

Análisis del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar en el Distrito
Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el año 2021

Autores:

Daniel Eduardo Torres Velásquez

Cesar Augusto Zapata Garcés

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Buenaventura-Valle del Cauca

2022

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a:

Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: torres.daniel@correounivalle.edu.co - cesar.zapata@correounivalle.edu.co

Análisis del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar en el Distrito Especial,
Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura para el año 2021

Autores:

Daniel Eduardo Torres Velásquez

Cesar Augusto Zapata Garcés

Trabajo de grado como requisito para optar al título de administrador de empresas.

Asesor:

Alirio Velasco Gómez

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Buenaventura-Valle del Cauca

2022

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a:

Universidad del Valle Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar, km 9 Valle del Cauca

Contacto: torres.daniel@correounivalle.edu.co - cesar.zapata@correounivalle.edu.co

Resumen

La presente investigación tiene como objeto de estudio la medición clima organizacional en el Centro Recreacional Comfamar del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura, reconocido por ofrecer sus servicios en el ámbito de la recreación y el esparcimiento a más de 3.000 afiliados en área de Buenaventura y sus alrededores.

Para la realización de esta investigación se utilizaron herramientas y modelos de medición desarrollados por teóricos que consagraron su carrera y su trayectoria tanto académica como laboral al estudio y análisis de la distintas dinámicas que afectan el clima organizacional al interior de las organizaciones; el contenido de esta investigación incluye el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación del problema, el estado del arte, el marco de referencia teórico, conceptual, contextual y legal, los aspectos metodológicos que van desde el establecimiento del método de investigación, las fuentes y técnicas de recolección de datos hasta el tratamiento de toda la información.

Finalmente, se presentan los resultados de la medición del clima y la descripción de las dimensiones que influyen en el mismo, sus causas y su valoración, se propone un plan de mejora por las autoras del trabajo, así como también las conclusiones generales de los factores positivos y/o negativos del clima organizacional al interior del Centro Creacional Comfamar para mejora de los mismos.

Palabras claves

clima organizacional, trabajo en equipo, motivación, centro recreacional, Litwin, stringer.

Tabla de contenido.

1.	Tratamiento del problema.	7
1.1	Identificación del problema.	7
1.2	Formulación del problema.	8
2.	Objetivos.	9
2.1.	Objetivo general.	9
2.2.	Objetivos específicos.	9
3.	Justificación.	10
4.	Estado del Arte	11
5.	Marcos de referencia.	13
5.1.	Marco contextual.	13
5.2.	Marco teórico.	18
5.2.1	Importancia del clima organizacional.	20
5.2.2	Características del clima organizacional	20
5.2.3	Pirámide de las necesidades Maslow.	21
5.2.4	Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	22
5.2.5	Determinantes del clima organizacional según Litwin y Stringer	24
5.2.6	Teoría del clima organizacional de Chruden y Sherman.	25
5.2.7	Teoría del clima organizacional de Chiavenato	26
5.2.8	La escala de Likert	27
5.2.9	Elección del modelo a usar	29
6.	Marco conceptual.	31
7.	Marco legal.	33
8.	Aspectos metodológicos.	36
8.1.	Tipo de estudio.	36

8.2.	Método de investigación.....	36
8.3.	Fuentes de investigación.....	37
8.3.1.	Fuentes primarias.....	37
8.3.2.	Fuentes secundarias.....	37
8.3.3.	Instrumento principal de recolección de información.....	37
9.	Ruta de trabajo para la implementación del instrumento de medición de Litwin y Stringer en el Centro Recreacional Comfamar.....	38
9.1.	Entrevista al jefe del centro relacional.....	38
9.1.1.	Descripción	38
9.1.2.	Análisis estructural	41
9.1.3.	Conclusiones	41
9.2.	Ficha técnica del instrumento de investigación	45
9.4	Ficha técnica del instrumento de investigación	45
10.	Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer en Centro Recreacional Comfamar.....	46
10.1.	Medición de las nueve dimensiones de Litwin & Stringer y aplicación de la escala de Likert.	46
10.2	Resultado de la aplicación del cuestionario diseñado por Litwin & Stringer para la medición del clima organizacional en el Centro Recreacional Comfamar-.....	47
I.	Dimensión de estructura:.....	50
II.	Dimensión de responsabilidad:	56
III.	Dimensión de recompensa:	59
IV.	Dimensión de Desafíos:.....	63
V.	Dimensión de Relaciones:	66
VI.	Dimensión de cooperación:.....	69
VII.	Dimensión de estándares:	72

VIII.	Dimensión de conflictos:	75
IX.	Dimensión de Identidad:	79
10.3	Resultado del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar por dimensiones de Litwin & Stringer.	81
10.3.1	Resultado del indicador de dimensión de “Estructura” según Litwin & Stringer.	82
10.3.2	Resultado del indicador de dimensión de “Responsabilidad” según Litwin & Stringer.	84
10.3.3	Resultado del indicador de dimensión de “Recompensa” según Litwin & Stringer.	86
10.3.4	Resultado del indicador de dimensión de “Desafíos” según Litwin & Stringer.	88
10.3.5	Resultado del indicador de dimensión de “Relaciones” según Litwin & Stringer.	90
10.3.6	Resultado del indicador de dimensión de “Cooperación” según Litwin & Stringer.	92
10.3.7	Resultado del indicador de dimensión de “Estándares” según Litwin & Stringer.	94
10.3.8	Resultado del indicador de dimensión de “Conflictos” según Litwin & Stringer.	96
10.3.9	Resultado del indicador de dimensión de “Identidad” según Litwin & Stringer.	98
10.4	Resultado general del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar.	100
11.	Recomendaciones.	102
11.1	Plan de mejoramiento Para el Centro Recreacional Comfamar.....	102
11.1.1	Recomendaciones finales	106
	Conclusiones.....	107
	Bibliografía.	109
	Anexos.	112

Índice de tablas.

<i>Tabla 1: Cronología de la evolución del clima organizacional</i>	11
<i>Tabla 2: Trabajos Por Estudiantes De Pregrado Y Maestría De Alrededor Del País.</i>	12
<i>Tabla 3: Determinantes de Litwin y Stringer</i>	24
<i>Tabla 4: Puntuaciones de las preguntas de la encuesta.</i>	29
<i>Tabla 5: Decretos o leyes que se relacionan con el proyecto de grado</i>	33
<i>Tabla 6: Ficha técnica del instrumento de investigación (encuesta)</i>	45
<i>Tabla 7: Desarrollo del ejercicio por etapas</i>	45
<i>Tabla 8: Rango y valoración según la escala de Likert</i>	46
<i>Tabla 9: Ejecución de la investigación</i>	49
<i>Tabla 10: Indicador de dimensión de “Estructura”</i>	82
<i>Tabla 11: Indicador de dimensión de “Responsabilidad”</i>	84
<i>Tabla 12: Indicador de dimensión de “Recompensa”</i>	86
<i>Tabla 13: Indicador de dimensión de “Desafíos”</i>	88
<i>Tabla 14: Indicador de dimensión de “Relaciones”</i>	90
<i>Tabla 15: Indicador de dimensión de “Cooperación”</i>	92
<i>Tabla 16: Indicador de dimensión de “Estándares”</i>	94
<i>Tabla 17: Indicador de dimensión de “Conflictos”</i>	96
<i>Tabla 18: Indicador de dimensión de “Identidad”</i>	98
<i>Tabla 19: Resultado general del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar</i>	100
<i>Tabla 20: Plan de mejoramiento Para el centro Recreacional Comfamar.</i>	102
<i>Tabla 21: Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los trabajadores del Centro Recreacional Comfamar</i>	112

Índice de anexos.

Anexo A: Cuestionario de Litwin y Stringer.....	112
Anexo B: Empleado del Centro Recreacional Comfamar desinfectando piscinas como parte de las medidas adoptadas para a hacer frente a la pandemia del Covid-19.....	115
Anexo C: Entrevista con la directora del Centro Recreacional Comfamar en julio de 2021.....	116
Anexo D: Proceso de aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a los empleados del Centro Recreacional Comfamar, Julio de 2021.....	117
Anexo E: Fotografía satelital de la ubicación del Centro Recreacional Comfamar.....	117

Introducción.

En la actualidad, alrededor del planeta, las compañías y organizaciones concentran sus esfuerzos en generar mejores bienes y servicios para sus clientes, este es el objetivo por el que se encaminan cada una de las estrategias ideadas e implementadas por sus directivas; debido a esta realidad es de gran importancia contar con materias primas de buena calidad, maquinarias de última tecnología con capacidad suficiente para poder suplir las necesidades de los consumidores, pero aún más importante contar con el talento humano necesario para llevar a la realidad las metas planteadas por la organización. Por esta razón es importante contar condiciones agradables que les permitan a los colaboradores impulsar sus habilidades, así como también adquirir nuevos conocimientos que permitan el crecimiento de la empresa. Dichos colaboradores son aquellos a los que se les encomendarán las diversas tareas que en últimas harán posible cumplir con lo planteado por el cuerpo directivo, por lo que contar con un buen clima organizacional es vital para asegurar una cooperación efectiva y armoniosa que se materialice en el compromiso total con la misión que los colaboradores deben cumplir al interior organización.

Aspectos como buena iluminación, estaciones de trabajo cómodas, estaciones de trabajo adecuadas a las necesidades no solo productivas si no de los colaboradores e incluso mejores recompensas entre muchas otras, son necesarias para generar un ambiente agradable que permita el desarrollo eficiente de la actividad productiva; es por esta razón que a lo largo de las décadas muchos pensadores han apostado por abordar el tema con la misión de generar una hoja de ruta a la cual las organizaciones y sus directivas puedan acudir para asegurar que dichas condiciones conocidas como clima organizacional puedan ser alcanzadas.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, Valle del Cauca, para conocer la percepción de los actores responsables de su funcionamiento, cómo ven y sienten el ambiente en el cual laboran, y hacer recomendaciones encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo en dicha organización.

1. Tratamiento del problema.

1.1 Identificación del problema.

El centro recreacional Comfamar nace en el año 1994 con la misión de convertirse en un lugar de esparcimiento en la ciudad de Buenaventura, destinado a favorecer la salud física y mental del ser humano. Se encuentra ubicado en kilómetro 15 de la vía que va desde Buenaventura a Cali (Véase Anexo E), en sus instalaciones se cuentan piscinas, canchas de fútbol, baloncesto y voleibol, así como también gimnasios de pesas, mesas de billar y pin pon.

En la actualidad Comfamar es el único centro recreacional de la caja de compensación familiar Comfenalco Valle en el Pacífico Vallecaucano, ofreciendo sus servicios a sus más de 3.000 afiliados los cuales reafirman su importancia en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico De Buenaventura.

Después de realizar una exploración inicial se pudo identificar que actualmente en el centro recreacional Comfamar se encuentran dificultades concernientes a baja motivación de parte de algunos empleados a la llevar a cabo sus funciones de forma óptima y como lo ha planteado la administración debido a que estos colaboradores no se sienten escuchados y valorados por sus superiores, lo que se traduce en constantes quejas de mala atención hacia los visitantes, deficiente manejo de los eventos organizados en el centro recreacional para sus clientes causando que los usuarios deban esperar largos periodos de tiempo para poder ingresar a las instalaciones de la organización, otro de los aspectos que se pueden constatar al dialogar con los empleados de la institución es la falta de interés de las directivas por manejar los conflictos entre colaboradores de forma efectiva más allá de aplicar las sanciones estipuladas en el manual de conducta de la organización, así como también el reto que representan las medidas impuestas por el gobierno nacional para hacer frente a la pandemia del Covid-19 ya que debido a estas se limita la operación de este tipo de establecimiento y se reduce la cantidad de personas que pueden estar presente en un

mismo lugar, lo cual llena de ansiedad a los empleados debido a que esta situación ha llevado a muchas otras organizaciones alrededor del país a despedir parte de su personal para hacer frente a las pérdidas económicas que derivan de esta situación.

La tercerización es otro de los aspectos que inciden de manera directa en las dinámicas internas de la organización, a partir del año 2009, todos los procesos de la organización adoptaron la figura subcontratación en áreas funcionales del centro recreacional, lo que ha causado que los empleados se sientan menos comprometidos e identificados con el Centro Recreacional Comfamar.

Por tal motivo resulta de gran importancia realizar un análisis del estado del clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar y de esta forma obtener datos que puedan utilizarse como punto de partida para diseñar estrategias que permitan potenciar y mejorar las condiciones laborales de los empleados al interior de la organización, así como también mejorar la competitividad de la institución en la ciudad de Buenaventura y sus alrededores.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el año 2021?

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general.

Determinar el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura para el año 2021.

2.2. Objetivos específicos.

- Caracterizar el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar.
- Describir las dimensiones que influyen en el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar.
- Realizar recomendaciones que permitan la potenciación o mejoramiento del clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar.

3. Justificación.

Este trabajo permitirá a la organización dar una mirada a los puntos clave que afectan a los colaboradores e influyen en su desempeño al interior de las instalaciones de la institución, haciendo posible la construcción de una hoja de ruta a través de la cual se puedan generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los involucrados y fomentar de esta forma de esta manera un nivel de desempeño que les permita alcanzar sus objetivos organizacionales de forma más eficiente.

A los autores les permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, permitiéndoles obtener experiencia de primera mano sobre el funcionamiento de una organización en el mundo real, además de servir como cumplimiento de los requisitos establecidos para culminación sus estudios universitarios.

Además de lo anteriormente expuesto, esta investigación también permitirá a la academia realizar una evaluación sobre qué tan efectiva ha sido la asimilación de los conocimientos impartidos a sus estudiantes durante los últimos años, permitiéndole identificar áreas en las cuales se pueda mejorar en un futuro cercano, además de reforzar la relación entre la academia y el empresariado, que permita abrir espacios de fomento y desarrollo de proyectos e iniciativas que potencien los distintos sectores productivos de la ciudad.

4. Estado del Arte

A continuación, se exhibe una serie de estudios previos que abordan el análisis del clima organizacional desde distintas perspectivas. La información se presenta en dos tablas, la primera es una cronología sobre distintos estudios que han marcado el desarrollo y evolución de la concepción del clima organizacional como ciencia y la segunda expone algunos estudios en la materia realizados por estudiantes de pregrado y maestría de alrededor de Colombia.

Tabla 1:

Cronología de la evolución del clima organizacional.

	Definición
Forehand & Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater & Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados- resultados.
Schneider & Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James & Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
Litwin & Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce & Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James & Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Nota. Fuente: (Valencia, 2016, p. 19).

Tabla 2:

Trabajos Por Estudiantes De Pregrado Y Maestría De Alrededor Del País.

