la convivencia y perjudique el ambiente de trabajo, en cambio el 14,29% se encuentra totalmente en desacuerdo con esta situación.

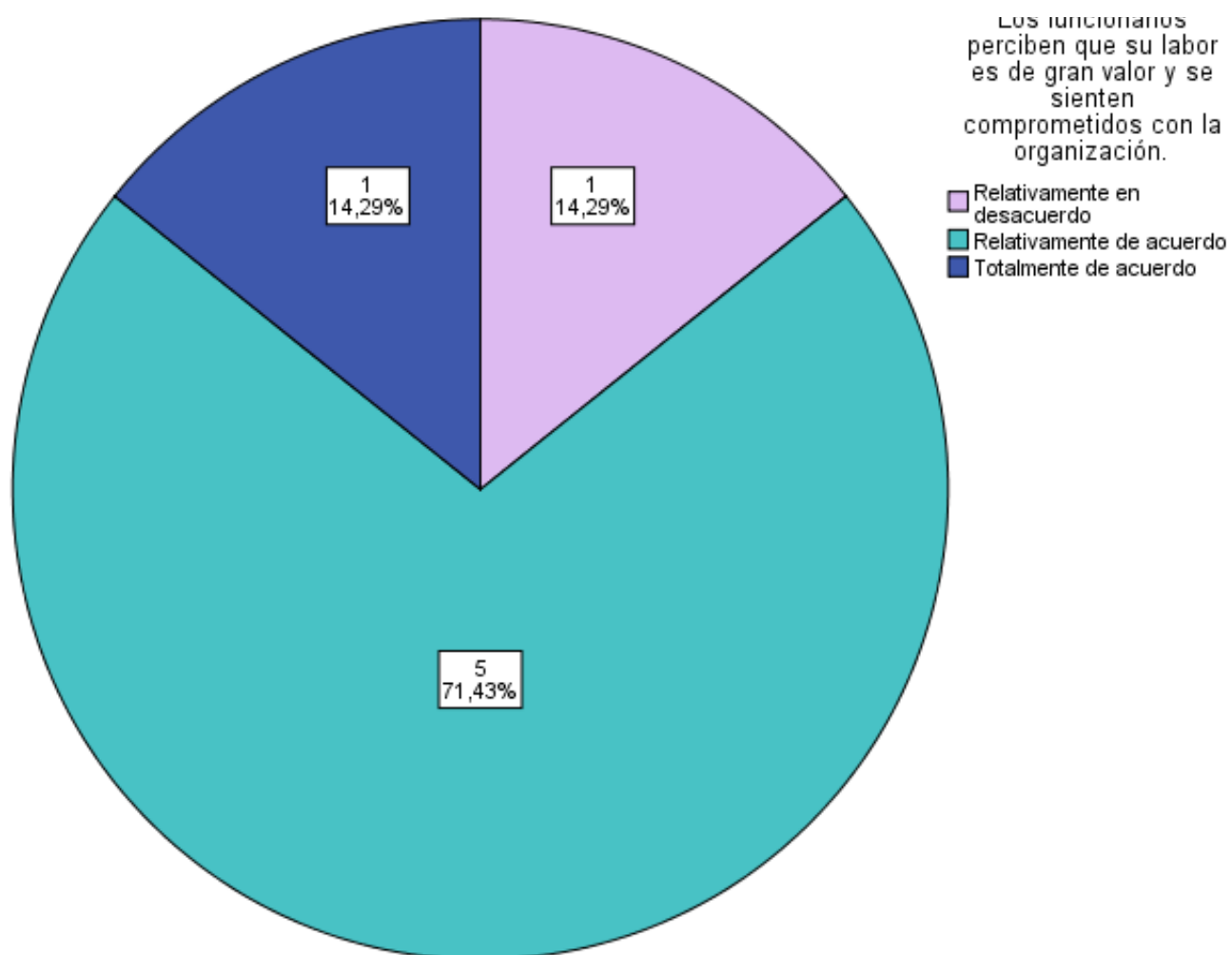
Ilustración 65: Obstáculos 2



En cuanto a la ilustración 65 se aprecia que el 57,14% de los directivos frecuentemente identifican carencias y bajos desempeños en los funcionarios para luego proponer mejoras en el rendimiento de los mismos. Por el contrario, el 14,29% de los directivos se encontró totalmente en desacuerdo.

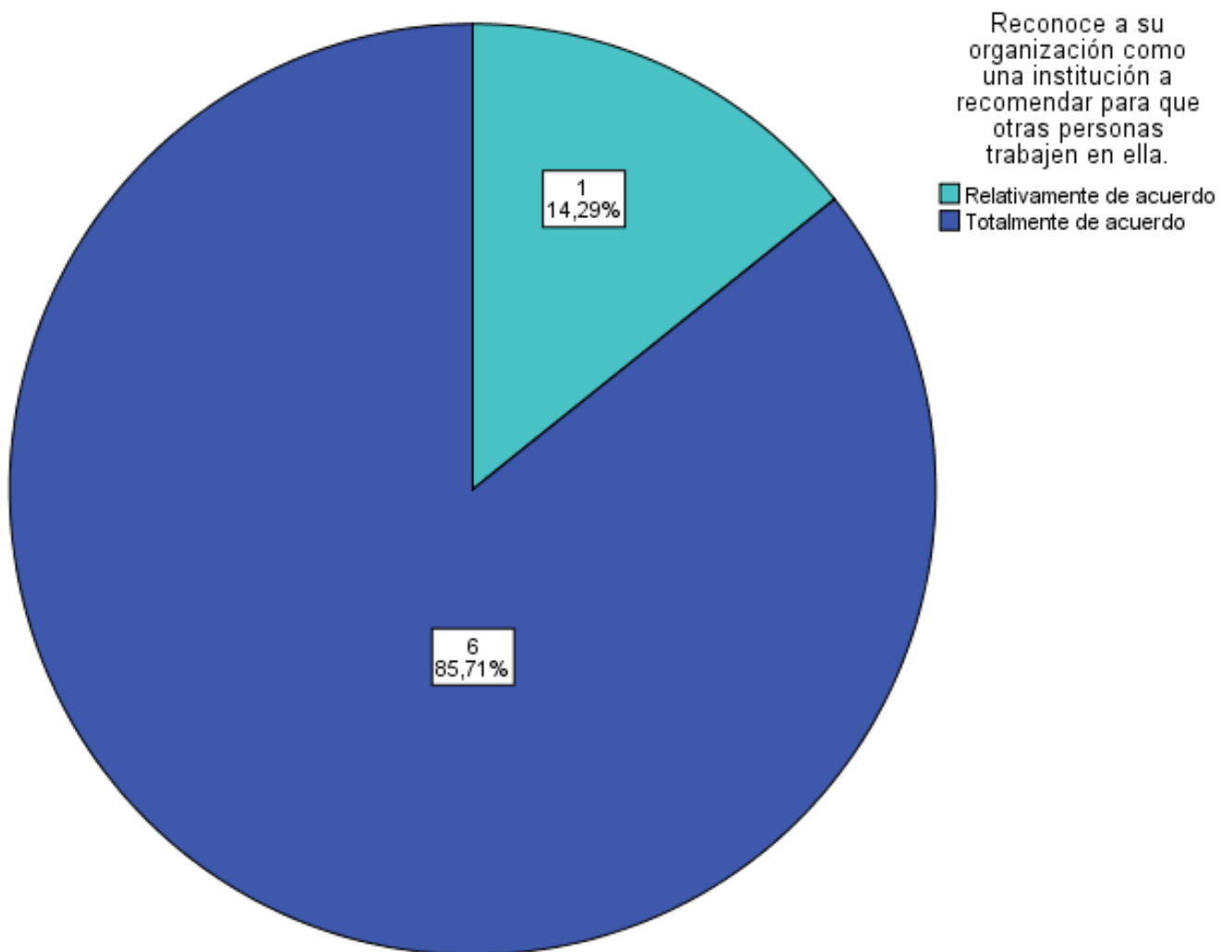
Como se mencionó anteriormente, periódicamente se realizan reuniones en donde se evalúa el desempeño de los funcionarios en cuanto a los objetivos y metas propuestas; de igual manera se realizan retroalimentaciones de lo que se dejó planteado en la reunión inmediatamente anterior. De esta manera se busca optimizar el desempeño y la efectividad de los funcionarios mejorando así la productividad de la corporación.