Título	Autor	Metodología	Conclusión	Referencia
Determinación del clima organizacional de la empresa Simarítima S.A.S. en Buenaventura, 2019.	Cristhian Leonardo Orobio Grisales y Geraldine Martínez Salazar	Para obtener esta información se realizaron encuestas a un grupo de trabajadores de la empresa Simarítima S.A.S. basadas en el modelo de Hernán Álvarez Londoño	La investigación permitió establecer que al interior de la organización se goza de un clima satisfactorio, aunque con aspectos a cambiar como la actitud de los empleados a buscar un bien particular por el encima del conjunto.	Tomado de: http://hdl.handle.net/10893/14351
Determinación del Clima Organizacional de la Empresa Ecofértil Buenaventura S.A, 2019.	Luis Enrique Aguirre Peña y Yeicy Yurany Bonilla Grueso	Se realizó una observación externa o no en la organización objeto de estudio, para ello se utilizó el instrumento de medición realizado por los autores Litwin & Stringer el cual es un cuestionario que consta de 9 dimensiones.	De acuerdo a los resultados obtenidos se constató que los colaboradores de la empresa perciben el clima organizacional como regular por lo cual es necesario la implementación de estrategias que permitan subsanar estas falencias.	Tomado de: http://hdl.handle.net/10893/19349
Plan de mejoramiento del clima organizacional, para el Centro de atención y ventas de una empresa de telefonía Celular en la ciudad de Tuluá, 2016.	Diego Fernando Coba Valencia	La investigación se desarrolla involucrando los métodos cualitativos y cuantitativos para determinar y conocer los aspectos del análisis y gestión de la satisfacción con el clima laboral de los empleados de la empresa.	De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que se debe trabajar mucho es el estilo de dirección que actualmente la coordinadora desarrolla, el reconocimiento y motivación ya que estas registran un alto índice de negatividad por parte de los trabajadores.	Tomado de: http://hdl.handle.net/10893/12585
Diseño de instrumentos de gestión para el mejoramiento de la productividad de los trabajadores de la empresa Distriventas S.A.S. sede Tuluá a partir de una evaluación de clima laboral, 2019.	Diego Fabian Pérez Y Leidy Vanessa Estupiñán	Investigación de tipo descriptivo y correlacional, pues en primera instancia su enfoque se orienta a la identificación y descripción de las variables del clima organizacional de la empresa DISTRIVENTAS S.A.S., y posteriormente, se busca establecer la relación que existe entre dichas variables y la productividad de los trabajadores.	Tras el análisis derivado de los resultados obtenidos en cada una de las siete dimensiones del clima organizacional evaluadas a través del modelo IMCOC, se tiene que la percepción general de los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa es positiva.	Tomado de: http://hdl.handle.net/10893/14639

Nota. Fuente: elaboración propia.

5. Marcos de referencia.

5.1. Marco contextual.

A través de la historia, las organizaciones han pasado por muchos cambios que en la mayoría de casos repercuten en el crecimiento exponencial de la interacción existente entre individuos, por lo cual el clima organizacional es un tema que ha cobrado mucha importancia pues en la medida en que los colaboradores sientan un ambiente laboral óptimo, la productividad tiende a crecer exponencialmente, un ejemplo muy contemporáneo es el de una empresa tan importante como Google que presume tener un buen clima organizacional el cual quizás se genera por la forma tan diversa y dinámica en la que los trabajadores pueden interactuar dentro de su labor diario, esto además de tener un modelo de trabajo diferente y flexible en términos de funcionamiento, bajo esta perspectiva, conforme al auge de las organizaciones fueron existiendo entidades dedicadas exclusivamente al bienestar de las personas que las integran, como las cajas de compensación familiar que particularmente en Colombia se han destacado por su contribución e impacto en la educación, la cultura, la recreación, el deporte y el turismo, segmentos que se posicionan como las áreas más solicitadas por los afiliados de las diferentes cajas de compensación familiar en el país y donde se encuentra mayor diversidad para el beneficio de ellos.

En este sentido, los usos de recreación superan 44,5 millones en actividades como esparcimiento libre, escuelas deportivas, servicios de complejos, gimnasios y actividades dirigidas, entre otras, que se realizan en los más de 253 centros que tienen las cajas (La Republica, 2018).

En servicios relacionados con eventos como exposiciones artísticas, artes plásticas, cine, teatro, danzas, conciertos y conversatorios, los usos de los afiliados y sus familias superan dos millones de solicitudes, revelando su alto impacto.

Por su parte, en turismo, a través de beneficios en paquetes, camping y alojamiento, los usos superan también los dos millones.

Quienes más aprovechan este tipo de actividades son los trabajadores con menores ingresos, clasificados en categorías A y B, pues son los directamente beneficiados de los servicios de turismo, y representan más del 60% de los usos.

El alto grado de utilización de los beneficios en materia de recreación y turismo en Colombia se ve favorecido por la infraestructura con la que cuentan las cajas de compensación, la cual incluye 253 centros recreacionales y unidades deportivas, 50 centros vacacionales, 50 hoteles y 14 parques temáticos. Para servicios educativos se cuenta con 185 bibliotecas, 114 teatros y centros culturales y 79 centros de formación y capacitación (La Republica, 2018).

La actividad turística es un renglón muy importante para la economía de cualquier país. En el caso de Colombia, este sector tiene una participación del 3,9 % en el PIB, por lo que su reactivación juega un rol fundamental en la recuperación económica, luego de la crisis asociada al COVID-19.

En el marco de la pandemia del COVID-19, el sector turístico ha sido uno de los más afectados, calculando pérdidas por \$950.000 millones debido a grandes impactos como en la ocupación hotelera que pasó de estar entre el 55 % y el 62 % a principios de 2020, a registrar un 3,9 % y 4,1 % entre abril y mayo, según reporte del Ministerio de Industria y Comercio.

Para hacer frente a este escenario y volver a ofrecer a los colombianos espacios de bienestar a través de un abanico de opciones en turismo y entretenimiento, las Cajas de Compensación Familiar han implementado protocolos de bioseguridad que permiten garantizar la prestación de los servicios de manera segura y confiable, tanto para sus colaboradores como para los trabajadores afiliados y sus familias, ajustándose a la nueva normalidad que inició el pasado primero de septiembre del año 2021 con la apertura del sector turístico en Colombia.

Actualmente, las Cajas de Compensación Familiar, enfocados en fortalecer el turismo social para beneficiar especialmente a los trabajadores de menores ingresos, cuentan con más de 64 hoteles, 67 centros vacacionales con alojamiento y 9 agencias de viaje, ubicados en todo el territorio nacional.

En 2019 se registraron 2.6 millones de usos de los cuales el 90% se focalizó en los trabajadores con ingresos inferiores a 4 salarios mínimos. Sin mencionar los 390 centros recreacionales que tuvieron más de 56 millones de usos que se concentraron en beneficiar a los trabajadores que devengan menos de 4 salarios mínimos (93% del total de beneficiados). Los usos en recreación y turismo fueron alrededor de 20 millones (20.829.022); en servicios de recreación un millón 312 mil personas usaron servicios de camping, alojamiento y paquetes turísticos y poco más de dos millones de personas (2.005.285), usaron el servicio de pasadía.

El reinicio de estos servicios de turismo social, que prestan las Cajas de Compensación, se convierte en un importante beneficio para los 9 millones de afiliados que tendrán la oportunidad de acceder nuevamente a actividades de esparcimiento y entretenimiento, aportándoles bienestar a cerca de 12 millones de colombianos. La población beneficiada por estos servicios es en un 90% de trabajadores con ingresos entre 1 y 4 salarios mínimos.

Bajo esta nueva normalidad, la forma de acceder a servicios turísticos y de entretenimiento es diferente, teniendo como prioridad el cuidado y protección de la salud (asocajas, 2020).

Desde una perspectiva local, el Centro Recreacional Comfamar es el más importante de Buenaventura pese a que pueden existir otras alternativas como: Club Sabaletas, Club De Puertos, Balneario La Marina, Quebradas y Ríos, ninguno comparte la cantidad de atributos que reúne el espacio antes mencionado, aspectos como: su diversidad de servicios, la cercanía al casco urbano de la ciudad, condiciones de seguridad, confort y calidad de servicio hacen de este un lugar indispensable en materia de recreación y deporte en el Distrito que carece de estos espacios; aunque hay algunos sitios alternativos vigentes, estos no se encuentran en condiciones óptimas para brindar un buen servicio; existió un lugar que reunía condiciones parecidas a las del centro recreacional lo cual lo hacía óptimo para estar sujeto a comparaciones generando un ambiente de competencia sana que se podría desencadenar en mejor servicio y beneficios para los habitantes de la ciudad, pero debido a diferentes situaciones de tipo político y legal tuvo que cerrar sus puertas, su nombre era Acuaparque ubicado sobre la Avenida Simón Bolívar a la altura del barrio panamericano. Son estos aspectos antes mencionados los que resaltan la incidencia tan grande y notoria que reposa en el Centro Recreacional Comfamar la cual lo posiciona como una alternativa de esparcimiento y recreación tan necesaria en el puerto que puede aportar a disminuir la poca oferta en materia de recreación y deporte que puede ser una de las causas de condiciones sociales precarias que hoy se presentan en este Distrito las cuales se reparten entre sus habitantes.

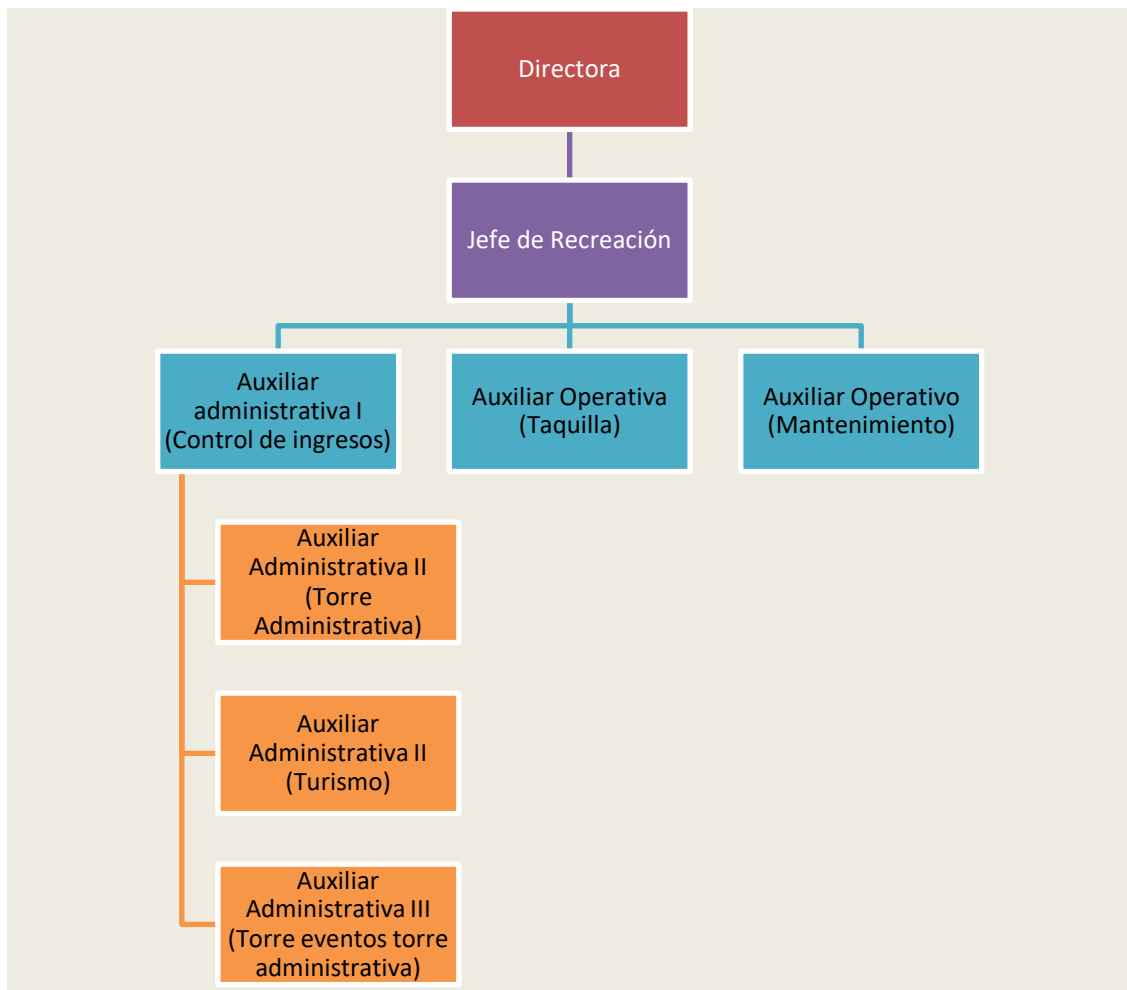
En el caso particular del Centro Recreacional Comfamar, se liquidó al personal de alimentos y bebidas consistente en cocineras, aseadoras, cajeras y meseras, en su lugar suscribió un contrato de tercerización en comodato con una empresa de la

ciudad, además se liquidó el personal de mantenimiento y aseo que estaba por contratación directa y se vincularon a través de una empresa de aseo.

Actualmente la planta de personal del Centro Recreacional Comfamar está compuesta por:

Figura 1:

Organigrama del Centro Recreacional Comfamar



Nota. Fuente: elaboración propia con información suministrada por el centro Recreacional Comfamar.

Debido a la emergencia sanitaria a raíz del virus del COVID-19, el Centro recreacional cerró sus instalaciones siguiendo los mandatos del Gobierno Nacional y facilitó las condiciones para que el personal continuara trabajando desde casa, también en el mes de octubre de 2021 se dio apertura gradual a algunos servicios siguiendo los protocolos de bioseguridad, a la fecha de realización de este estudio tan

solo se permite un aforo de máximo 50 personas (sin contar los trabajadores del centro) las cuales solo pueden estar en las instalaciones por espacio de una hora.

El servicio solo se presta de jueves a domingo y lunes festivos, los eventos empresariales o familiares tienen un aforo de máximo 50 personas.

5.2. Marco teórico.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. En ciertos pasajes de la evolución de las organizaciones existieron escenarios donde los aportes de algunos teóricos clásicos como Frederick Taylor y sus planteamientos orientados hacia la eficiencia de las organizaciones a partir de métodos científicos aportaron al vertiginoso auge de las diferentes industrias, hecho que como efecto colateral desencadenó en dinámicas en las que la mayoría de los colaboradores no gozaban de condiciones básicas de bienestar bajo el marco de su desempeño como trabajador; es ahí donde a partir de estos escenarios se da espacio para la aparición de proposiciones que tienen como fin introducir el elemento de humanización de las condiciones de trabajo apoyándose en teorías que posicionan al factor humano como la parte más importante dentro de la dinámica de las organizaciones, un ejemplo de esto es la teoría de relaciones humanas expuesta por Elton Mayo, que se apoyó en los aspectos considerados en la pirámide de necesidades de Maslow la cual intenta explicar los elementos necesarios que motivan a la conducta humana (Eilirsy Boloy Gracial, 2018).

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional. Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron estudios llevados a cabo por Kurt Lewin

quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico, se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia (Sosa, 2004).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación que se desarrolla entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En forma concreta, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves (Ibid, 2020).

5.2.1 Importancia del clima organizacional.

Es muy importante procurar que los empleados no se sientan frustrados, desanimados o desmotivados con su trabajo ya que no es un misterio que de ello dependerá en gran medida el éxito de la empresa y cualquiera iniciativa que esta plantee desarrollar en el marco de su actividad productiva.

Realizar un estudio de diagnóstico de clima laboral permite conocer de primera mano la situación real al interior de la organización en términos de estructura organizacional, ambiente laboral y motivación; así como también la cultura de dicha institución entre otros aspectos relevantes y vitales en cuanto al desempeño del personal, aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de la construcción de las políticas que sirven como fundamento de la estrategia de administración del talento humano (Solarte, 2009).