Ilustración 66: Identidad 1



En la ilustración 66 se evidencia que el 71,43% de los directivos percibe que su labor es importante y a la vez se sienten relativamente comprometidos con la corporación, mientras que el 14,29% se muestra relativamente en desacuerdo.

Ilustración 67: Identidad 2



En cuanto a la ilustración 67 se puede apreciar claramente que el 85,71% de los encuestados reconoce que recomendaría la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca como una gran institución a otras personas para que trabajen, de igual manera el 14,29% se mostró relativamente de acuerdo.

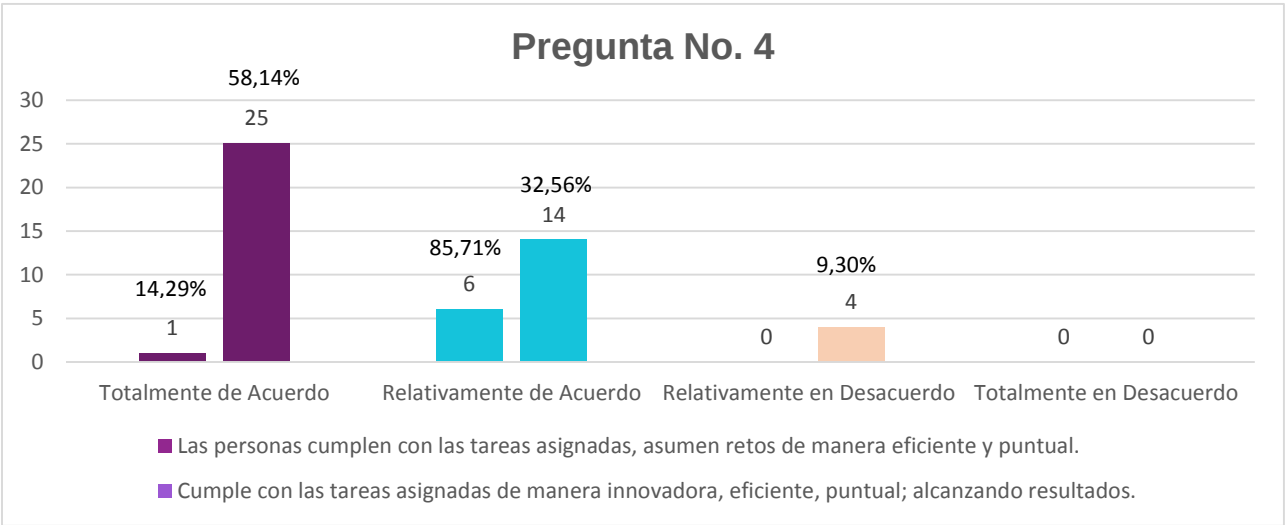
Ambas afirmaciones evaluadas con anterioridad podrían afectar directamente aspectos como la rotación del personal, crecimiento personal y motivación de todos y cada uno de los funcionarios sin importar el rango. De esta forma la dimensión identidad, se muestra muy fuerte para tener en cuenta a la hora de evaluar el clima laboral.

Como ya se mencionaba con anterioridad, tal satisfacción por parte de los funcionarios posiblemente se deba a que la corporación cuenta con las instalaciones idóneas para desarrollar una correcta labor, sumado a que los pagos se realizan con total puntualidad y en definitiva si recomendarían a otras personas la corporación como un lugar idóneo para trabajar.

A continuación, se realizará un análisis comparativo entre los hallazgos más relevantes en algunas de las preguntas resueltas por la población de las gráficas expuestas con anterioridad en cuanto a la información dada por los rangos medios u operativos y los altos rangos o directivos. Y que son de consideración teniendo en cuenta la problemática planteada en esta investigación.

Pregunta No. 4: Dimensión Responsabilidad

Ilustración 68: Pregunta. 4

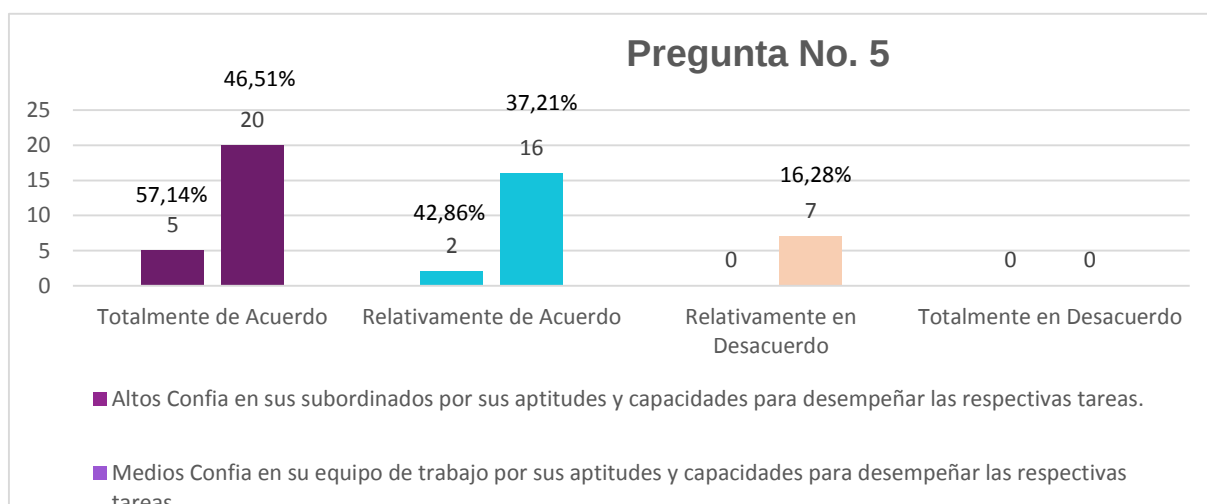


Los funcionarios de rangos medios en su mayoría con un 46% se encuentran totalmente de acuerdo en que cumplen con las tareas asignadas de manera muy eficiente, mientras que los directivos con un contundente 85% se muestran relativamente de acuerdo con

que los funcionarios cumplan con sus tareas asignadas de manera puntual y eficiente. Muy posiblemente estos resultados se deban a que los funcionarios de rangos medios realizan las tareas, pero de una forma básica, es decir, de una manera aceptable, cuando los directivos esperan que estos lleven a cabo sus labores de una forma innovadora y eficiente.

Pregunta No. 5: Dimensión Toma de Decisiones

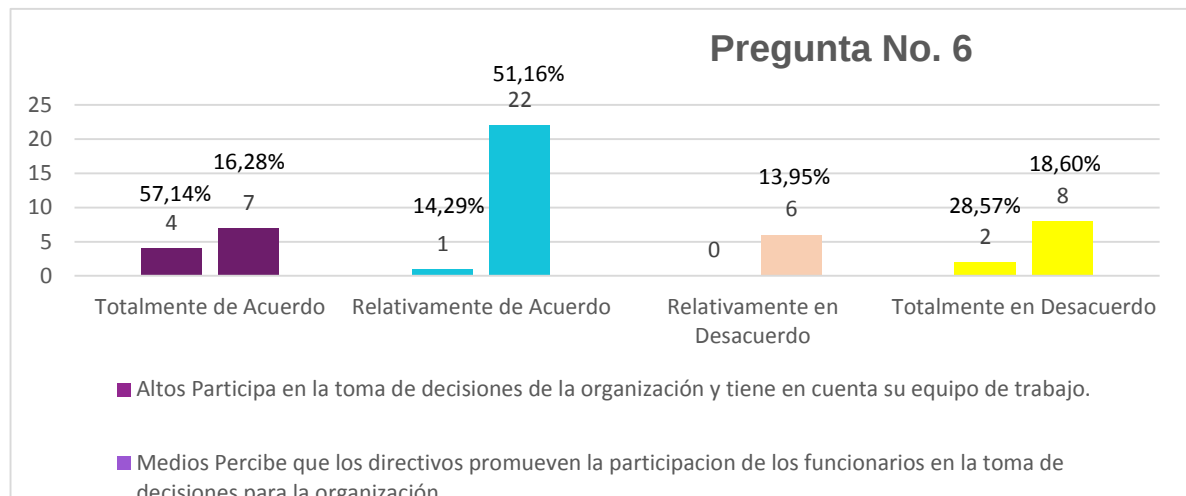
Ilustración 69: Pregunta. 5



Se puede observar que el 46% de los funcionarios confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades; de igual manera, el 71% de los directivos confía en el personal que tienen a cargo lo cual demuestra la buena relación en cuanto a confianza que se tienen los miembros de la CVC al momento de cumplir con las respectivas tareas. En este caso, se podría decir que todos los funcionarios de diferentes rangos confían en los distintos grupos de trabajo, ya sea por su capacidad o por la experiencia que han tratado con los mismos.