5.2.2 Características del clima organizacional

Una de las características que se pueden atribuir al clima organizacional es el gran impacto que este puede tener en el comportamiento de los miembros de la empresa; esto porque dependiendo qué tan bueno sea el clima así mismo repercutirá de forma positiva o negativa la ejecución de sus labores; otra característica importante del clima organizacional es que permite identificar el grado de sentido de pertenencia que dichos actores sienten hacia la compañía en la que laboran y por ende su lealtad hacia la misma, ya que entre mejor se sientan estos mayor será su compromiso y su deseo de contribuir crecimiento de la organización; esto puede verse reflejado a través de sugerencias para el mejoramiento de las actividades asignadas o la realización de actividades que a pesar de no ser solicitadas por los superiores y por lo tanto, no compensadas son realizadas con el objetivo de beneficiar a la organización (Galicia Villanueva Silvia, s.f.).

5.2.3 Pirámide de las necesidades Maslow

El psicólogo humanista Abraham Maslow define la realización personal o autorrealización, como “una necesidad básica de los seres humanos, la cual motiva el comportamiento de cada uno de nosotros, y una vez que se ha realizado, podemos experimentar bienestar, armonía y felicidad, incrementando así nuestra autoestima”. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica que formula una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Se representa como una pirámide, que consta de cinco niveles (necesidades fisiológicas, seguridad, necesidades sociales, reconocimiento y autorrealización), cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho nuestras necesidades inferiores (Maslow, 1946).

Figura 2:

Pirámide de Maslow



Nota. Fuente: (Maslow, 1946).

- Primer Nivel (Fisiología): Necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

- Segundo Nivel (Seguridad): Necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laboral, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.
- Tercer Nivel (Afiliación): Necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo y relaciones laborales.
- Cuarto Nivel (Reconocimiento): Necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.
- Quinto Nivel (Autorrealización): Se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad.

5.2.4 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Estos autores identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento.

También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.

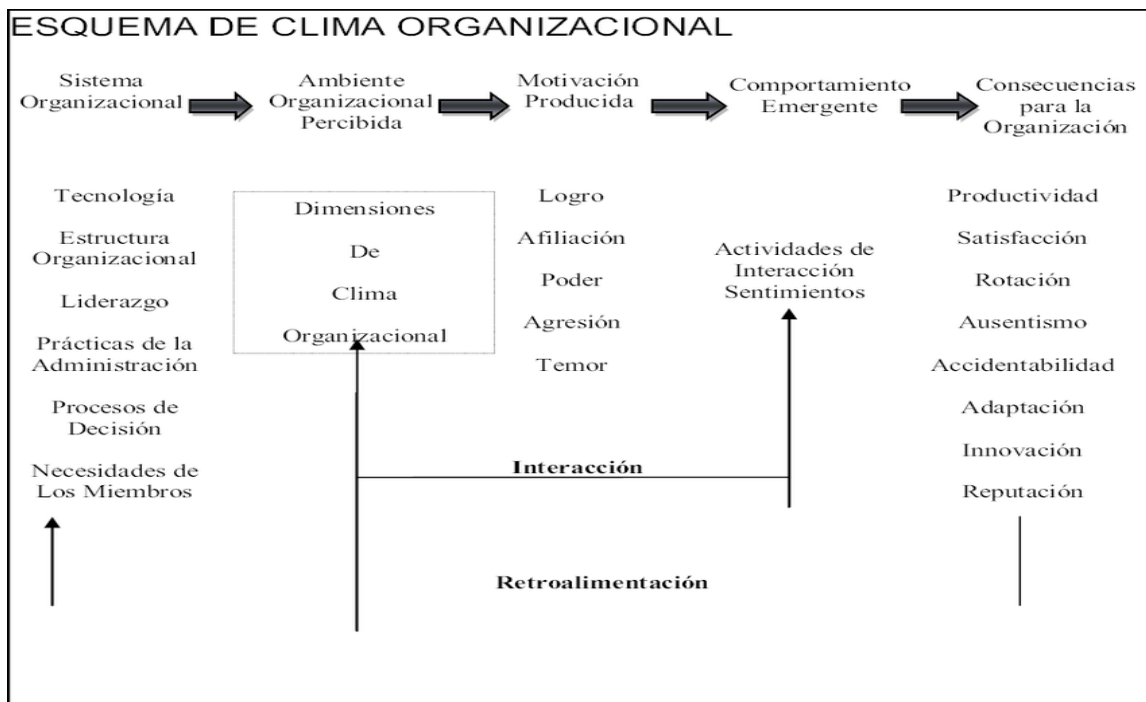
Lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional (Sary Slendy Salcedo Narvaez, 2014).

Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Figura 3:

Modelo de Litwin & Stringer.



Nota. Fuente: (Litwin, 1968).

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Litwin, 1968).

5.2.5 Determinantes del clima organizacional según Litwin y Stringer

Litwin y Stinger postularon las siguientes nueve dimensiones como las causales del clima en una determinada empresa:

Tabla 3: Determinantes de Litwin y Stringer

Estructura	Representa la percepción que tiene 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, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
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.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
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 relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
------------------	---

Nota. Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de (Litwin, 1968).

5.2.6 Teoría del clima organizacional de Chruden y Sherman.

El Clima se refiere al medio ambiente de trabajo, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. El clima organizacional es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, apertura entre otras.

En un estudio acerca del clima organizacional y el trabajo, Chruden y Sherman, revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

De acuerdo con Chruden y Sherman existen factores de influencia para la conducta de los individuos dentro de las organizaciones y esos son:

- La naturaleza del trabajo, que hace que los individuos interactúen en forma positiva. Se refiere a todo aquello que interfiere con el ritmo de las tareas, como la distribución y posiciones de los grupos dentro de la misma.

- El tamaño de la organización, la cual tiene que ver con la adecuada distribución de la comunicación para la identificación o sentido de pertenencia con la organización. De tal manera que si la empresa es grande o pequeña no se generan sentimientos de desunión.
- Los programas de higiene y salud, que dependen de las necesidades de la organización. El interés de los empleados por mantener buenas condiciones de limpieza; además de supervisar que cada miembro esté preocupado por su rendimiento físico y buena alimentación.
- Los programas de seguridad, que buscan favorecer al empleado respecto a sus necesidades de protección ante riesgos en el trabajo. La primera teoría corresponde a los Objetivos –Libertad –Cuidado, la cual establece que mientras más se den oportunidades para que el empleado participe en el cumplimiento de metas, mayor será su cuidado. La segunda teoría sobre Ajuste- Tensión, corresponde a todos aquellos factores que se descuidan en el ambiente de trabajo y ante los cuales el empleado está expuesto a sufrir accidentes (Chruden, 1999).

5.2.7 Teoría del clima organizacional de Chiavenato

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades, este concepto se torna cada vez con más importancia debido a que las organizaciones trabajan con y para personas, si bien se sabe que este es un punto clave en el éxito de una empresa también es cierto que es un elemento complejo de manejar, pese a esto puede ser gestionado de manera muy provechosa para las organizaciones existentes, haciendo que no solo se caractericen por su producto, precio, calidad o cualquier otra de las percepciones

normales del consumidor, sino también por su forma interna de proceder y sus relaciones internas (Chiavenato, 2009).

5.2.8 La escala de Likert

La Escala de Likert es un escalafón de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona.

A diferencia de una simple pregunta de “sí” / “no”, la escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas.

Se le da este nombre por el psicólogo Rensis Likert. Likert distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Técnicamente, una escala de Likert hace referencia al último. La diferencia de estos dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente con base en su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia con la de Likert emplean formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo (questionpro, n.d.).



Nota. Fuente: (questionpro, n.d.).

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir: Para el propósito de la encuesta que se propone, se medirán las características del medio ambiente de trabajo agrupadas en factores y sub factores.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable: Para esta encuesta se seleccionaron cincuenta y tres ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron algunos ítems con actitud positiva y otros con negativa.

c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems: Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación y los puntajes de estas son:

Tabla 4: Puntuaciones de las preguntas de la encuesta.

Respuesta	Ítem positivo	Ítem negativo
Muy de acuerdo	5	1
De acuerdo	4	2
Indeciso	3	3
En desacuerdo	2	4
Muy en desacuerdo	1	5

Nota. Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de (questionpro, n.d.).

d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.

e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.

f. Categorización jerárquica de la escala.

g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala:

Confiabilidad: Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes.

La fiabilidad: se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos.

Validez: El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado.

5.2.9 Elección del modelo a usar

Después de revisar las teorías plasmadas en el marco teórico, se llegó a la conclusión de que el modelo que brindaría datos más representativos sobre las realidades vividas al interior de la organización objeto de estudio es el modelo de Litwin & Stringer. Chruden y Sherman, así como también Chiavenato, plantean modelos que aunque se basan en el desglosamiento de las variables identificadas en sus estudios como componentes del clima organizacional, no son tan completos como el modelo de

Litwin & Stringer, ya que las nueve dimensiones planteados en su teoría abarcan por completo el espectro de lo que implica o se entiende como clima organizacional.

6. Marco conceptual.

A continuación se detallan algunos conceptos que ayudan al lector a tener una idea más clara sobre lo que se expresa en este escrito:

- **Caja de compensación:** Las Cajas de Compensación Familiar son una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria. Estas fueron creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, por medio de la gestión y entrega de subsidios y servicios de una parte de los aportes de seguridad social que realizan los empleadores.
- **Centro recreacional:** Espacio con un conjunto de atractivos turísticos y diversos servicios dirigidos a complacer al visitante.
- **Comportamiento sistémico:** se refiere a la forma de comportarse no de un individuo por separado si no del sistema que integra.
- **Consenso:** Acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad.
- **Estructura Organizacional:** Es un sistema utilizado para definir la jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la organización.
- **Evaluación de desempeño:** Sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.
- **Retroalimentación:** Mecanismo de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos en el sistema con la finalidad de influir sobre las decisiones o acciones futuras bien sea para mantener el equilibrio del sistema o conducirlo hacia un cambio.
- **Relaciones Interpersonales:** Son asociaciones entre dos o más personas que pueden basarse en emociones o sentimientos, como el amor, las actividades

sociales, las formas colaborativas en el hogar, el gusto artístico, el interés por los negocios, las interacciones, entre otros.

- **Relación Simbiótica:** La interacción o relación cercana y persistente entre dos organismos diferentes, la cual tiene una duración intensa y extensa en el tiempo.
- **Tercerización laboral:** El Outsourcing laboral, también conocido como tercerización laboral, es la figura mediante la cual una empresa recurre a proveedores externos de mano de obra para que realicen determinadas tareas, labores o actividades en la empresa.

7. Marco legal.

En Colombia existe una normatividad legal vigente que ayuda a la protección y regulación de la vida laboral, tanto del sector público como privado. Entre dicha normativa fundamental se encuentra el Decreto 614 de 1984 (marzo 14), por el cual se determinan las bases para la organización y Administración de la Salud Ocupacional; la Resolución 2013 de 1986, que reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo; el Código Sustantivo del Trabajo (1990), por el cual se regula toda labor en el país, el fin último es que haya equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores. (Moreno, 2020, p. 49).

A continuación, se presenta una tabla referente a la normativa legal que regula o que se relaciona con la presente investigación.

Tabla 5: Decretos o leyes que se relacionan con el proyecto de grado

<i>Resolución 2646 de 2008, características de la organización del trabajo.</i>	Donde se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.
<i>Decreto 515 de 2006, medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral.</i>	Por el cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006. Este decreto en su artículo 2 denominado: Mecanismos y acciones de prevención dice que se constituirán como mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral, las actividades para la generación de una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones.
<i>Ley 100 de 1993, Sistema de Seguridad Social Integral.</i>	Por la cual fue instituido el Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia que contempla el tema de pensiones, salud, riesgos laborales y servicios sociales complementarios para la población en aras de garantizar una serie de prestaciones mínimas de protección al individuo en caso de contingencias (enfermedad, accidentalidad, etc.), situación de desempleo, de jubilación, entre otras.

Decreto Ley 1567 de 1998, Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos.

Regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: "Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora."

Artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998. Programas de bienestar de calidad de vida laboral.

De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Resolución 543 de 2017, normas y sanciones para garantizar la seguridad en parques de atracción.

La presente ley tiene por objeto regular la intervención de las autoridades públicas del orden nacional, distrital y municipal, en cuanto a los requisitos mínimos que deben cumplir para el funcionamiento, instalación, operación, uso y explotación, de los Parques de Diversiones, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios públicos o privados, las Atracciones o Dispositivos de Entretenimiento.

Artículo 1° de la Ley 1750 de 2015, normas y sanciones para garantizar la seguridad en parques de atracción.

Artículo 1°. El artículo 8° de la Ley 1225 quedará así: "Artículo 8°. Inspección, vigilancia, y control. Es obligación de las autoridades nacionales, departamentales, distritales y municipales competentes, de conformidad con las disposiciones expedidas por el Ministerio, de Comercio, Industria, y Turismo o por la entidad que haga sus veces, ejercer la inspección, vigilancia y control para verificar y garantizar el cumplimiento, de las condiciones de calidad e idoneidad en la prestación de los servicios inherentes a los parques de diversiones y atracciones o dispositivos de entretenimiento y el cumplimiento de la presente ley.

Artículo 7° del decreto 210 de 2003, reglamento técnico para parques de diversiones, atracciones o

Descripción técnica. La ficha técnica de cada atracción o dispositivo de entretenimiento deberá contener un campo denominado específicamente "DESCRIPCIÓN TÉCNICA". Este campo deberá contener, como mínimo, los siguientes ítems denominados tal y como aparecen y en el orden citado a continuación, de acuerdo con la clasificación de atracciones

dispositivos de contenida en el presente Reglamento Técnico: 1. Fotografía de la **entretenimiento familiar,** atracción. 2. Plano o representación esquemática de la atracción. 3. **reteparques, en Colombia.** Dimensiones. 4. Altura máxima 5. Largo (planta) 6. Ancho (planta) 7. Capacidad. 8. Número mínimo de operarlos requeridos.

Ley 1616 de 2013, el Por la cual se garantiza el Derecho a la Salud Mental de la población **Derecho a la Salud Mental** colombiana, resaltando su artículo 9 que hace énfasis en la “Promoción **de la población** de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral. **colombiana.**

Ley 1562 de 2012, Amplía la definición de accidente laboral, esta añade la perturbación **Ampliación de la** psiquiátrica en el trabajador por causa o con ocasión del trabajo, para dar cumplimiento a la normatividad que hasta su momento se **definición de accidente** encaminaban al bienestar del trabajador y la protección de la **laboral.** salud mental del mismo.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

8. Aspectos metodológicos.

8.1. Tipo de estudio.

El presente estudio está basado en el método descriptivo con la finalidad de identificar las diferentes características que tienen influencia sobre el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, “el Centro Recreacional Comfamar”.

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012).

De acuerdo a lo anterior se tiene como objetivo analizar, describir y explicar los fenómenos que afectan las variables de estudio en cuestión, ya que se busca identificar las características de un grupo basándose en sus niveles de motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición.

8.2. Método de investigación.

Para la investigación se adoptará un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo que permita conocer e identificar los distintos aspectos que intervienen en la percepción de los trabajadores al interior de las instalaciones del Centro Recreacional Comfamar, explicando los fenómenos según la visión de cada uno de los involucrados, todo esto obteniendo valores cuantificables que permitan realizar un análisis más acertado de la realidad que en dicha organización se vive.

8.3. Fuentes de investigación.

8.3.1. Fuentes primarias.

Para adelantar este trabajo se usará la encuesta como herramienta principal de recolección de información, estos cuestionarios le serán aplicados a un total de 27 trabajadores al interior de la organización, así mismo para tener una perspectiva del departamento administrativo se realizará una entrevista con la directora de la ejecutiva, esto con la finalidad de tener una visión clara de todos los involucrados sobre el estado del clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar.