Pregunta No. 6: Dimensión Toma de Decisiones

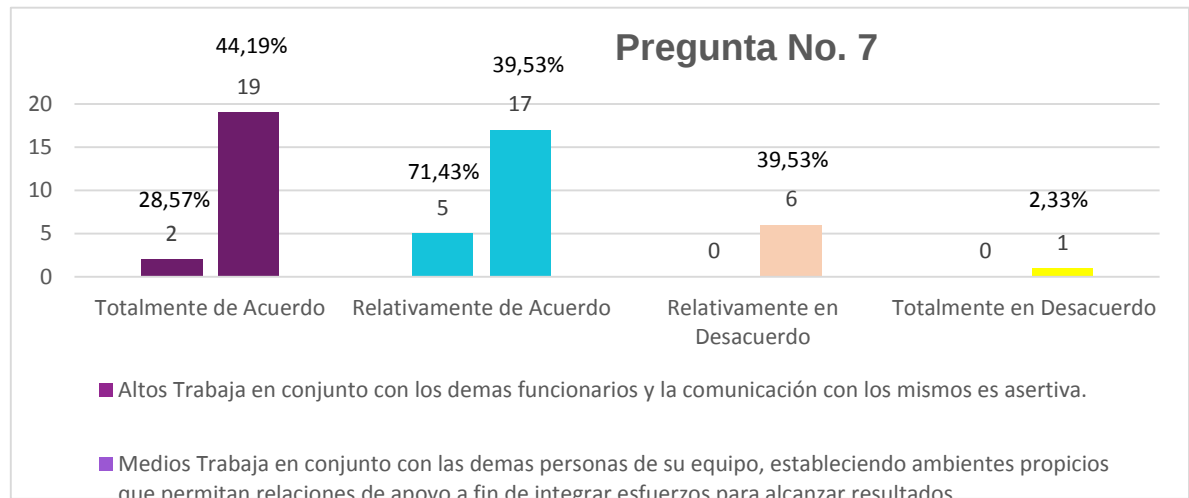
Ilustración 70: Pregunta. 6



El 57% de los directivos se encuentra totalmente de acuerdo con tener en cuenta a los demás funcionarios en la toma de decisiones de la organización. Mientras que el 51% de los funcionarios de rangos medios se encuentra relativamente de acuerdo con dicho planteamiento. Cabe resaltar que el 18% de los mismos, se encuentra totalmente en desacuerdo. Lo anterior demuestra diferentes posiciones y contradicciones entre los diferentes medios de la Corporación. De igual manera se evidencia la no intención por parte de los directivos a tener en cuenta a los demás funcionarios en la toma de decisiones concernientes al porvenir de la Corporación.

Pregunta No. 7: Dimension Trabajo en Equipo

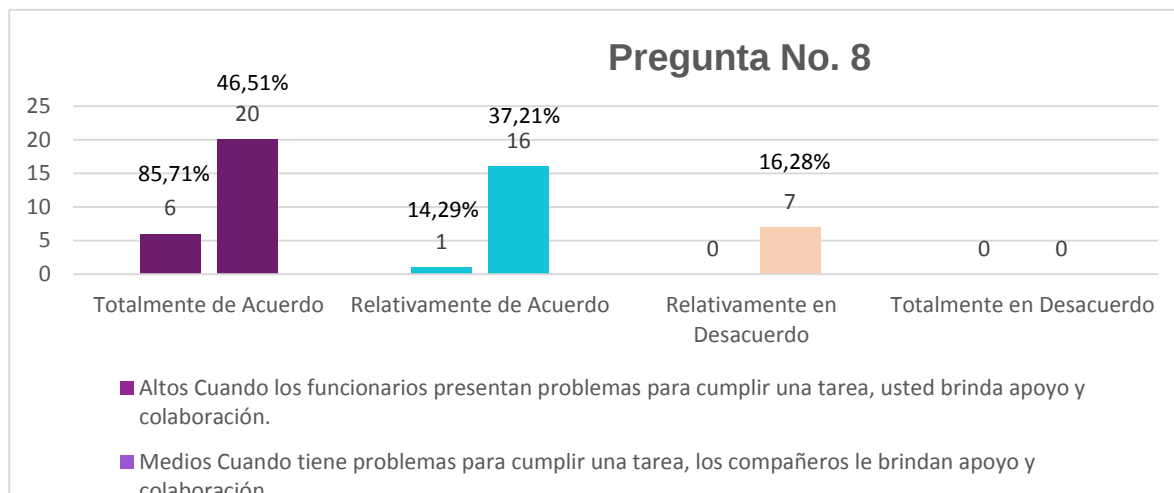
Ilustración 71: Pregunta. 7



El 44% de los funcionarios de rango medio, afirman estar totalmente de acuerdo en que se aplica el trabajo en equipo. Por otra parte, el 71% de los directivos manifiesta dudas al mostrarse una clara mayoría relativamente de acuerdo con que se trabaje en conjunto con los demás funcionarios y que la comunicación con los mismos sea asertiva. Podrían presentarse situaciones donde los funcionarios de rango medio si trabajen en equipo de manera efectiva, mientras que los directivos no lo practiquen continuamente.

Pregunta No. 8: Dimension Trabajo en Equipo

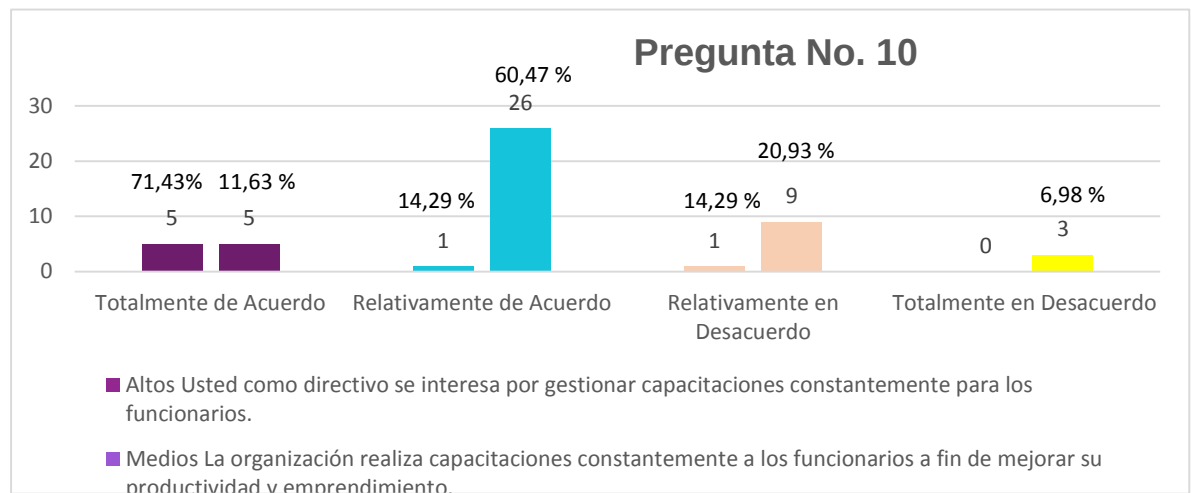
Ilustración 72: Pregunta. 8



Los directivos afirman con un contundente 85% estar totalmente de acuerdo en que brindan apoyo y colaboración a los demás funcionarios cuando estos presentan problemas o dificultades. Por otro lado, los funcionarios de rango medio en un 37% se muestran relativamente de acuerdo con que reciban apoyo en momentos que se presenten problemas. Posiblemente los anteriores resultados se deban a que los directivos brinden apoyo a los de su misma jerarquía, mientras que a los funcionarios de menor rango no se les brinde la misma cooperación o colaboración.