8.3.2. Fuentes secundarias.

Con el objetivo de ampliar las fuentes de investigación se complementara con información obtenida a través de la consulta de libros, artículos de internet, así como también tesis u otros trabajos de grado concernientes al tema central de este estudio.

8.3.3. Instrumento principal de recolección de información.

Encuesta: Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de las personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio (QuestionPro, 2015).

Para el presente estudio se utiliza esta herramienta con el objetivo de obtener información cuantificable que permita a través de cálculos matemáticos medir el impacto que tienen los distintos aspectos de relevancia en el clima de la organización estudiada.

9. Ruta de trabajo para la implementación del instrumento de medición de Litwin y Stringer en el Centro Recreacional Comfamar.

9.1. Entrevista al jefe del centro relacional

9.1.1. Descripción (etapa pre entrevista)

El propósito principal de esta etapa preliminar antes de desarrollar el análisis a través de la implementación del instrumento de investigación de Litwin y Stringer, no es otro que ampliar el panorama en términos de percepción por parte de la persona encargada de la toma de decisiones y que vive de primera mano las dinámicas complejas en materia de factor humano que convergen en el Centro Recreacional Comfamar, a través de interrogantes de elaboración propia basadas en el sentido práctico de las dimensiones de: Conflicto, Desafío y Relaciones del instrumento de investigación que se desarrollara en este estudio; Entender su análisis particular ayuda a contrastar esa percepción con los datos que arroje el desarrollo del estudio y posteriormente poner en consideración recomendaciones asertivas encaminadas a mejorar y/o potencializar la situación que revele los resultados arrojados por este estudio.

Se trata de una conversación amena, natural desde la cordialidad y el respeto que tiene como punto central u objetivo estar al tanto de cuáles son los desenlaces de algunas situaciones que inciden directa o indirectamente dentro de la organización desde la mirada de la jefe, un ejemplo muy claro son: La emergencia sanitaria a raíz del COVID-19 (Coronavirus) o la figura de sub-contratación con otras entidades para labores específicas, con esto se pretende obtener su opinión, para así lograr conclusiones más aterrizadas y concretas teniendo en cuenta la mayoría de perspectivas desde diversas personas en distintos sectores de la organización.

A continuación, se precisan las interrogantes que componen esta entrevista semiestructurada y su fundamentación:

1. Pregunta: ¿Cómo califica el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar y qué factores incurren para que este sea así?

Fundamento: Identificar cuales factores se consideran importantes como para incidir de manera notoria en el clima organizacional amplía la base de datos para el presente estudio. Esta pregunta tiene su base en la dimensión de **relaciones** de la teoría sobre clima organizacional de Litwin y Stringer la cual expresa que es necesario establecer la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

2. Pregunta: ¿Qué incidencias tuvo dentro de la organización la emergencia sanitaria por el COVID-19 (coronavirus)?

Fundamento: Ante este imprevisto mundial, es necesario entender las consideraciones de quien toma las decisiones relevantes dentro el Centro Recreacional Comfamar para entre otras cosas identificar qué postura se adopta frente a retos de gran envergadura, todo esto cimentándose en la dimensión de **desafío** expuesta en las dimensiones de Litwin y Stringer.

3. Pregunta: ¿De qué manera incide la tercerización dentro del clima organizacional?

Fundamento: La tercerización puede incidir de manera directa y radical dentro del clima organizacional por lo que es necesario establecer el grado en que esta incide y cuáles son sus consecuencias (Cobo, 2017). Es muy usual que cuando se adoptan figuras como el Outsourcing surjan inconvenientes por diversos motivos en cuanto a las interacciones que se puedan dar dentro de la organización, esto se expresa a detalle en la dimensión de **conflictos** del instrumento de investigación a utilizar en el desarrollo del análisis.

4. Pregunta: ¿Desde su perspectiva cree que los colaboradores están satisfechos trabajando para la organización? ¿Por qué?

Fundamento: Todos los seres humanos tienen la necesidad de sentirse realizados o satisfechos, en la medida que se cumpla esta afirmación al menos de manera básica este desarrollará necesidades y deseos más elevados; por consiguiente y en forma de esquema piramidal ascendente puede alcanzar un estado de autorrealización (Maslow, 1946); en ese orden de ideas, es necesario constatar cuál se piensa que es el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro del Centro Recreacional Comfamar y si el resultado se ve permeado por situaciones de extrema burocracia o por las relaciones internas en el Centro Recreacional, por tal motivo estas preguntas se fundamentan en la dimensión de Estructura y Relaciones de la teoría de Litwin y Stringer.

5. Pregunta: ¿Qué actitud considera que tiene usted frente a los colaboradores del centro recreacional?

Fundamento: Un aspecto muy importante dentro de la organización es la manera en la que se da el trato entre las personas, y mucho más desde los superiores hacia sus colaboradores de modo que con el análisis de este interrogante es indispensable establecer el grado de responsabilidad que sienten las personas dentro de la organización, basándose en la dimensión de responsabilidad expuesta por los autores del cuestionario utilizado en esta investigación.

6. Pregunta: ¿Cuál considera usted que es la perspectiva de los colaboradores frente a usted como persona encargada del Centro Recreacional Comfamar y jefe directa?

Fundamento: De igual forma que la pregunta número 5, este interrogante persigue el mismo objetivo, pero esta vez de manera inversa tratando de establecer qué idea tienen los colaboradores sobre el tipo de superior que tienen; opinión que va muy ligada a cómo considera el superior que trata a sus colaboradores.

9.1.2. Análisis estructural

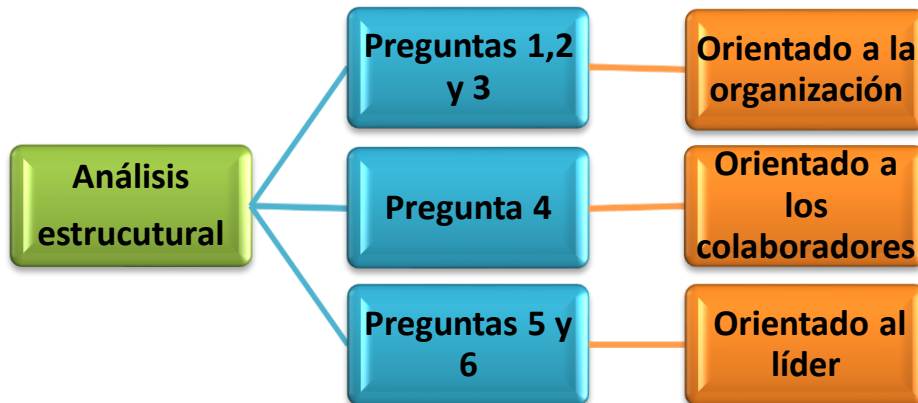
Este cuestionario está estructurado así:

Preguntas 1, 2 y 3: Estas preguntas son orientadas a la organización

Pregunta 4: Orientado a colaboradores

Pregunta 5 y 6: orientado al líder

Figura 5: Análisis estructural.



Nota. Fuente: elaboración propia.

9.1.3. Conclusiones

Las conclusiones a cada pregunta que resultaron a partir de la conversación con la jefa del Centro Recreacional Comfamar (Véase anexo C) son:

1) ¿Cómo califica el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar?

¿Qué factores incurren para que este sea así?

Se evidencia una postura positiva, pero realista frente a este interrogante, se afirma que se ha diseñado un plan de integración en la que reúnen dinero entre todos para comprar comida en diferentes horas del día y de esta manera tratar de para generar un ambiente de unión en el grupo, como también en festividades y despedidas de fin de año se trata de no pasar el día desapercibido por lo que en la mayoría de los casos se realiza alguna actividad o interacción, todo esto bajo la base de **no hacer sentir excluidos a los colaboradores contratados a través de terceros** porque cuando se trata de festividades como las decembrinas Comfenalco Valle de la Gente (a nivel local y regional) realiza grandes eventos de clausura (generalmente fuera de

la ciudad con artistas invitados) en los que la mayoría de los casos los mencionados colaboradores **no son invitados**, incluso a los hijos de los contratados directamente por Comfenalco Valle de la Gente se les envía regalos en navidad y también participan en rifas y demás beneficios por pertenecer directamente a la organización, por lo que se justifica el hecho de hacer interacciones cada que se pueda dentro del Centro Recreacional Comfamar sin ***excluír a ningún miembro***.

2) ¿Qué incidencias tuvo dentro de la organización la emergencia sanitaria por el COVID-19 coronavirus)?

El primer aspecto a resaltar fue que debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19 el centro tuvo que cerrar sus puertas durante más de 7 meses en los que no tuvo ningún tipo de ingreso y conjuntamente la cancelación de algunos servicios como comida, salvavidas entre otros durante ese tiempo; la división administrativa (que en su mayoría goza de contrato fijo con la organización) sí trabajó durante ese tiempo, pero desde la modalidad virtual asistida por instrumentos tecnológicos y con sueldo normal (menos los recargos por dominicales de los que no tenían derecho por no ser días en los que trabajase). Por otro lado, el único personal autorizado que sí se desplazaba al Centro Recreacional 2 o 3 veces a la semana era el personal de aseo (el cual está contratado a través de un tercero, la empresa Brillantex).

Ya en la etapa de reactivación se adoptaron varias posturas: en primera instancia se redujo el aforo al 30% pasando de 150 personas como capacidad máxima a 50 personas cada 1 hora y exclusivamente para el sector de las piscinas resaltando que esta consideración fue solo para convenios que algunas entidades como colegios tenían vigente con el Centro Recreacional Comfamar para este servicio y con la credencial de las autoridades locales pertinentes, se desinfectan antes de ingresar (Véase Anexos B), se exigen todas las medidas de bioseguridad y en aras de garantizar el control del servicio se utilizan manillas de diferentes colores para controlar el aforo.

3) ¿De qué manera incide la tercerización dentro del clima organizacional?

En esta etapa es muy crucial entender lo importante y el papel que desempeñó la tercerización en el centro, pero desde una perspectiva más amplia se evidencia la incidencia que tuvo la fusión de la antigua caja de compensación Comfamar con Comfenalco, unión que no se fundamentó en problemas de liquidez o de administración porque ésta (Comfamar) era una entidad que funcionaba bien en la ciudad de Buenaventura, pero quizás la fusión fue considerada una apuesta ventajosa para las altas directrices por lo que se hizo realidad, trayendo consigo situaciones complejas como:

- Mejores salarios solo para algunos.
- Falta de autonomía para la toma de decisiones por parte del personal bonaverense.
- Cambio de colaboradores a puestos más bajos para justificar sueldos que mantuvieron estables.

Entendiendo esto, no es extraño interiorizar la incidencia que tiene la tercerización en el centro, y como esta pudo haberse dado como efecto domino a raíz de una situación macro que se dio por la fusión con Comfenalco Valle.

Se evidencia que sí genera un malestar el hecho de que algunos colaboradores están vinculados a la organización a través de terceros porque no gozan de ciertos beneficios de los que antes solían tener, un ejemplo muy claro dado en la entrevista fue que antes se tenía la potestad de salir más temprano porque no era necesario seguir en el centro, pero ahora la decisión depende de un tercero el cual no tiene la misma actitud frente esta situación, todo este conjunto de dinámicas hacen que a pesar de que haya unión y se trate de mantenerla a toda costa, los trabajadores que pertenecen a la organización bajo el modelo de Outsourcing, en algún momento pueden llegar a sentirse excluidos.

4) ¿Desde su perspectiva cree que los colaboradores están satisfechos trabajando para la organización y por qué?

Se evidenció una perspectiva objetiva frente a este interrogante, los colaboradores gozan de un ambiente cordial y de unión, pero a pesar de esto existe cierto malestar que se fundamenta en los beneficios que tienen los colaboradores contratados de manera fija y no los que pertenecen a la organización bajo la modalidad de intermediarios, contrariamente a esto, con las medidas que se adoptan para aportar a la unión como equipo de trabajo se ha logrado manejar esta situación.

5) ¿Qué actitud considera que tiene usted frente a los colaboradores del Centro Recreacional?

En general la encargada del Centro Recreacional considera tener un comportamiento adecuado con sus colaboradores donde siempre trata de impulsar un ambiente de confianza y lealtad hacia la organización, sin dejar de lado la figura de autoridad que debe ser y reflejar además de guardar las proporciones que debería haber en una relación laboral colaborador - jefe tomando las mejores decisiones en pro a la organización.

6) ¿Cuál considera usted que es la perspectiva de los colaboradores frente a usted como persona encargada del Centro Recreacional y jefe directa?

La directora del Centro Recreacional expresa: “es difícil hablar desde la perspectiva de los demás, cada quien tiene una mirada diferente sobre la opinión de una persona, pero en términos generales considero que hago bien mi trabajo y trato de mantener un buen ambiente laboral”.

9.2. Ficha técnica del instrumento de investigación (encuesta)

Tabla 6: Ficha técnica del instrumento de investigación (encuesta)

Población	27 colaboradores del Centro Recreacional Comfamar
Cantidad de personas encuestadas	27
Porcentaje de personas encuestadas	100%
Tiempo de la encuesta	10 minutos
Tiempo por pregunta (53 preguntas)	18 segundos

Nota. Fuente: elaboración propia.

9.4 Ficha técnica del instrumento de investigación (encuesta)

Tabla 7: Desarrollo del ejercicio por etapas

Etapas	Actividad
1. Aproximación	Acercamiento con la directora del Centro Recreacional.
2. Autorización	Aprobación por parte de la dirección para el desarrollo del trabajo en el Centro Recreacional.
3. Realización	Ejecución de la metodología a través de encuestas en el Centro Recreacional.
4. Reflexión	Análisis de los datos y estadísticas recolectadas a partir de la implementación del instrumento de investigación.
5. Conclusión	Elaboración de recomendaciones finales a partir de datos precisos.

Nota. Fuente: elaboración propia.

10. Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer en Centro Recreacional Comfamar.

10.1. Medición de las nueve dimensiones de Litwin & Stringer y aplicación de la escala de Likert.

Se aplicó un instrumento tipo encuesta con base en el cuestionario diseñado por los académicos Litwin & Stringer (Véase Anexo A) y la escala de respuesta creada por Rensis Likert en 1932. Este instrumento consta de 53 preguntas divididas en las nueve dimensiones planteadas por Litwin & Stringer en 1968 y 7 preguntas de caracterización con el objetivo tener una visión más clara de quienes son la persona que serán objeto de estudio en esta investigación.

Para responder a las preguntas los trabajadores pueden escoger una sola opción de entre las siguientes respuestas: “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Indeciso”, “En desacuerdo”, “Muy en desacuerdo”. La encuesta se aplica de manera censada a 27 empleados del Centro Recreacional Comfamar en la ciudad de Buenaventura en el Valle del cauca.

Con el objetivo de información más clara y detalla de la presente investigación, se agruparon los ítems estudiados entre las nueve dimensiones concebidas por los autores Litwin & Stringer, y se usó la escala de creada por el académico **Rensis Likert** (1932), con el objetivo de realizar la medición y cuantificación de los datos obtenido.

Esta escala se estableció a partir de dividir el puntaje máximo de las respuestas que es 5 sobre el rango de valorización de las respuestas que son 5 ítems como se observa a continuación:

Tabla 8: Rango y valoración según la escala de Likert

Valorización del clima	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Rango del puntaje	0 – 0.9	1 – 1.9	2 – 2.9	3 – 3.9	4 – 5

Nota. Fuente: elaboración propia.