Pregunta No. 10: Dimensión Estándares

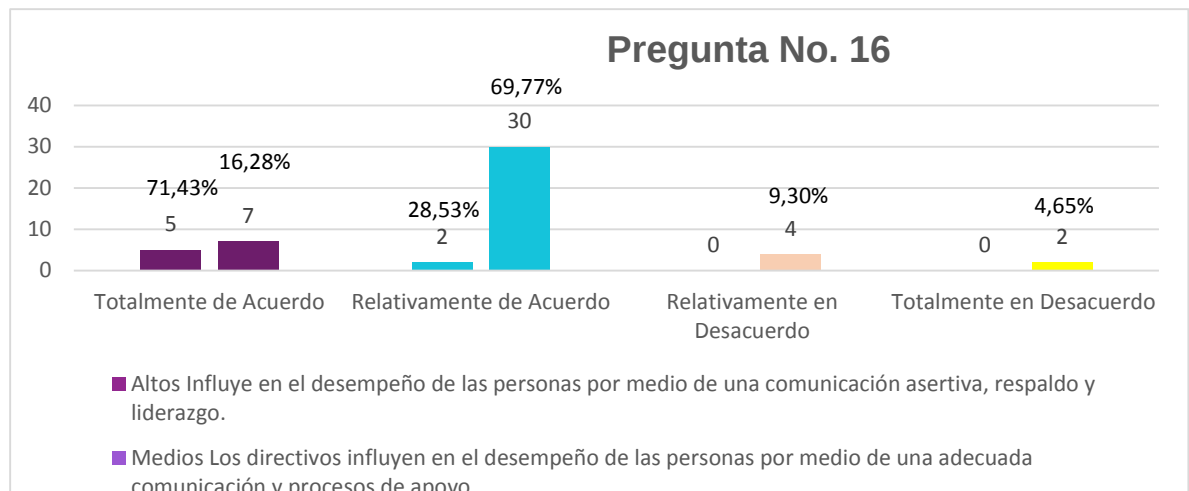
Ilustración 73: Pregunta. 10



El 60% de los funcionarios se muestra relativamente de acuerdo con que la Corporación realice capacitaciones constantemente. Por el contrario, los directivos con un 71% están totalmente de acuerdo con que se gestione constantemente las debidas capacitaciones para mejorar la productividad y el emprendimiento de los demás funcionarios. Esto se puede deber a que las capacitaciones se llevan a cabo pensando en temas que solo a la Corporación le interese que sus funcionarios se empoderen, mientras que los funcionarios pueden tener distintas perspectivas o intereses en cuanto a las capacitaciones ofrecidas.

Pregunta No. 16: Dimensión Liderazgo

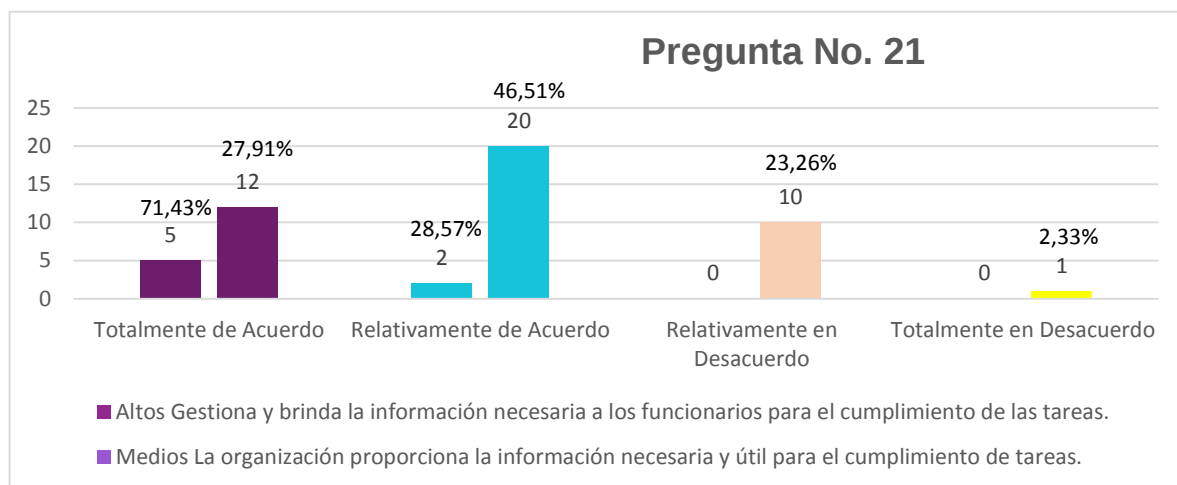
Ilustración 74: Pregunta. 16



El 71% de los directivos está totalmente de acuerdo en que influyen en el buen desempeño de los demás funcionarios por medio de una buena comunicación. Por otra parte, el 70% de los trabajadores de rango medio se encuentran relativamente de acuerdo con dicha situación. El estilo de liderazgo evidenciado por los directivos puede influenciar en el comportamiento de los demás funcionarios. Entonces, al no tener un claro liderazgo se ve afectada la comunicación y el desempeño de los colaboradores.

Pregunta No. 21: Dimensión Comunicación

Ilustración 75: Pregunta. 21



Los directivos, en su mayoría (71%) están totalmente de acuerdo con que se gestiona y se brinda la información necesaria a los demás funcionarios para el cumplimiento de las respectivas tareas. Por otra parte, los funcionarios de rango medio manifestaron lo siguiente: el 46% dijo estar relativamente de acuerdo y el 28% afirmó estar totalmente en desacuerdo con que la Corporación brinde la información necesaria, lo que puede entorpecer el cumplimiento de metas y objetivos.

Las acciones de mejoramiento se definieron de la siguiente forma:

- Se tomaron los resultados de la evaluación de clima organizacional llevada a cabo en la CVC – Regional Centro Sur; dichos resultados (tabla 10) se clasificaron de acuerdo a la escala de valoración expuesta en la tabla 14:

Tabla 13. Clasificación y Ponderación

Clasificación y Ponderación	
Sobresaliente	3,5 – 4,0
Aceptable	3,0 – 3.5
Deficiente	1,0 – 2,99

Fuente: Elaboración propia

- Según la clasificación que se presente a cada una de las dimensiones, se proponen las respectivas acciones en el Plan de Mejoramiento.

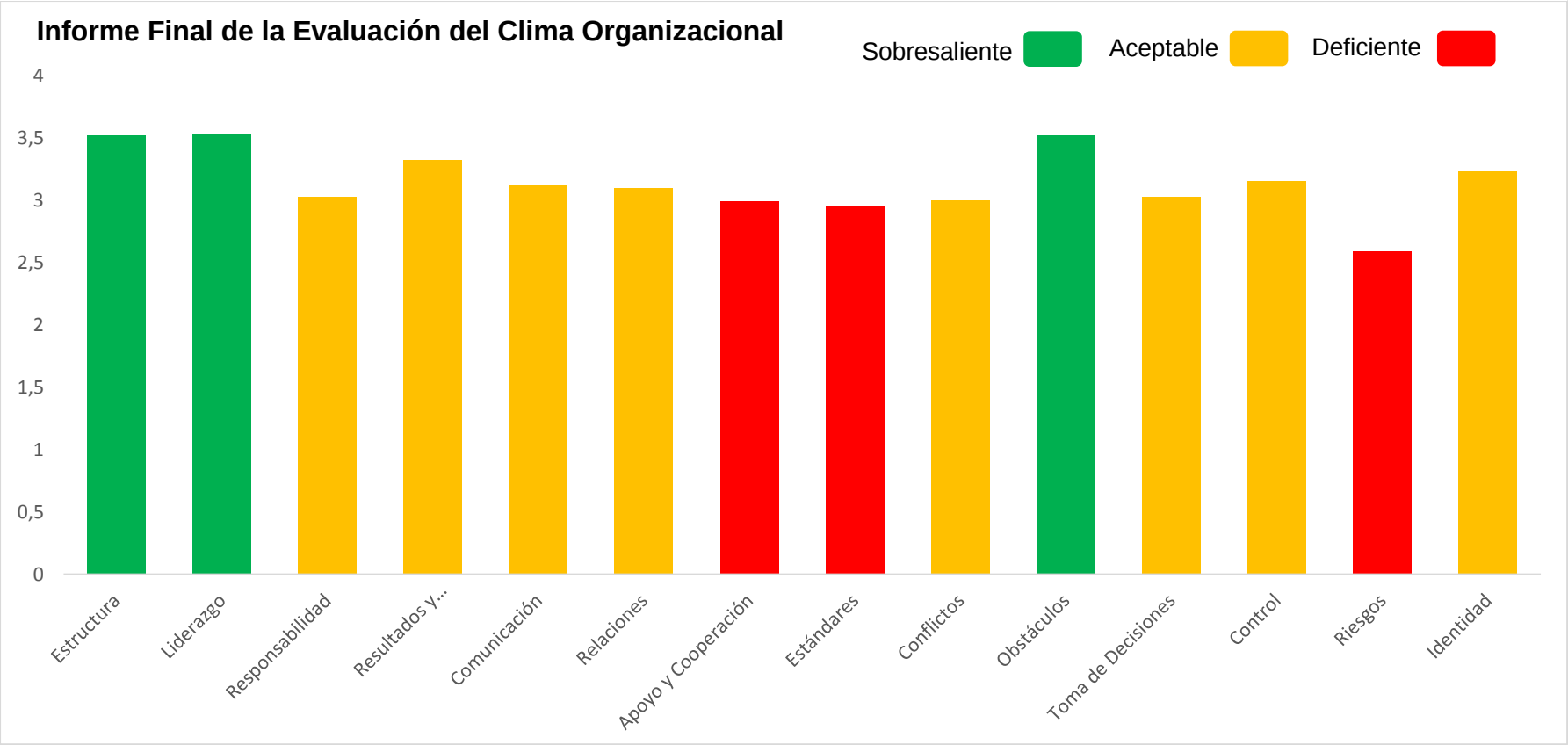
Tabla 14. Calificación de Dimensiones

Tabla de Calificación			
Pregunta No.	Dimensión	Media	Calificación
1	Estructura	3,66	3,52
2		3,38	
3	Liderazgo	3,64	3,53
4		3,42	
5	Responsabilidad	3,36	3,03
6		2,7	
7	Resultados y Competencias	3,26	3,32
8		3,38	
9	Comunicación	3,36	3,12
10		2,88	
11	Relaciones	3,42	3,10
12		2,78	
13	Apoyo y Cooperación	3,04	2,99
14		2,94	
15	Estándares	2,84	2,96
16		3,08	
17	Conflictos	2,9	3,00
18		3,1	
19	Obstáculos	3,56	3,52
20		3,48	
21	Toma de Decisiones	3,1	3,03
22		2,96	
23	Control	3,3	3,15
24		3	
25	Riesgos	2,58	2,59
26		2,6	
27	Identidad	3,24	3,23
28		3,22	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la siguiente ilustración con los resultados del Informe Final de la Evaluación de Clima Organizacional llevada a cabo en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur.

Ilustración 76: Informe Final de la Evaluación del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Ilustración 10, las dimensiones evidenciadas y calificadas de manera deficiente en la evaluación del clima organizacional llevada a cabo en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur fueron las siguientes:

- Apoyo y Cooperación
- Estándares
- Riesgos

Lo que se precisa en la dimensión **Apoyo y Cooperación**, es crear ambientes positivos, donde los funcionarios puedan interactuar de manera agradable, donde se puedan desarrollar personal y profesionalmente, brindando así su máximo desempeño a la organización. Si la Corporación no ofrece dichas garantías, estos aspectos se verán afectados de manera negativa y podrían desencadenar en otros perjuicios para la organización. Aspectos como el apoyo, la colaboración, compañerismo, comunicación, confianza y amistad entre funcionarios y directivos, juegan un papel primordial al momento de dar cumplimiento a metas y objetivos planteados.

Por otra parte, la dimensión **Estándares** lo que pretende es determinar los niveles de productividad que los funcionarios de la Corporación pueden alcanzar. Conociendo sus alcances y capacidades se podrían estandarizar ciertos aspectos y procesos al momento de una eventual evaluación. La Corporación debe garantizar la correcta capacitación de los funcionarios con el fin de dar cumplimiento a dichos estándares de productividad. La organización capacita, entrena y procura el desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la misma con el fin de establecer niveles de productividad y rendimiento más elevados. De no cumplirse con lo anteriormente mencionado, la Corporación no tendría un amplio conocimiento de las capacidades y alcances que los funcionarios pudieran llegar a conseguir. Lo que se busca concretamente es que los funcionarios de la Corporación se encuentren motivados en cuanto a la consecución de objetivos y metas por medio de programas de incentivos que estos puedan lograr de acuerdo a sus capacidades, a su vez, se busca que los miembros de la organización se encuentren al tanto de las eventualidades y sucesos que afecten a la organización;

estos, al estar informados, se sentirán más identificados con la institución lo que sería muy beneficioso para el desarrollo y progreso de los procesos de gestión.

Finalmente, lo que se pretende en la dimensión **Riesgos** es fomentar el empoderamiento, que los funcionarios asuman riesgos y desafíos por su propia cuenta, a su vez, se busca que los directivos le otorguen la autonomía necesaria además de su apoyo a los funcionarios de la Corporación. De esta manera se logra fomentar la innovación y la agilización de procesos de gestión. Todo esto dado bajo un ambiente positivo de mutuo apoyo y también contando con una comunicación efectiva donde se brinde la información necesaria a los colaboradores para el cumplimiento de las metas trazadas.

8.3 Objetivo específico 3: Proponer un plan de mejora a los factores del clima organizacional identificados como deficientes en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - Regional Centro Sur.

Dada la investigación anterior y datos propuestos, se identificaron diferentes factores o dimensiones las cuales se calificaron como “deficientes” en la escala propuesta con anterioridad; dichos factores se buscan mejorar para lograr de una manera más eficaz y eficiente el cumplimiento de objetivos y metas de la Corporación Autónoma Regional del Valle – Regional Centro Sur.

Las dimensiones calificadas como “deficientes” que se vieron sujetos al plan de mejoramiento fueron las de Apoyo y Cooperación, Estándares y Riesgos, como se mencionó con anterioridad.

Lo que se busca lograr con el plan de mejora es generar ambientes positivos de compañerismo y cooperación donde los directivos y demás funcionarios de la Corporación se concentren en el cumplimiento de metas sin dejar de lado la calidad humana, a su vez, y como parte del progreso de la organización se quiere alcanzar mejores estándares de productividad y rendimiento por parte de los funcionarios y demás personas comprometidas con la organización.

Por último, pero no menos importante, se requiere impulsar el empoderamiento en los funcionarios de la Corporación, es por esto que se llevaran a cabo diferentes estrategias para promover la acción de delegar funciones por parte de los directivos hacia los funcionarios.

El plan de mejoramiento que se presenta a continuación cuenta con un plazo para cumplirlo contemplado entre el periodo del 02 de enero hasta el 30 de junio del año 2019.



Corporación Autónoma
Regional del Valle del Cauca

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA
REGIONAL CENTRO SUR

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL AÑO 2019

Dimensión	Actividad	Responsable	Recursos	Procedimiento	Frecuencia	Indicadores
Apoyo y Cooperación	Generar los ambientes de trabajo apropiados en los que existan relaciones positivas de apoyo, colaboración, compañerismo, e interés por el bienestar de los demás compañeros.	Directivos de cada Unidad de Gestión de Cuenca – UGC	R. humano: Encargado de la oficina de T.H y personal contratado para la capacitación R. Técnicos: Computadores	Capacitar una (1) vez a los directivos para que establezcan estrategias que fomenten la conformación de equipos de trabajo	Mensual	Capacitaciones propuestas / capacitaciones realizadas
			R. humano: Encargado de la oficina de T.H y	Realizar dos (2) reuniones donde los funcionarios puedan	Mensual	Reuniones propuestas / reuniones realizadas

			directivos de las UGC R. Técnicos: Computadores R. físicos: Instalaciones de la Corporación	expresar sus perspectivas y expectativas		
Estándares	Elevar los niveles de productividad y rendimiento de los funcionarios en sus respectivas tareas. Además, la organización ofrece capacitaciones e informa sobre diferentes	Oficina de apoyo al Talento Humano	R. humano: Directora de la Regional Centro Sur, encargado de la oficina de T.H y directivos de las UGC R. Técnicos: Computadores R. físicos: Instalaciones de la Corporación	Establecer un (1) programa de incentivos y estímulos acorde a las capacidades de los funcionarios	Semestral	1 Programa

	sucesos de interés general.		Encargado de la oficina de T.H y directivos de las UGC R. administrativos: Plan de capacitaciones R. físicos: Instalaciones de la Corporación R. Técnicos: Computadores	Diseñar un (1) programa de capacitación acorde con las necesidades e intereses de los funcionarios	Semestral	1 Programa
			R. humano: Directora de la Regional Centro Sur R. Técnicos: Computadores	Promover un (1) boletín donde los funcionarios se informen de los hechos más relevantes que	Quincenal	Boletines propuestos / boletines presentados

			R. físicos: Instalaciones de la Corporación y demás áreas de trabajo	acontecen en la organización		
Riesgos	Delegar tareas a los funcionarios, permitir que tomen decisiones por su cuenta, generar autonomía en los procesos, promover el empoderamiento.	Oficina de apoyo al Talento Humano	R. humano: encargado de la oficina de T.H R. técnicos: computadores	Realizar dos (2) actividades en las cuales los funcionarios coloquen en práctica sus capacidades como líderes	Bimensual	Actividades planeadas / actividades realizadas
			R. humano: Directora de la Regional Centro Sur R. Técnicos: Computadores	Proponer una (1) reunión en la cual los funcionarios puedan dar su punto de vista en lo que refiere a decisiones	Mensual	Reuniones establecidas / reuniones realizadas

				importantes de la Corporación		
--	--	--	--	----------------------------------	--	--

9. CONCLUSIONES

- La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur se encuentra ubicada en la vía la habana contiguo al Batallón Palace de Buga, esta tiene por actividad económica la regulación de las actividades de los organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social. La sede cuenta con María Fernanda Victoria Arias como directora regional en la cual laboran 50 funcionarios más, cabe resaltar que en esta sede se atiende a la comunidad de los municipios de Yotoco, Guacari, Ginebra, Buga y San Pedro.