La representación de los resultados se realiza mediante el uso de tablas y gráficas donde se puede apreciar:

- a. El puntaje de la percepción de los colaboradores del Centro Recreacional Comfamar para cada uno de los ítems pertenecientes al cuestionario desarrollado teniendo como base el instrumento desarrollado por los académicos Litwin & Stringer; Esto expresado en términos cuantitativos a través del uso de la escala desarrollada por **Rensis Likert** (1932).
- b. La percepción general de los colaboradores del Centro Recreacional Comfamar en términos porcentuales para cada una de las dimensiones esbozadas por los académicos **Litwin & Stringer** (1968), esto expresado en términos cuantitativos a través del uso de la escala desarrollada por **Rensis Likert** (1932).
- c. El puntaje general clima organizacional actual del Centro Recreacional Comfamar, esto expresado en términos cuantitativos a través del uso de la escala desarrollada por **Rensis Likert** (1932).

10.2 Resultado de la aplicación del cuestionario diseñado por Litwin & Stringer para la medición del clima organizacional en el Centro Recreacional Comfamar-

Para efectos de realización del estudio los investigadores se dispusieron a desplazarse al Centro Recreacional Comfamar en aras de garantizar la disposición de la población objetivo sobre el hecho de responder efectivamente el Cuestionario, se evaluaron las posibilidades de manejar la ejecución del instrumento de investigación en su totalidad de forma virtual (esto como alternativa a la emergencia sanitaria a raíz del virus del COVID-19 que promueve el distanciamiento social como medida para la no propagación del mismo y como una forma de no ser ajenos al aporte que puede generar la tecnología en términos de eficiencia para el estudio a desarrollar), al final se desistió de esta idea debido a factores como la disposición ya antes mencionada del encuestado, credibilidad del estudio y además permitirse la posibilidad de vivir de primera mano la situación interna de la organización en términos de clima

organizacional cerciorándose de que la apreciación de cada uno de los colaboradores frente a los interrogantes que componen la metodología de investigación no sea condicionada por factores externos a su percepción particular. En ese orden de ideas, el trabajo de campo en la organización tuvo un espacio de 3 días consecutivos, asistidos por aparatos tecnológicos (celulares de los investigadores) donde la manera de abordar la aplicación de la encuesta fue de forma particular o en parejas dependiendo la disponibilidad de los trabajadores dentro del desarrollo de sus funciones particulares en la organización; una vez reunidos encuestadores y colaboradores, los primeramente mencionados procedían a realizar las preguntas de caracterización y posteriormente las que componen el cuestionario de Litwin y Stringer mientras iban diligenciando las respuestas de los mencionados en segundo lugar.

En principio se pudo evidenciar cierto recelo por parte de los encuestados a la hora de acceder a responder el cuestionario por lo que se hizo necesario socializar la intención del estudio y en esa socialización mencionar que se contaba con el permiso necesario por parte de la persona encargada del Centro Recreacional Comfamar, adicionalmente se dispuso a establecer un líder por cada área dentro de la organización para replicar el mensaje a quienes no estuviesen presentes o los que quizás no lo entendieron la intención del estudio en su momento. En síntesis y para efectos de claridad frente al entendimiento de la manera como se desarrolló la ejecución de la investigación se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 9: Ejecución de la investigación

Etapa	Metodología	Objetivo	Tiempo(Días)
Socialización	Se expresó la intención del estudio a la totalidad de los colaboradores.	Socializar a los colaboradores cómo se desarrollará la investigación y analizar la postura de este frente a responder el cuestionario.	1
Ejecución	Se desarrolla el estudio de manera presencial asistida por celulares con internet donde se les realizaban las preguntas a los colaboradores de manera individual (Véase Anexo D).	Ejecutar el estudio dentro de la organización mediante el instrumento creado por Litwin y Stringer.	3

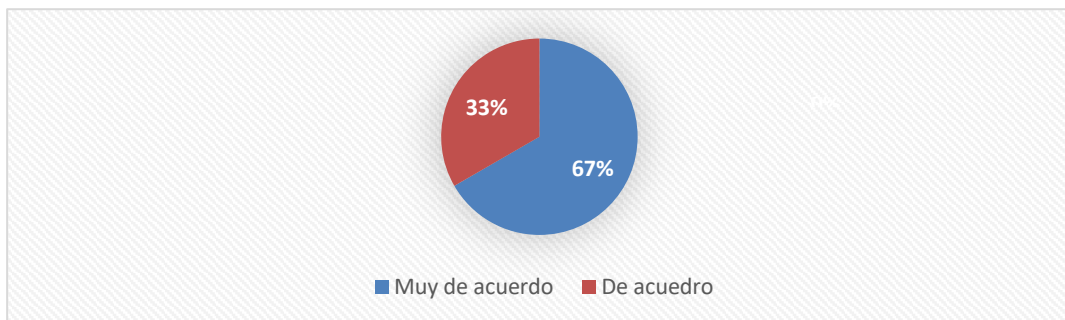
Nota. Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las 53 preguntas que conforman el cuestionario de Litwin & Stringer a los empleados del Centro Recreacional Comfamar, los resultados están divididos en las nueve dimensiones que componen la teoría de los autores Litwin & Stringer para una más fácil comprensión.

I. Dimensión de estructura:

1. ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?

Figura 6: ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?

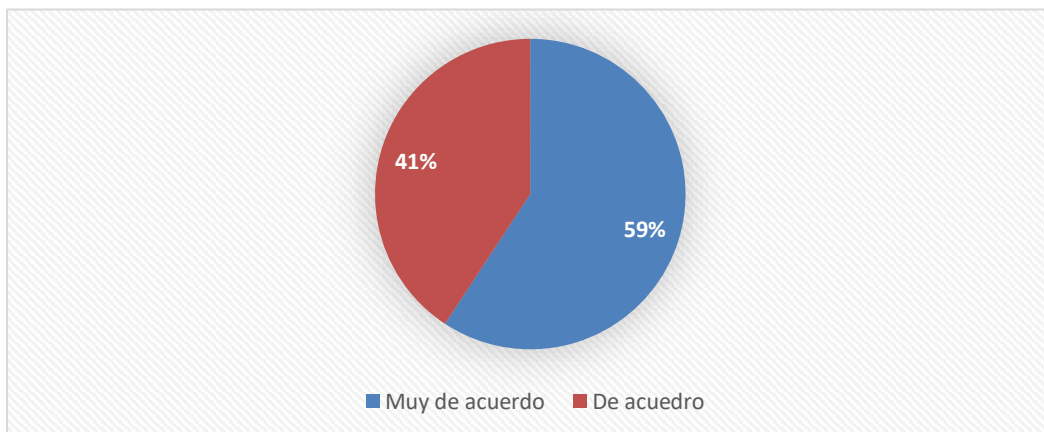


Nota. Fuente: elaboración propia.

Desde una perspectiva general, con base a los resultados obtenidos por implementación del instrumento de investigación de los 27 encuestados el 67% que equivalen a 18 colaboradores respondieron que están muy de acuerdo con este interrogante mientras que 9 de estos que corresponden al 33% respondieron estar de acuerdo.

2. ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?

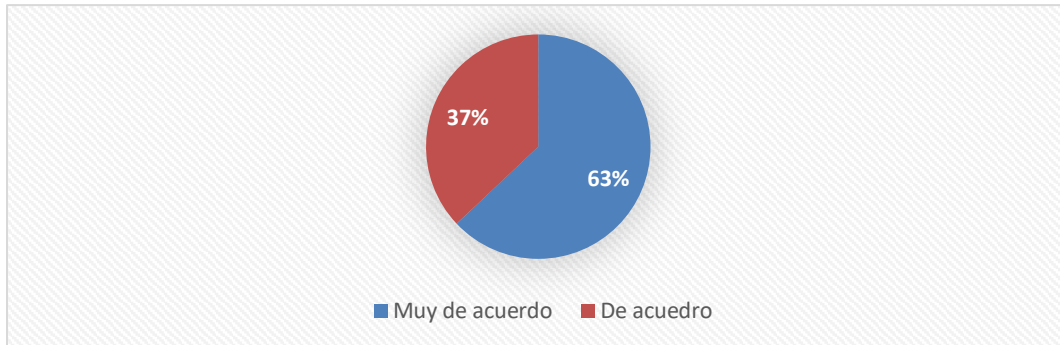
Figura 7: ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?



Ante este interrogante las respuestas se dividieron en dos tendencias muy claras y marcadas: muy de acuerdo con 59% (16 colaboradores) y de acuerdo con el 41% (11 colaboradores); resultado desde el cual puede interpretarse que en esta entidad las tareas obedecen a una lógica que va intrínsecamente ligada a una meta interiorizada y entendida por cada uno de sus miembros, es decir los métodos para llevar a cabo sus actividades internas son claros y pertinentes.

3. ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?

Figura 8: ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?

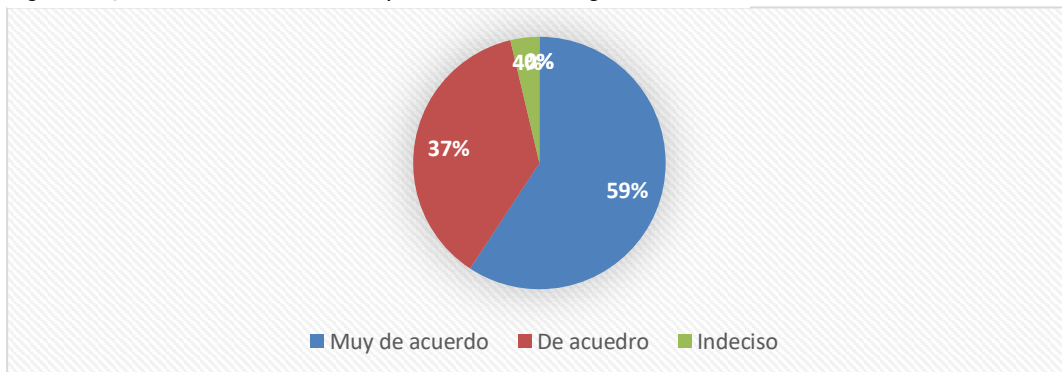


Nota. Fuente: elaboración propia.

Las estadísticas reflejan una tendencia similar a la de las preguntas anteriores que debido a que presentan la misma orientación que pretende establecer en términos estructurales cómo se encuentra la organización; los resultados se dividen en 2: muy de acuerdo con un 63% (17 personas) y de acuerdo con un 37% (10 personas).

4. ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?

Figura 9: ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?

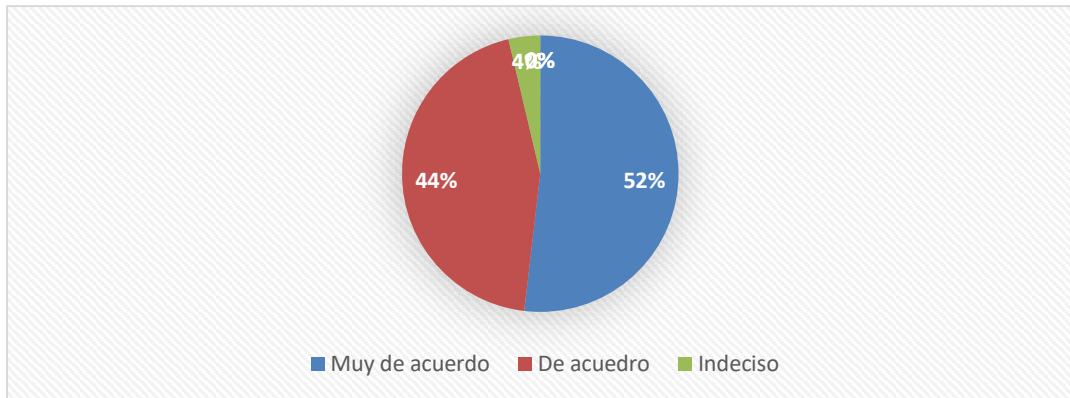


Nota. Fuente: elaboración propia.

En este ítem las respuestas fueron las siguientes: el 59% expresa estar muy de acuerdo, el 37% de acuerdo y el 4% restante manifiesta estar indeciso con la pregunta, estos resultados se pueden fundamentar en que los colaboradores tienen acceso a conocer las políticas de manera fácil a través de carpetas y también son socializadas en diferentes periodos del año o cuando se es necesario.

5. ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?

Figura 10: ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?

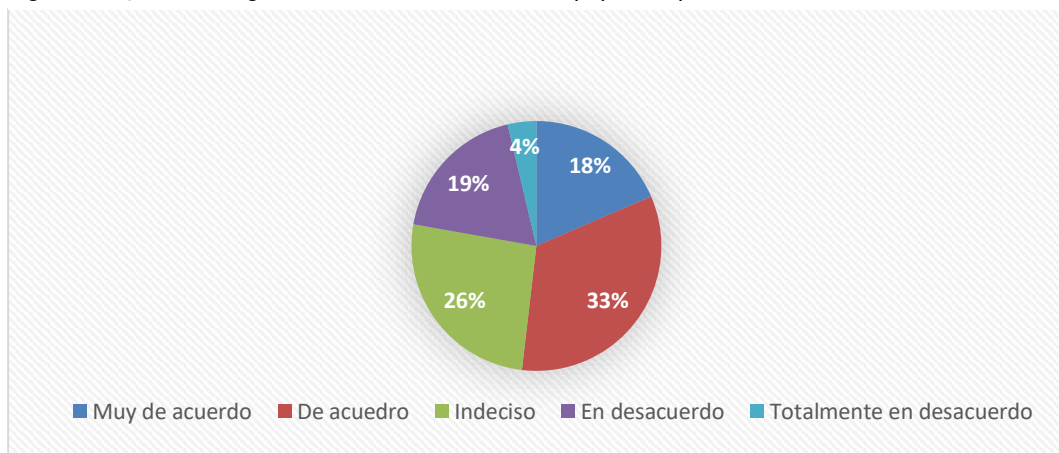


Nota. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas dentro del Centro Recreacional conocen la estructura organizativa, es decir cómo está constituida la línea de mando dentro de la organización, a partir de estos resultados se puede fundamentar esta información con un 52% (15 personas) que responden estar muy de acuerdo y un 44%(11 personas) expresan estar de acuerdo, mientras que el 4% (1 persona) dice estar indeciso, con la particularidad de que esta persona es mayor a 30 años, asiste ocasionalmente al centro porque es del área de reparación y mantenimiento, sí tiene claro quién es su jefe directo y la jefa del Centro Recreacional Comfamar, pero no tiene muy claro la estructura organizativa.

6. ¿En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas?

Figura 11: ¿En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas?

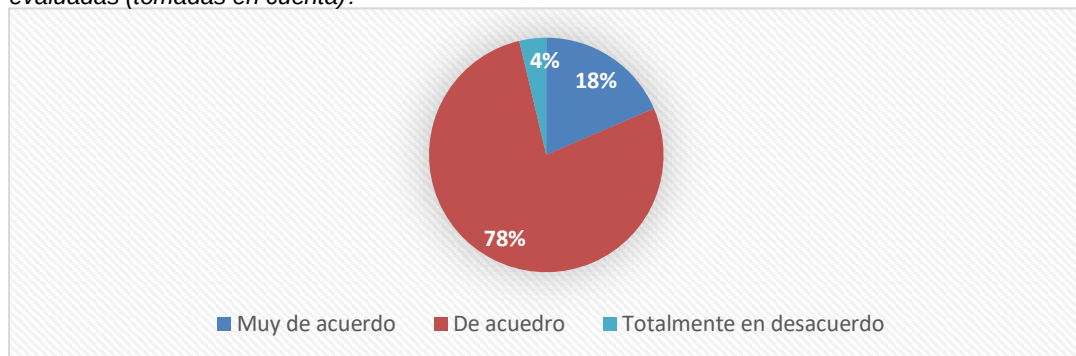


Nota. Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la pregunta 6 fueron muy diversos: con un 33% para de acuerdo, 26% para indeciso, 18% para muy de acuerdo, un 19% para en desacuerdo y un 4% para totalmente en desacuerdo, esta segregación en cuanto a respuestas puede obedecer al área en la se esté vinculado el colaborador, como también si es contratado directa o indirectamente, vemos que para los contratados indirectamente los papeleos tienden a ser mayores a los trámites de contratados directamente, un ejemplo muy claro que expresaba uno de los colaboradores del área de mantenimiento y reparación (el cual protegemos su confidencialidad porque así lo pidió): “Para sacar una silla debo informar y hacer el trámite necesario para obtener el permiso”.

7. ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)?

Figura 12: ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)?

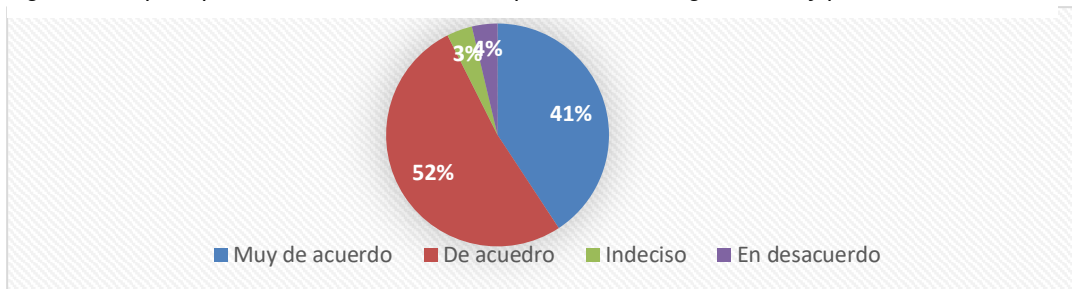


Nota. Fuente: elaboración propia.

Un gran porcentaje de los encuestados, más específicamente el 96% (divididos en 78% de acuerdo y 18% muy de acuerdo respectivamente) de estos expresaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con que existe exceso de reglas o trámites que impiden la consideración de nuevas ideas por otro lado, el 4% restante respondió que no, indagando con los colaboradores expresan situaciones durante los eventos donde se propone soluciones a inconvenientes precisos pero en su mayoría de veces no son tenidos a consideración.

8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

Figura 13: Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

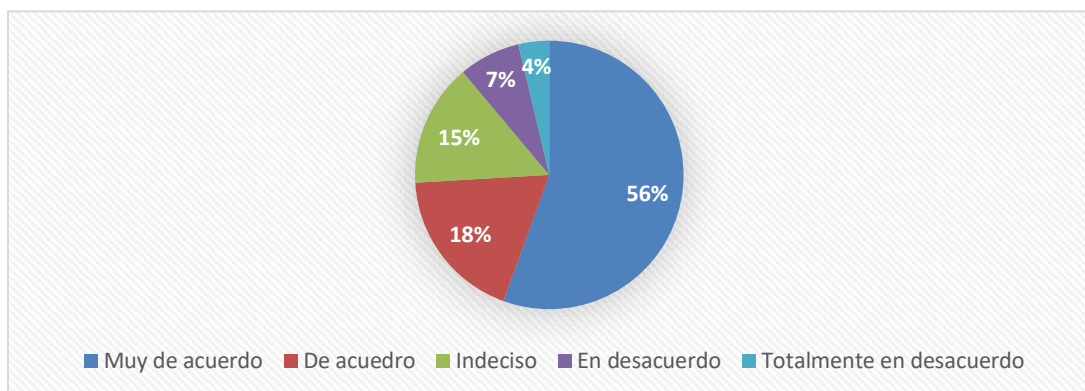


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 93% la perspectiva sobre si hay falta de planificación y de organización dentro del centro es afirmativa pese a que hay un 3% indeciso y un 4% en desacuerdo.

9. ¿En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar?

Figura 14: ¿En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar?

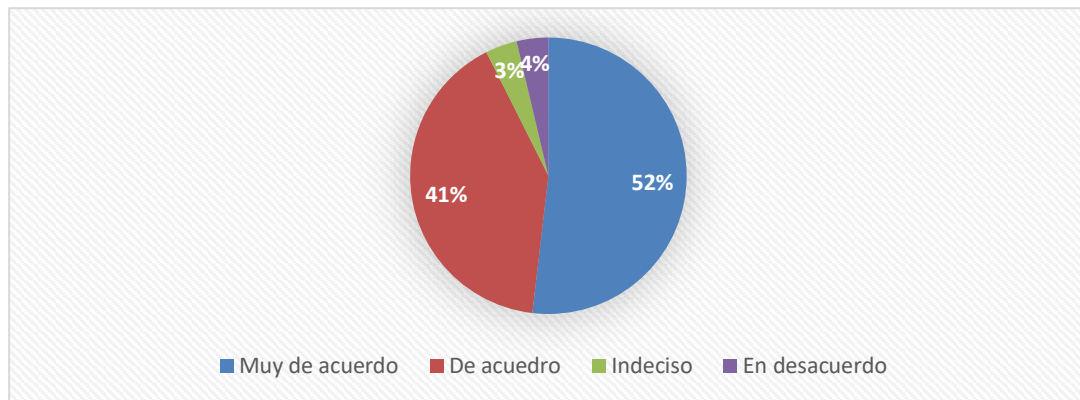


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 74% (repartidos entre muy de acuerdo y de acuerdo) de la población no tiene claro a quién reportar frente alguna eventualidad mientras cumple sus funciones dentro de la entidad mientras que el 15% se encuentra indeciso y el 11% restante está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, esta postura positiva ante esta pregunta puede deberse a casos muy puntuales como el de algunos salvavidas que ante una situación precisa que se presentó justo después de su vinculación laboral no sabían si dirigirse a la administración del Centro Recreacional o a la empresa por la cual fueron contratados; situación que fue aclarada y solucionada el mismo instante y como estas ocurren situaciones parecidas en las diferentes áreas.

10. ¿Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

Figura 15: ¿Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?



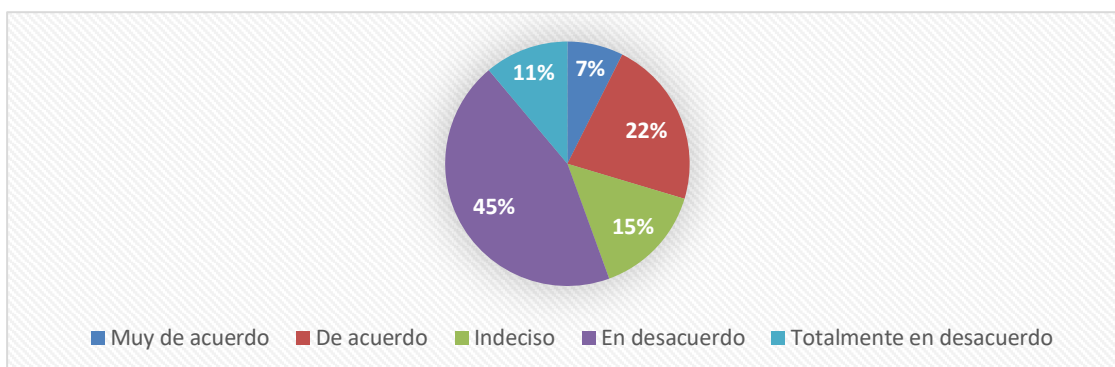
Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 93% de la población (repartidos entre de acuerdo y muy de acuerdo) los colaboradores expresan que los líderes se preocupan y hacen lo posible para que las normas, métodos y procedimientos se cumplan y así cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, hay un 7% que no lo considera así o no tiene una postura definida sobre esto.

II. Dimensión de responsabilidad:

11. ¿No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?

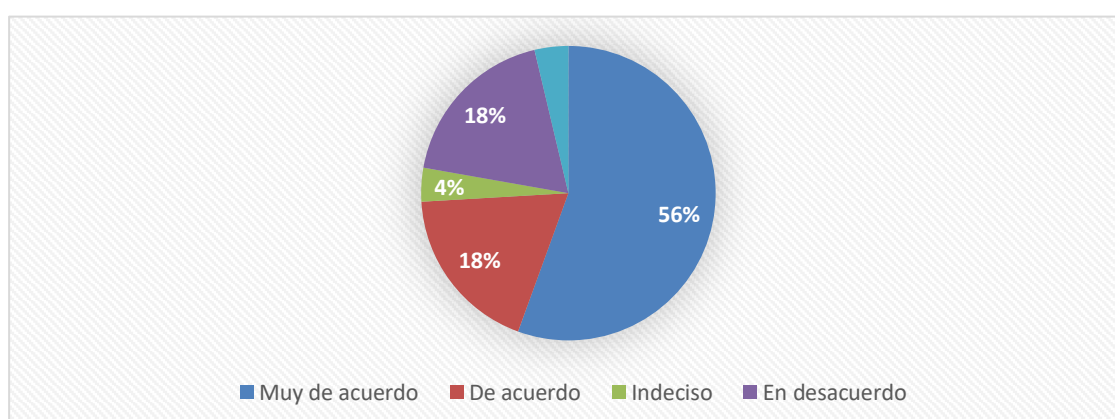
Figura 16: ¿No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?



Nota. Fuente: elaboración propia.

Al realizar el análisis de estos resultados observamos que el 45% de los empleados opinan estar en desacuerdo con el hecho de que no exista confianza en el trabajo individual, y que por ende todas las tareas deban ser verificadas dos veces para estar seguros de que no existen errores en su ejecución, mientras que por otro lado el 22% de los empleados expresa estar de acuerdo con tener que verificar las tareas al menos dos veces para evitar errores y finalmente el 15% se muestra indeciso ante este apartado.

12. ¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él?



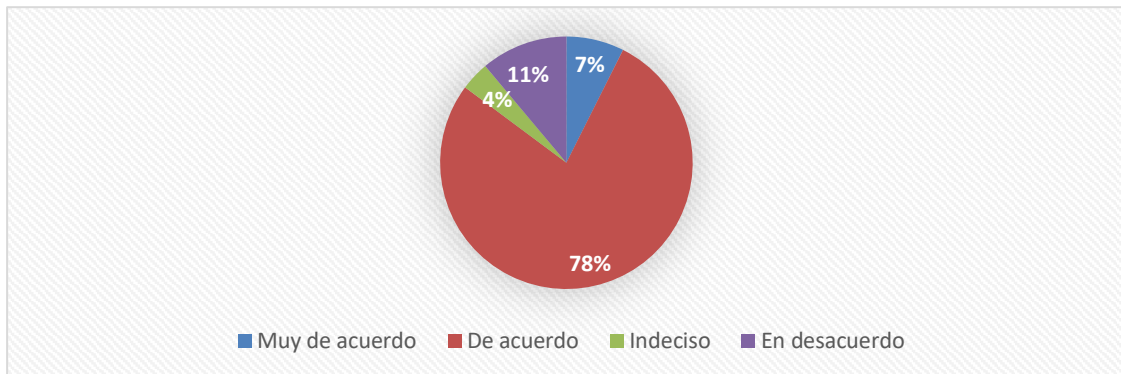
Nota. Fuente: elaboración propia.

El 78% de los encuestados opinan a través de sus respuestas que su jefe o la persona encargada del área el cual hace parte de cierta forma les da autonomía de elaborar sus funciones sin estar verificando sus quehaceres laborales, mientras

que el 19% enuncia estar en desacuerdo, por otro lado el 4% restante no están de acuerdo ni en desacuerdo, este porcentaje se compone en su totalidad del área de administración.

13. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?

Figura 17: ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?

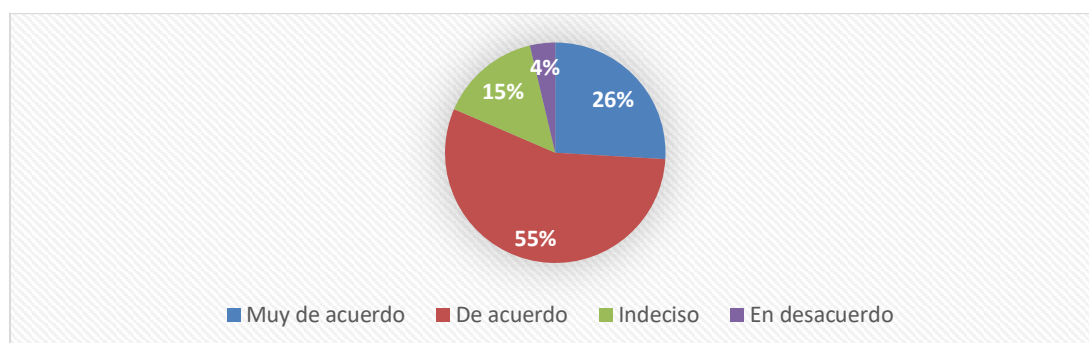


Nota. Fuente: elaboración propia.

El resultado predominante, 85% de acuerdo en términos generales nos permite deducir que los empleados a pesar de que obedecen a métodos, reglas y formas de llevar a cabo su actividad particular gozan de cierta autonomía para hacerlo, es decir se dan los lineamientos sobre que es, lo que se debe hacer y con qué cantidad de recursos; por otro lado el 11% están en desacuerdo quizás porque siguen directrices directas que son muy precisas, cómo el caso de una de las integrantes de cocina quien solo se encarga de mantener los cubiertos limpios y listos: El 4% restante no responde negativa o afirmativamente.

14. ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?

Figura 18: ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?

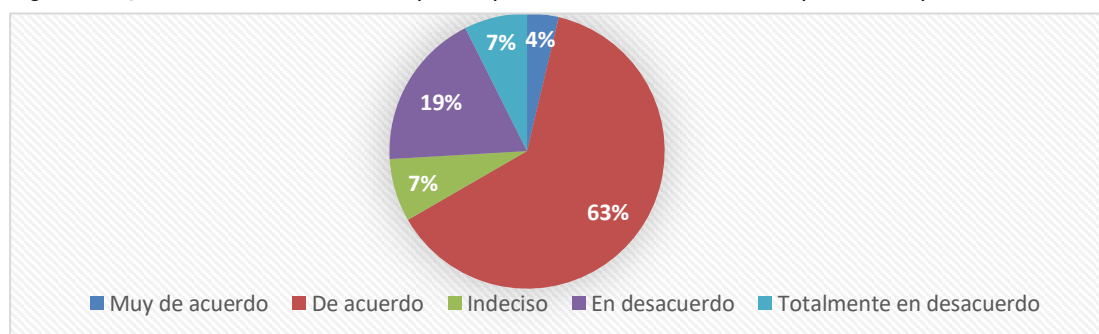


Nota. Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de la población encuestada, precisamente el 81% sienten que se puede avanzar en la organización si toman la iniciativa y se hacen cargo de hacer las cosas por ellos mismos, el 4% considera que su labor no goza de mucha relevancia como para tomar iniciativa y avanzar, mientras que para el 15% restante son indiferentes a tener una perspectiva positiva o negativa.

15. ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?

Figura 19: ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?