Cabe resaltar que la CVC, cuenta con ocho sedes regionales las cuales son:

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| • Regional Pacífico Oeste | • Regional Centro Sur |
| • Regional Pacífico Este | • Regional Centro Norte |
| • Regional Suroccidente | • Regional Norte |
| • Regional Suroriente | • Regional Brut |

La Corporación cuenta con una estructura organizacional lineo-staff, dado que se muestra una clara orientación lineal en la jerarquía, pero al mismo tiempo coexiste con departamentos conocidos por brindar asesorías lo cual lo convierte en staff. Por lo tanto, se evidencia una clara orientación al jefe, logrando así una comunicación directa y a su vez más rápida.

La CVC cuenta con diversos objetivos corporativos los cuales se encuentran en la constante búsqueda de la preservación del medio ambiente, de la buena administración y gestión de los recursos naturales y a su vez procura mitigar y disminuir los impactos generados por el hombre con la naturaleza.

- Teniendo en cuenta las puntuaciones generadas al momento de aplicar el instrumento de clima organizacional IMCOC, cuyas dimensiones están constituidas por:
 - Estructura
 - Liderazgo
 - Responsabilidad
 - Resultados y Competencias
 - Comunicación
 - Relaciones
 - Apoyo y Cooperación
 - Estándares
 - Conflictos
 - Obstáculos
 - Toma de Decisiones
 - Control
 - Riesgos
 - Identidad

Se puede concluir lo siguiente; en primer lugar, la dimensión de Estructura presenta resultados positivos, puntuándose o interpretándose esto como el reconocimiento que tiene todo el personal frente a la línea y dirección jerárquica; se evidencia que los funcionarios cumplen con los diferentes objetivos, metas y procedimientos que la Corporación propone. Así mismo, en la dimensión Liderazgo se observa que el personal al momento de cometer algún error frente a su rol y las tareas a efectuar, asume de manera responsable la consecuencia y busca repararlos. De otro lado, la Responsabilidad como dimensión muestra irregularidades en sus resultados, manifestado esto posiblemente en la poca confianza que pudiese estarse presentando en los equipos de trabajo y las capacidades para desempeñar algunas tareas, no permitiendo la participación en la toma de decisiones para la organización; Aunado a esto a los Resultados y Competencias alteradas al realizar ejecuciones de trabajos en conjunto interviniendo quizás con ambientes no propicios que para nada facilitan las relaciones y la integración entre los diferentes funcionarios bloqueando así los esfuerzos y resultados por alcanzar.

En cuanto a la dimensión de la Comunicación, se denota dificultades en las redes comunicacionales y en la manera en como posiblemente se le informa al personal cada una de las acciones y determinaciones a ejecutar tanto en las tareas diarias y en la toma de decisiones que repercuten en cambios fuertes para la Corporación. Las relaciones entre los miembros de la organización suelen ser inadecuadas. Entre los diferentes

departamentos no se evidencio interacción que lleve a una convivencia sana y estable cuyo fin busque cumplir con los objetivos tanto corporativos como personales. En relación a la dimensión Apoyo y Cooperación es notorio la puntuación obtenida ya que es la que genera mayor preocupación a la hora de analizar el clima laboral de la entidad, percibiéndose una falta de confianza, colaboración y apoyo entre los directivos, operarios y los diferentes departamentos. Se aprecia con esto que la dimensión de Estándares puntuado de una forma negativa muestra el no cumplimiento de los procesos llevados correctamente; y de estar aplicados se realizan posiblemente de manera arbitraria informal y subjetiva. Para la dimensión de Conflictos la manera de solucionarlos pudiese no generar la satisfacción adecuada para cada una de sus funcionarios, dejando brechas abiertas a problemas no resueltos.

Para la dimensión de Obstáculos, de alguna manera los directivos empoderan a cada uno de los miembros de su equipo, permitiéndoles autonomía buscando el cumplimiento de las tareas queriendo alcanzar los objetivos dentro de la entidad. Así mismo, la Toma de Decisiones se presenta como una acción regulada y controlada quizás por la manera centralizada en que está constituida su administración y su estructura interna. Para la dimensión de Control, en ocasiones no se proporciona la retroalimentación suficiente para generar planes de mejora acentuando falta de supervisión y control que pudiesen afectar el ambiente de trabajo y los resultados propuestos. De la misma manera, el Riesgo como dimensión, puntuándose de manera incorrecta por parte del personal de la Corporación muestra alteraciones en la supervisión y control, afectando el ambiente de trabajo, la motivación y el rendimiento frente a las metas propuestas. Finalmente, en la dimensión de Identidad, persiste posiblemente el desconocimiento de la importancia del trabajo de cada funcionario y su compromiso, generando un sentido de pertenencia inapropiado y una baja satisfacción al medio laboral.

- En el desarrollo de la investigación se presentaron algunas resistencias por parte del personal operativo de la CVC, algunos manifestaron inconformidades al momento de responder algunos de los puntos del instrumento de medición de clima organizacional.
- De igual forma, indagando con algunos de los funcionarios de la CVC - Regional Centro Sur, se llega a la conclusión de que existen inconformidades con los puestos concedidos a contratistas, dado que, dichos puestos se han convertido en “favores políticos”; esto genera pues, un ambiente de malestar a pesar de todas las buenas condiciones laborales que ofrece la Corporación. Un hecho que afecta ya hace mucho tiempo a las organizaciones de carácter público.
- Se plantearon las acciones de mejora para las dimensiones Apoyo y Cooperación, Estándares y Riesgos. Al realizar el cuestionario, se identificaron como deficientes dichas dimensiones las cuales se encuentran afectando al buen ambiente laboral. El plan de mejoramiento consto de siete (7) procedimientos concretos en total como lo son:
 1. Capacitar una vez a los directivos para que establezcan estrategias que fomenten la conformación de equipos de trabajo.
 2. Realizar dos reuniones donde los funcionarios puedan expresar sus perspectivas y expectativas.
 3. Establecer un programa de incentivos y estímulos acorde a las capacidades de los funcionarios.
 4. Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades e intereses de los funcionarios.
 5. Promover un boletín donde los funcionarios se informen de los hechos más relevantes que acontecen en la organización.
 6. Realizar dos actividades en las cuales los funcionarios coloquen en práctica sus capacidades como líderes.

7. Proponer una reunión en la cual los funcionarios puedan dar su punto de vista en lo que refiere a decisiones importantes de la Corporación.

Esto para tratar de mitigar los problemas y dificultades identificadas. Dicho plan de mejoramiento cuenta como responsables a cada directivo de Unidad de Gestión de Cuenca y a la oficina de Talento Humano, con un plazo para lograr su cumplimiento total hasta el día 30 de junio del año 2019.

10.RECOMENDACIONES

- Ejecutar de manera adecuada y rigurosa los cambios y mejoras planteados en el plan de mejoramiento.
- Luego de poner en marcha el plan de mejoramiento propuesto con anterioridad, se recomienda generar un instrumento con el cual se logre llevar un control de lo ejecutado. Así pues, se medirán los indicadores propuestos en el plan de trabajo y así conocer los resultados de su aplicación.
- Se deben realizar actividades para fortalecer las dimensiones calificadas de forma “aceptable”, dado que en una próxima evaluación del clima organizacional podría verse reducida dicha calificación. De igual manera, se deben fortalecer las dimensiones calificadas como “sobresalientes”, es decir, llevar a cabo actividades de mantenimiento para conservar su posición.
- Generar espacios donde los funcionarios de la Corporación puedan dar su opinión sobre temas importantes de la organización y estas a su vez sean tenidas en cuenta.
- Proponer un organigrama para la sede Regional Centro Sur, dado que, el existente pertenece a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca de manera general, esto permitiría tener más claridad en cuanto a la estructura organizacional de la sede, de igual manera agiliza el proceso de toma de decisiones y la comunicación entre funcionarios en las sedes regionales.
- La Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur, no cuenta con una oficina para el área de Talento Humano, por lo tanto, se

recomienda proponer un funcionario encargado de dicha área y que esta no siga centralizada en la sede principal en Cali.

- De igual forma, ninguna de las sedes regionales cuenta con un representante del área de Calidad, lo cual afecta directamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la Corporación. Desde la sede principal en Cali envían un funcionario a las regionales para resolver dudas, aclarar inquietudes y escuchar propuestas. Se recomienda descentralizar el área de calidad y proponer un funcionario para cada sede regional.
- Revisar y analizar los comités de convivencia emanados por la ley 1010 de 2006 (sobre acoso laboral) para minimizar o atacar situaciones indeseadas que se puedan estar presentando al interior de la organización y que al no controlar pueda incidir aún más en los resultados deseados por parte de la Corporación.
- Los resultados de la investigación y por supuesto el plan de mejoramiento planteado en esta, se deben concertar con los funcionarios de la Corporación, es decir, darlo a conocer, pedir su opinión, tener en cuenta su posición frente a este proceso antes de comenzar su implementación.

11. ANEXOS

10.1 Cuestionario No. 1 de clima organizacional (mandos medios)

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontraran una serie de afirmaciones sobre la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur. Tendrá cuatro opciones de respuesta que son las siguientes:

Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Por favor marque con una X la opción que desde su punto de vista describe más exactamente la situación actual de la organización.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Usted cumple con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define.				
2. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas físicas-visuales para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacionales y metas.				
3. Asume sus errores y actúan de forma responsable para repararlos.				
4. Cumple con las tareas asignadas de manera innovadora, eficiente, puntual; alcanzando resultados.				
5. Confía en su equipo de trabajo por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.				

6. Percibe que los directivos promueven la participación de los funcionarios en la toma de decisiones para la organización.				
7. Trabaja en conjunto con las demás personas de su equipo, estableciendo ambientes propicios que permitan relaciones de apoyo a fin de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.				
8. Cuando tiene problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración.				
9. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas.				
10. La organización realiza capacitaciones constantemente a los funcionarios a fin de mejorar su productividad y emprendimiento.				
11. Conoce y se apropia de los objetivos y metas de la organización para contribuir de manera efectiva en los resultados.				
12. Reconocen y motivan su buen desempeño en la organización.				
13. La relación con los jefes propicia un ambiente de apoyo, confianza y colaboración.				
14. Aprecia un ambiente agradable, apoyado en procesos de comunicación que le permitan enfrentar dificultades y mejorar el desempeño en sus tareas.				
15. Los directivos desarrollan el rol de líderes y orientan a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.				

16. Los directivos influyen en el desempeño de las personas por medio de una adecuada comunicación y procesos de apoyo.				
17. Las relaciones entre directivos y demás funcionarios genera confianza, apoyo y un ambiente satisfactorio de trabajo.				
18. Las relaciones que se desarrollan en el ambiente de trabajo influyen el comportamiento y buen desempeño en su labor.				
19. Tiene la capacidad de gestionar procesos para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.				
20. Asume riesgos y retos a fin de alcanzar objetivos de su trabajo.				
21. La organización proporciona la información necesaria y útil para el cumplimiento de tareas.				
22. La comunicación con los directivos es fluida y asertiva.				
23. Se realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas.				
24. Los hallazgos de los controles realizados se comparte con los involucrados y propicia retroalimentación para la mejora continua.				
25. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo.				
26. Recibe poca motivación por parte de los directivos afectando su rendimiento en la organización.				

27. Reconocen que su trabajo es importante para la organización generando en usted compromiso y sentido de pertenencia.				
28. Manifiesta su satisfacción, agrado y valor en su medio laboral.				

Anexo A: Cuestionario Clima Organizacional (mandos medios)

10.2 Cuestionario No. 2 de clima organizacional (mandos altos)

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrarán una serie de afirmaciones sobre la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Regional Centro Sur. Tendrá cuatro opciones de respuesta que son las siguientes:

Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Por favor marque con una X la opción que desde su punto de vista describe más exactamente la situación actual de la organización.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los empleados cumplen con los objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que la organización define.				
2. La empresa cuenta con la tecnología y demás ayudas para dar a conocer a las personas la misión, visión, objetivos organizacional y metas.				
3. Las personas asumen sus errores y actúan de forma responsable.				
4. Las personas cumplen con las tareas asignadas de manera eficiente y puntual.				
5. Se confía en las personas por sus aptitudes y capacidades para desempeñar las respectivas tareas.				
6. Se promueve el empowerment, las personas participan en la toma de decisiones cruciales para la organización.				

7. Se trabaja en conjunto con las demás personas y la comunicación con los mismos es asertiva.				
8. Cuando las personas presentan problemas para cumplir una tarea, los compañeros le brindan apoyo y colaboración.				
9. La compañía tiene establecidos indicadores de productividad y cumplimiento de objetivos y metas.				
10. La organización realiza capacitaciones constantemente a los empleados.				
11. Los empleados reconocen y se apropian de los objetivos y metas de la organización.				
12. Se establecen recompensas como bonos en efectivos o reconocimiento para las personas que destaquen en su labor.				
13. La relación entre personas y jefes es de buena calidad, se apoyan mutuamente.				
14. Se puede apreciar un ambiente agradable, de compañerismo y de bienestar entre las diferentes personas de la organización.				
15. Realiza el papel de líder y orienta a las demás personas en el cumplimiento de las tareas.				
16. Influye en el desempeño de las personas por medio de una buena comunicación y liderazgo.				
17. Las relaciones con los demás trabajadores es de buena calidad.				

18. Apoya y brinda confianza a los demás miembros de la compañía.				
19. Los trabajadores tienen la capacidad de innovar y agilizar los procesos por su cuenta.				
20. Las personas se les otorga libertad en los procesos. (métodos de cumplir sus tareas)				
21. Se brinda la información necesaria y útil para el cumplimiento de las tareas.				
22. La comunicación con los empleados es fluida y de buena calidad.				
23. Realizan controles y seguimientos en el cumplimiento de objetivos y metas.				
24. Los resultados de los controles realizados se comparte con los involucrados y propicia una buena retroalimentación.				
25. Las supervisiones y controles afectan la convivencia y perjudican el ambiente de trabajo.				
26. Los directivos motivan a los empleados para que mejoren su desempeño en los puestos de trabajo.				
27. Las personas perciben que su labor es de gran valor y se sienten comprometidos con la organización.				
28. Recomienda esta organización para que otras personas trabajen..				

Anexo B: Cuestionario Clima Organizacional (altos mandos)

¡Gracias por su tiempo, ha sido de gran ayuda!

10.3 Carta de presentación

Sede Buga	 Universidad del Valle	 70 años Conocimiento que transforma vidas	
-----------	---	--	--

Guadalajara de Buga, 08 de marzo de 2018

Señores
CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA - CVC
Vía la Habana contiguo al Batallón Palacé de Buga
La ciudad

Asunto: presentación estudiante

Reciban un cordial saludo,

Me permito presentar el estudiante **OCTAVIO RAMIREZ LOZANO**, con código 201360245 e identificado con cédula de ciudadanía No. 1115081467, quien pertenece al Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Buga. El estudiante en mención se encuentra desarrollando su trabajo de grado cuyo tema de investigación es ***"La influencia del Clima Organizacional en la productividad"***. Para tal fin, solicito su amable colaboración para que él estudiante pueda tener acceso a la información relacionada con su tema de investigación.

Es de anotar que la información suministrada será utilizada sólo con fines académicos en el marco de dicha asignatura y de forma confidencial.

En nombre de la Universidad agradecemos su valiosa contribución.

Atentamente,



HERNÁN ÁVILA DAVALOS
Coordinador del Área Ciencias Administrativas
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle Sede Buga

Si se requiere verificación del documento enviar la solicitud a: administracion.empresas.buga@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle
Sede regional Buga
PBX 2370000 - FAX 2281077 Buga - Valle

Anexo C: Carta de Presentación

10.4 Carta de solicitud de información

Guadalajara de Buga, 02 de abril del 2019.



CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL
DEL VALLE DEL CAUCA
02/04/2019 16:29:27

Remite: OCTAVIO RAMIREZ LOZANO

Asunto: SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Destinatario: JUAN PABLO LLANO CASTAÑO

Radicado: *250262018* Folios: 1

Señor (a):

MARIA FERNANDA VICTORIA ARIAS
Directora Territorial - DAR Centro Sur.
Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC).

Asunto: Solicitud de información.

De manera muy respetuosa solicito a ustedes que se me sea suministrada la siguiente información: I) Primer reporte de cumplimiento de metas del SIGEP; II) Reporte de la evaluación de desempeño por dependencia, en pro del desarrollo de mi trabajo de grado el cual lleva por título "*LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD*", lo cual es un requisito perentorio para obtener el título profesional de Administrador de Empresas, otorgado por la Universidad del Valle sede Buga.

Atentamente.

Octavio Ramírez Lozano
OCTAVIO RAMIREZ LOZANO

C.C. 1.115.081.467

Código: 201360245

Anexo D: Carta de solicitud de información

12. BIBLIOGRAFÍA

Aiteco Consultores. 2019. Aiteco Consultores. *Plan de Mejora*. [En línea] 2019. [Citado el: 02 de 01 de 2019.] <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>.

Álvarez Londoño, Hernán. 1993. *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali : Universidad del Valle, 1993. Facultad de Ciencias de la Administración.

—. **1995.** *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Santiago de Cali : Universidad del Valle, 1995. Facultad de Ciencias de la Administración.

Botero Cuervo, Inés. 2010. Universidad Anáhuac. *Conceptos de medición y evaluación*. [En línea] 2010. [Citado el: 04 de 01 de 2019.] <http://educommons.anahuac.mx:8080/eduCommons/educacion/evaluacion-del-aprendizaje/tema-1-conceptos-de-medicion-y-evaluacion>.

Burgos, Juan J, Fuenzalida Ponce, Humberto y Molion, Luiz C. 1991. *Climate Change Predictions for South America*. s.l. : Kluwer Academic Publishers, 1991. págs. 223-239. 1573-1480.

Cardona, Pablo y Wilkinson, Helen. 2006. *Trabajo en equipo*. España : Occasional Paper, 2006.

Coral Ramírez, Nathalie Francesca y Rios Montoya, Carlos Mario. 2011. *Diagnóstico, identificación de la cultura organizacional y medición del clima organizacional para el Imder Buga*. Guadalajara de Buga : s.n., 2011.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. 2018. Así nació la CVC. [En línea] 10 de Mayo de 2018. [Citado el: 27 de Septiembre de 2018.] <http://www.cvc.gov.co/acerca-de-cvc>.

Da Silva, M. 2006. *Nuevas perspectivas de calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universidad de Barcelona, España. : Tesis Doctoral, 2006.

Dessler, Gary. 1976. *Organización y Administración enfoque Situacional.* s.l. : Prentice/Hall internacional, 1976.

Edmondson, D R. 2005. *Likert scales. A history. Conference on Historical Analysis y Research in Marketing Proceedings.* 2005. págs. 127-133.

El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. **Bernal González, Idolina, Pedraza Melo, Norma Angélica y Sánchez Limón, Mónica Lorena . 2015.** 134, Tamaulipas, México : Elsevier Doyma, 2015, Vol. 31, págs. 8-19. 0123-5923.

Fiorillo, Celso Antonio. 2002. *Curso de Direito Ambiental Brasileiro.* 14. Sao Paulo : Saraiva, 2002.

Gan, Federico y Berbel Giménez, Gaspar. 2007. *Manual de recursos humanos.* Barcelona : UOC, 2007.

García Romero, Susana Eulalia. 2009. *DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: CASO UN ÓRGANO INTERNO DE CONTROL PARAESTATAL.* Xalapa-Enríquez : s.n., 2009.

García Solarte, Mónica. 2009. *Clima Organizacional y su Diagnostico: Una aproximacion Conceptual.* Cali : Universidad del Valle, 2009. págs. 43 - 61.

Greenwood, William T. 1978. *Teoría de decisiones y sistemas de información, Introducción a la toma de decisiones administrativas.* Primera. s.l. : Trillas, 1978.

Hernández Sampieri, Roberto. 2006. *Metodología de la investigación.* 6. México : McGraw-Hill, 2006.

Hurtado Cuartas, Darío. 2016. *Fundamentos de Administración.* Medellín : Uniremington, 2016. pág. 60.

Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization.* New York : McGraw-Hill, 1967.

Likert, Rensis y Gibson, Jane. 1986. *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos.* s.l. : Trillas, 1986.

Litwin, George y Stringer, Robert. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Harvard University, 1968.

Manejo integrado de cuencas hídricas: cuenca del río Gualjaina, Chubut, Argentina.

Ferrer Alessi, Vicente y Torrero, Mariana P. 2015. 143, México : Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 2015, Vol. 48, págs. 615-643. 0041-8633.

Maslow, Abraham. 1943. *Una teoría sobre la motivacion humana*. 1943.

Matas, Antonio. 2018. *Diseno del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestion*. s.l. : Revista Electrónica de Investigación Educativa. Academic OneFile, 2018. pág. 38+. Vol. 20.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. 2006. *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá : Universidad del Rosario, 2006. págs. 1-138.

—. 2006. *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigacion con énfasis en ciencias empresariales*. s.l. : Limusa, 2006.

Méndez, Carlos Eduardo. 1988. *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas*. Bogotá : Limusa, 1988.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. MINAMBIENTE. *Corporaciones Autónomas Regionales*. [En línea] [Citado el: 01 de 01 de 2019.] <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/885-plantilla-areas-planeacion-y-seguimiento-33>.

Ministerio de la Protección Social; Pontificia Universidad Javeriana; Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales. 2010. *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana, 2010.

Modelo de intervención en clima organizacional. Cárdenas Niño, Lucila , Arciniegas Rodríguez, Yuly Cristina y Barrera Cárdenas, Mónica . 2009. 2, s.l. : International Journal of Psychological Research, 2009, Vol. 2, págs. 121-127. 2011-2079.

Moos, Rudolf, Moos, Bernice y Trickett, Edison. 1995. *Escalas de.* Madrid : Tea ediciones, 1995.

Pérez Zapata, Daniel, Peralta, Montecinos, Jennifer y Fernández, Dávila, Paula. 2013. *Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile.* Arica-Chile : Universidad de Tarapacá, 2013.

Ramírez, M. 2008. *Validacion de una escala de Clima Organizacional en una muestra multiocupacional de la ciudad de Arica.* Arica: Departamento de Filosofía y Psicología. Universidad de Tarapacá : s.n., 2008.

Ramos Oliveros, Alvaro y Thorrens Ripoll, Zaydith Milena. 2015. *ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTRO DE AGUA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA-BOLIVAR.* Cartagena de Indias D.T.C : s.n., 2015.

Sánchez Murillo, Antonio José, Nieto Martínez, Héctor David y Anzola Castillo, Iván Eugenio. 2015. *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia.* Bogotá : s.n., 2015. págs. 27-37. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XII (21), .

2018. SIGEP. *¿Qué es el SIGEP?* [En línea] 22 de Junio de 2018. http://www.sigep.gov.co/que_es.

Silva, Manuel. 1996. *El Clima en las organizaciones : teoría, método e intervención.* Barcelona : EUB, 1996.

Sudarsky, John. 1977. *Un Modelo de Diagnostico e Intervencion. Desarrollo Organizacional.* s.l. : Universitaria de América, 1977.

Toro Álvarez, Fernando. 2010. *Clima Organizacional Una aproximacion a su dinamica en la empresa latinoamericana.* Medellin - Colombia : PWV Creativos, 2010.

Ucrós Brito, Marlene y Gamboa Cáceres, Teresa. 2010. *Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos.* s.l. : Revista Visión Gerencial, Vol. 9, no. 1, 2010, 2010. pág. 179+.

Uribe, Natalia, Estrada, Rubén Darío y Jarvis, Andrew. 2009. *IMPACTO DEL USO DE LA TIERRA EN LA GENERACIÓN DE CAUDALES Y SEDIMENTOS: EL CASO DE LAS CUENCAS TULUA-MORALES, GUABAS, SABALETAS, AMAIME, NIMA, BOLO, FRAILE, DESBARATADO Y PALO.* Santiago de Cali : 2009.

Villa Gonzalez, Eulalia, Pons Murguía, Ramon y Castellanos Castillo, José. 2005. *Clima organizacional y control de gestión en la educacion superior: El caso de una Universidad.* s.l. : Revista Cubana de Educacion Superior, 2005. págs. 103-110. No 3.