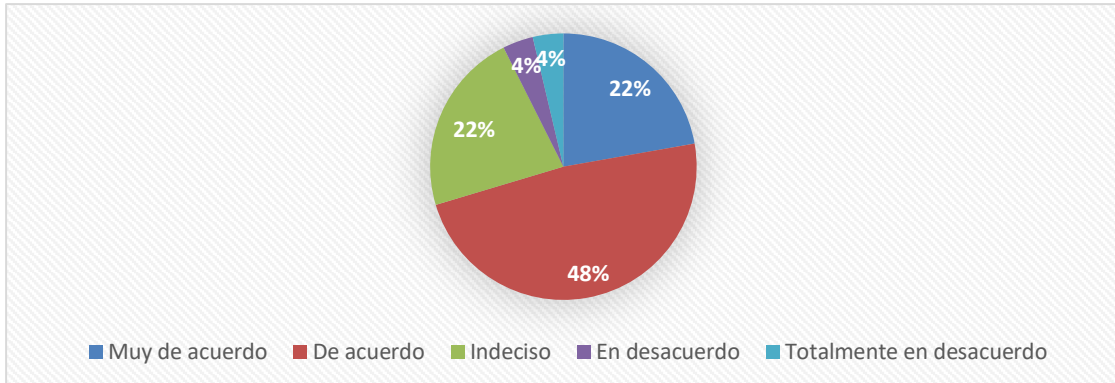


Nota. Fuente: elaboración propia.

Es notable la cantidad de población encuestada que con un 67% creen en que pueden resolver los inconvenientes organizacionales por ellos mismos, por otro lado el 26% al contrario de la mayoría tienen la perspectiva de que deben resolver sus inconvenientes por ellos mismos, por ultimo con un 7% están indecisos.

16. ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?

Figura 20: ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?



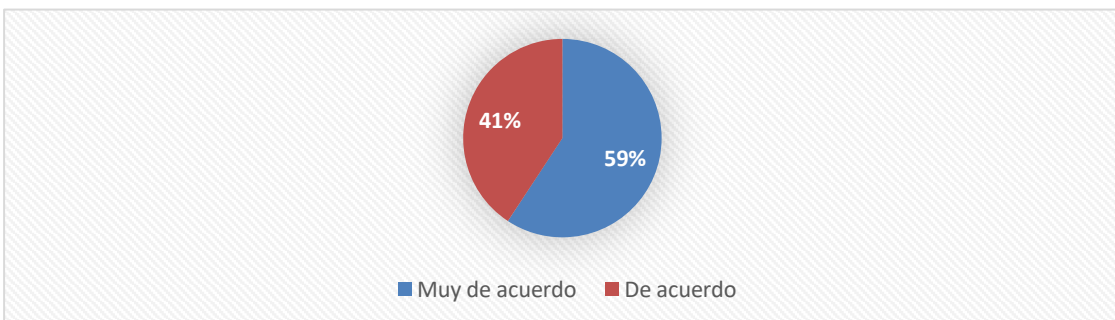
Nota. Fuente: elaboración propia.

Según los resultados, aparentemente los colaboradores tienden a justificar sus errores cuando algo sale mal, el 70% entre de acuerdo y muy de acuerdo lo confirman, sin embargo también existen aquellos que creen lo contrario con un 8% y un 22% indeciso, ambos porcentajes pueden obedecer a situaciones internas precisas dentro de la organización.

III. Dimensión de recompensa:

17. ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?

Figura 21: ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?

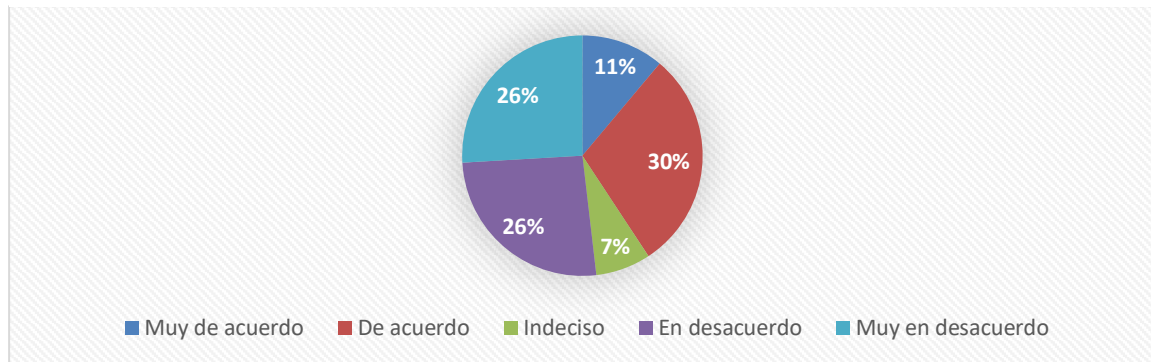


Nota. Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia en el gráfico, la percepción de la población en términos de toma de responsabilidades es totalmente negativo con un 100% de encuestados que afirman que los individuos no toman responsabilidades.

18. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?

Figura 22: ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?

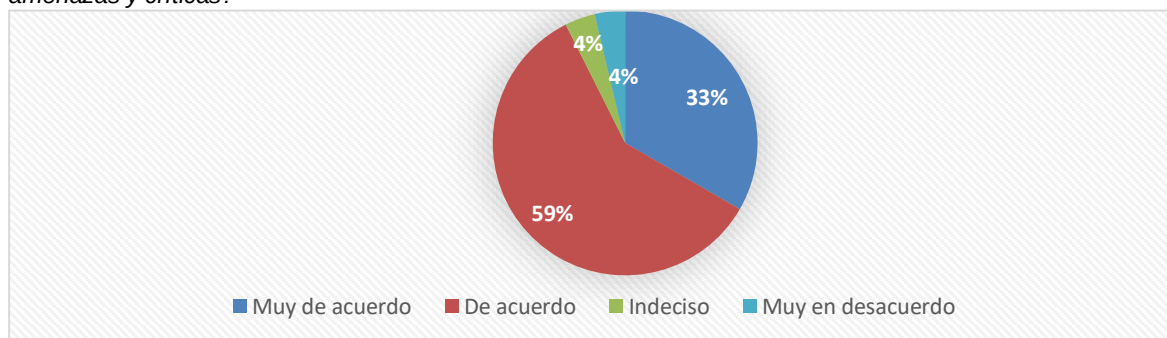


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 52% de desacuerdo, esta cantidad de personas no consideran que haya oportunidad para ascender dentro de la organización lo cual se puede justificar en el hecho de que son colaboradores vinculados a la organización por medio de otra empresa (como Brillantex en el caso del área de mantenimiento y reparación), por otro lado, existe un 41% de población encuestada que si consideran factible el hecho de ascender por mérito gracia, en su mayoría pertenecen a el área de administración y por último el 7% de los encuestados no toman postura sobre el interrogante.

19. ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?

Figura 23: ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?



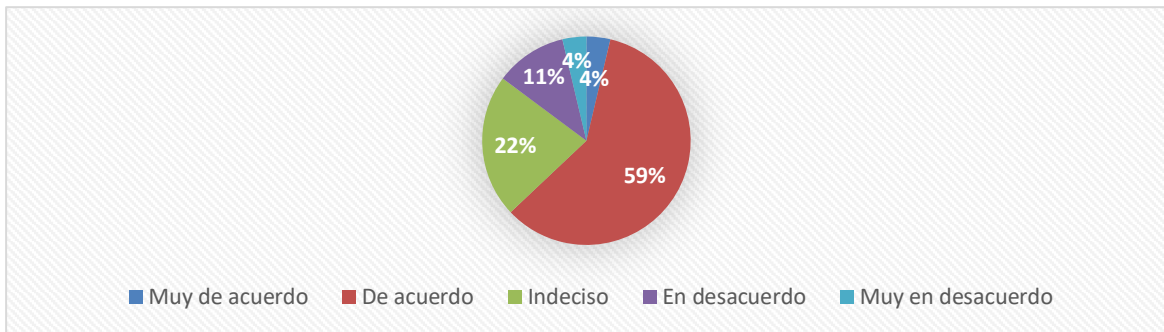
Nota. Fuente: elaboración propia.

Mediante este grafico se evidencia mayormente que los colaboradores sienten que son mejores las recompensas e incentivos que las críticas y amenazas con un 92% de encuestados que responden positivamente porque cada que se termina de manera satisfactoria una labor importante como los eventos y demás, reciben felicitaciones por el

líder del Centro Recreacional Comfamar, el 8% restante que se reparte entre indeciso y muy en desacuerdo se puede adjudicar a situaciones puntuales que en algún momento tuvieron lugar dentro del centro.

20. ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?

Figura 24: ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?

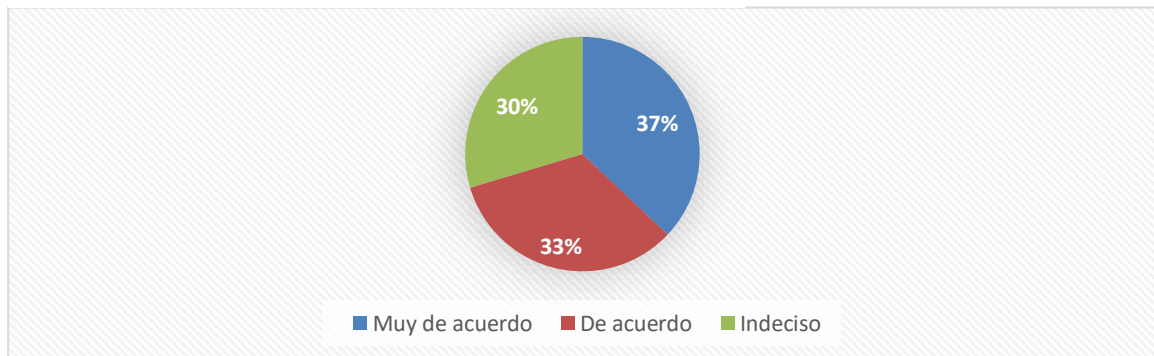


Nota. Fuente: elaboración propia.

Más de la mitad de los encuestados, más exactamente el 63% considera que sí son recompensados según su desempeño entendiendo que la recompensa puede darse de distintas maneras, el 22% dudan sobre si son recompensados o no por su labor, finalmente el 15% no se sienten suficientemente recompensadas por su desempeño.

21. ¿En esta organización hay muchísima crítica?

Figura 25: ¿En esta organización hay muchísima crítica?

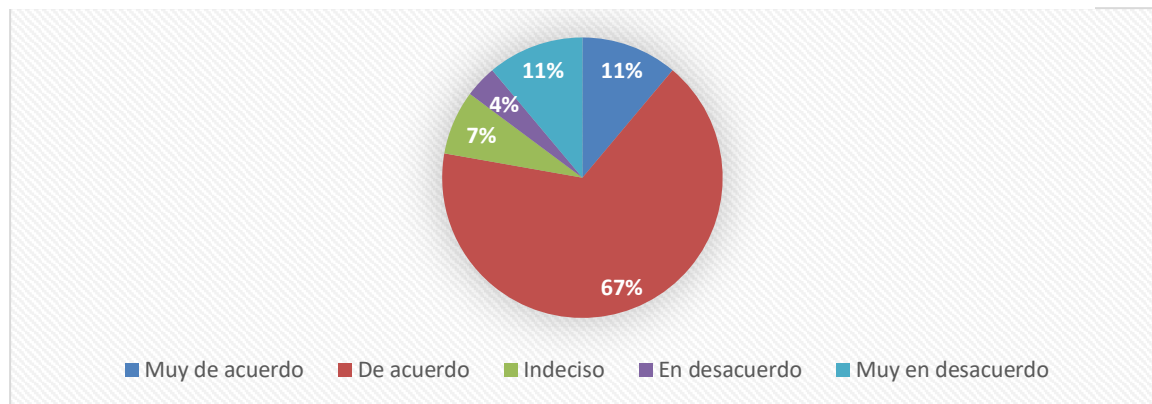


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 30% de los encuestados dice estar indeciso porque aunque no haya demasiada crítica, esta, si es buena para funcionar eficientemente, por lo que tienden realizar autocrítica siempre y cuando sea necesario, el 70% restante considera que dentro de la organización sí existe demasiada crítica.

22. ¿En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?

Figura 26: ¿En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?

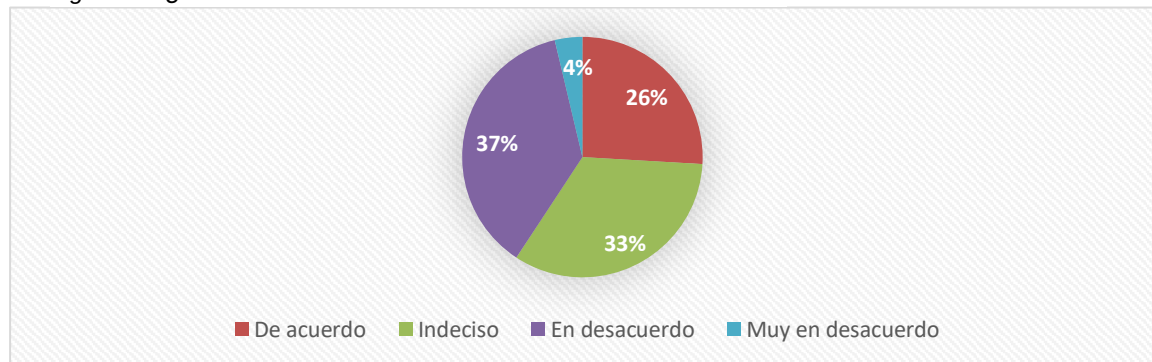


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 78% los colaboradores están de acuerdo al considerar que no hay suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo puesto que se sienten insatisfechos con los reconocimientos verbales que eventualmente se hacen cuando se tiene una buena jornada, contrariamente 15% manifiesta estar en desacuerdo con este interrogante, por ultimo un 7% no están seguros de la postura que puedan adoptar.

23. ¿Cuándo cometo un error me sancionan?

Figura 27: ¿Cuándo cometo un error me sancionan?



Nota. Fuente: elaboración propia.

Observando la paridad entre los porcentajes obtenidos se evidencia que este direccionamiento se debe a que depende mucho del error que se cometa, lo que tienen en común el 26% que respondió estar de acuerdo con este interrogante es que fueron parte directa o indirectamente de un caso de sanción, en su mayoría manifestaron que se trataba más de una llamada de atención que una sanción verbal, el 33% presumen estar indecisos pues afirman que el sancionar es muy circunstancial y muy poco

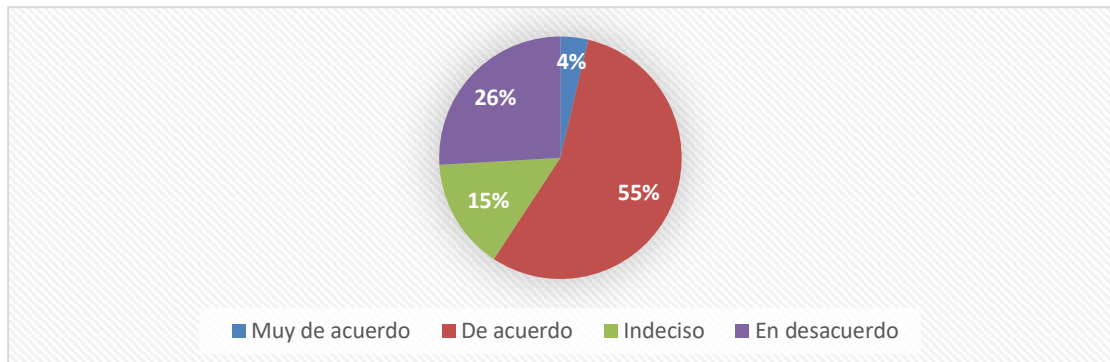
frecuente, en última instancia 41% no considera que existan sanciones ante los errores cometidos dentro de la organización.

IV. Dimensión de Desafíos:

24. ¿La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más

si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?

Figura 28: ¿La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?

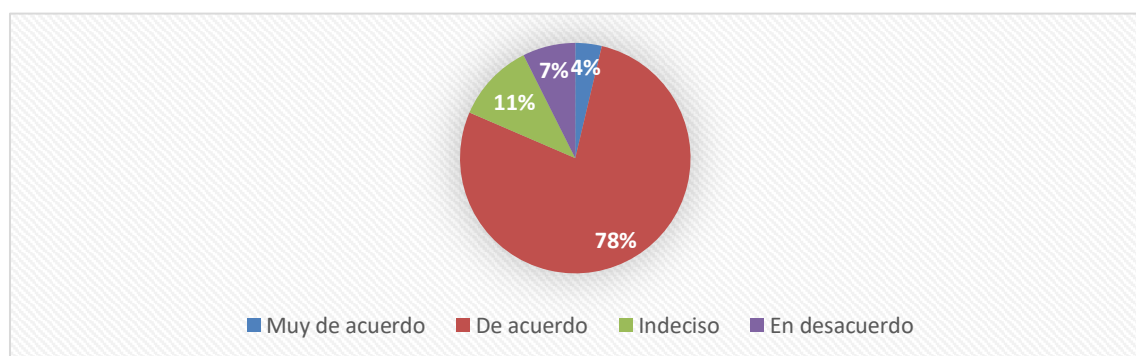


Nota. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados con un 59% consideran que la organización progresará más si se realizan las cosas lentas pero seguras esto se puede explicar a una opinión de juicio personal sobre el deber ser de las cosas, el 15% está indeciso frente a este hecho y el 26% restante cree que no es necesario el hacer las cosas lentas para poder progresar como organización.

25. ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?

Figura 29: ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?



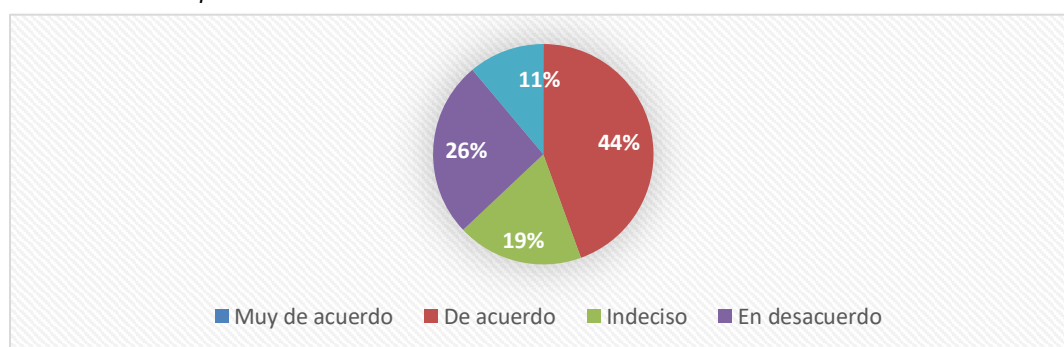
Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 82%, los colaboradores consideran que la organización ha sido oportuna a la hora de tomar riesgos, algunos de ellos expresan que esta situación se ve cuando surgen inconvenientes de manera fortuita a la hora de realizar eventos de gran impacto,

el 11% cree que (teniendo una perspectiva muy desde su área) dentro de la organización no se ha tomado riesgos porque estos no son necesarios y por último el 7% piensan que no se toman riesgos porque consideran que no existen escenarios para hacerlo.

26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Figura 30: En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

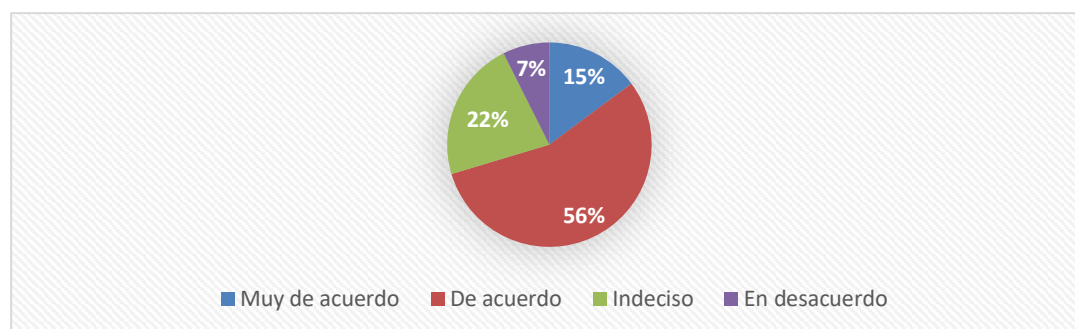


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con base a las estadísticas 55% de los trabajadores consideran que dentro de la entidad si se toman decisiones de riesgo grandes para estar delante de la competencia, por otro lado el 26% no considera que se tomen riesgos, este porcentaje está constituido en su mayoría por personal administrativo y de cocina y el 16% restante no tiene muy claro los contextos en que se presente la toma de riesgos como una opción.

27. ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?

Figura 31: ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?

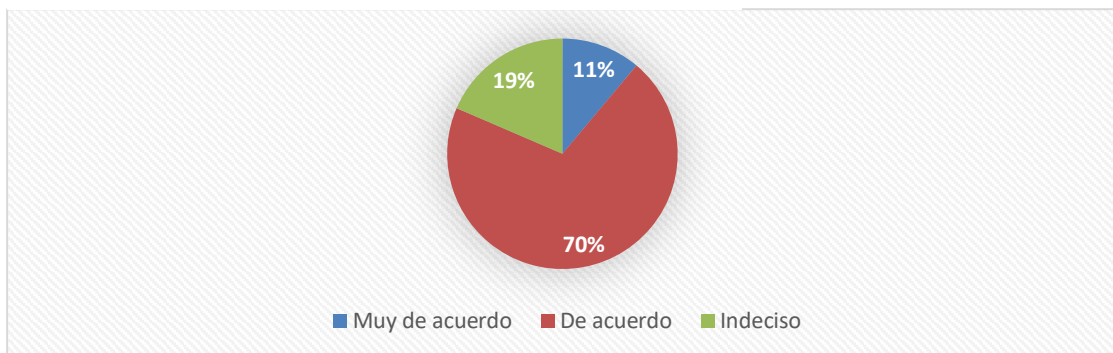


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 71% (19 personas) los colaboradores ven en la precaución a la hora de tomar decisiones una buena alternativa para asegurar la efectividad, consideran que esa es la postura que ha adoptado el Centro para poder alcanzar la mayor productividad, mientras que el 22% muestra no estar de acuerdo o en desacuerdo y el 7% restante no considera que se tomen las decisiones con demasiada precaución pero si se analizan las mejores opciones en pro a la efectividad.

28. ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?

Figura 32: ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?



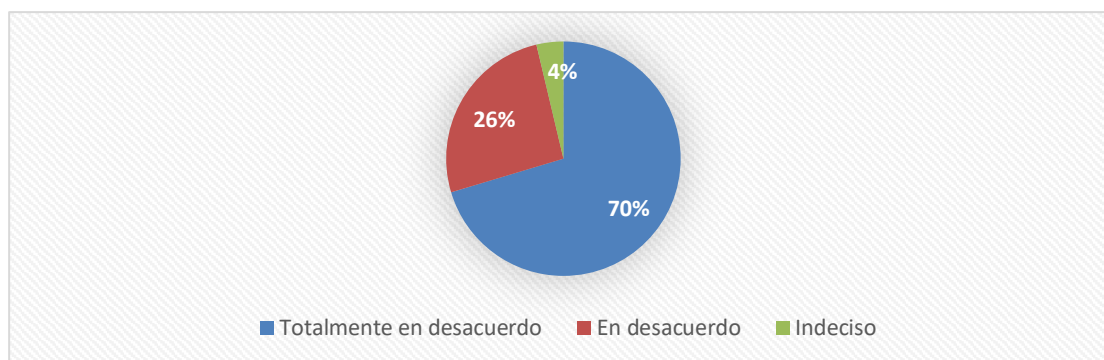
Nota. Fuente: elaboración propia.

El 81% de las personas sí consideran que la organización se arriesgue por una buena idea, expresan que cuando hay gran afluencia de personas dentro del Centro surgen situaciones que requieren ser resueltas por ideas de último minuto y en la mayoría de casos que sucede el resultado suele ser satisfactorio el otro 19% no adquiere una visión clara sobre si la organización se arriesga o no por una buena idea porque piensan que desde su posición no hay mucho que aportar en términos de ideas.

V. Dimensión de Relaciones:

29. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?

Figura 33: ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?

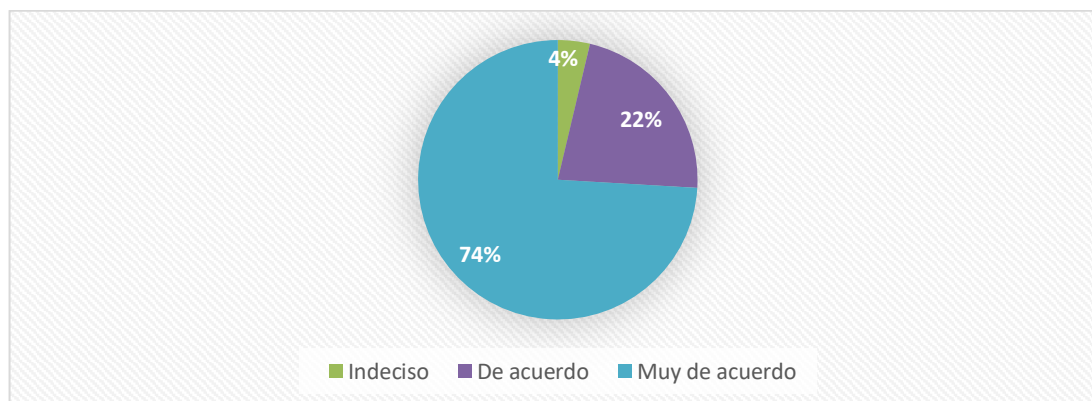


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 96% de los colaboradores se considera parte de un ambiente donde la amistad prevalece, porque se comparte cada que se puede o es necesario, el 4% restante no cree que la amistad sea algo que prevalezca dentro de la organización.

30. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

Figura 34: ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

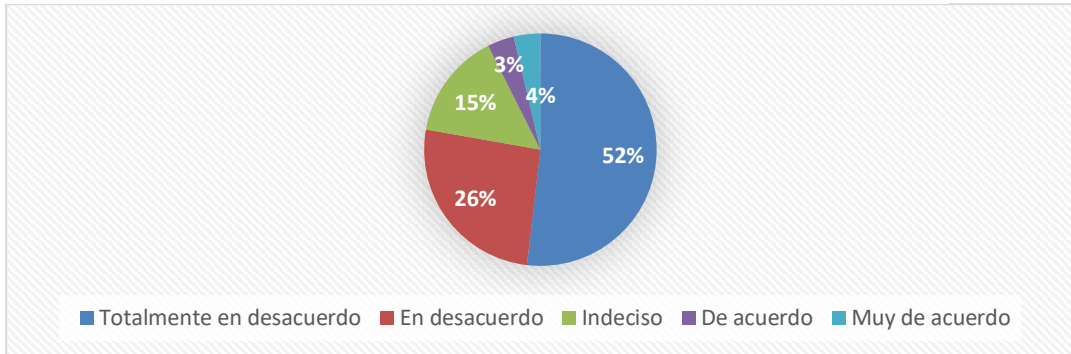


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 74% de los encuestados está muy de acuerdo en que el Centro Recreacional Comfamar tiene un clima de trabajo agradable y sin tensiones, un 22% está de acuerdo con la existencia de un buen clima al interior de la organización, mientras que tan solo el 4% restante se encuentra indeciso en este aspecto.

31. ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?

Figura 35: ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?

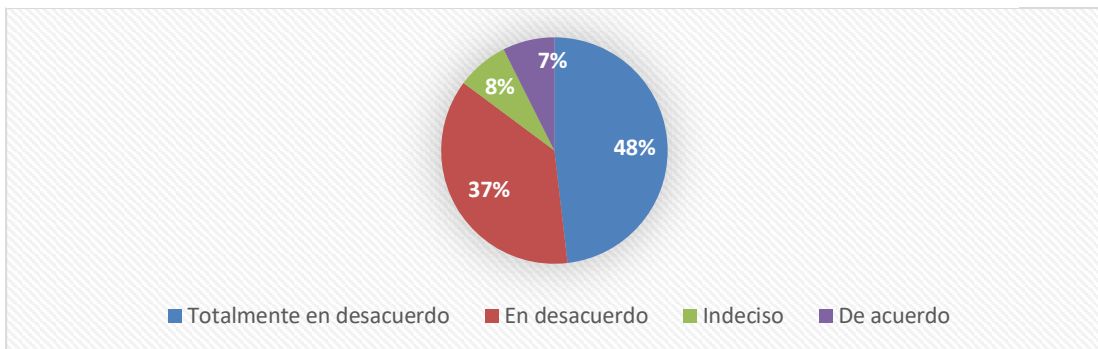


Nota. Fuente: elaboración propia.

52% de los encuestados está muy en desacuerdo con la afirmación de que sea difícil llegar a conocer a sus compañeros, un 26% se encuentra en desacuerdo con el hecho de que sea difícil llegar a conocer a sus compañeros, un 15% se muestra indeciso en este apartado, mientras que un 4% se encuentra muy de acuerdo con la afirmación hecha en la pregunta y un 3% está muy en desacuerdo acuerdo con la pregunta.

32. ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?

Figura 36: ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?

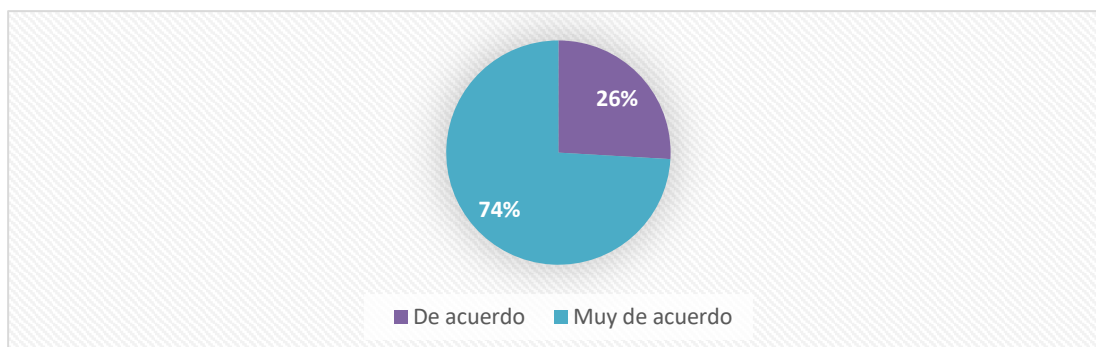


Nota. Fuente: elaboración propia.

Un 48% de los encuestados está en muy en desacuerdo con el hecho de que las personas que laboran al interior del Centro Recreacional Comfamar son frías y reservadas, un 37% de la población encuestada manifiesta en estar en desacuerdo con la afirmación de la pregunta, mientras que un 8% de los encuestados se muestra indeciso con respecto a la pregunta y tan solo un 7% de la población estudiada se muestra de acuerdo con la pregunta.

33. ¿Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables?

Figura 37: ¿Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables?



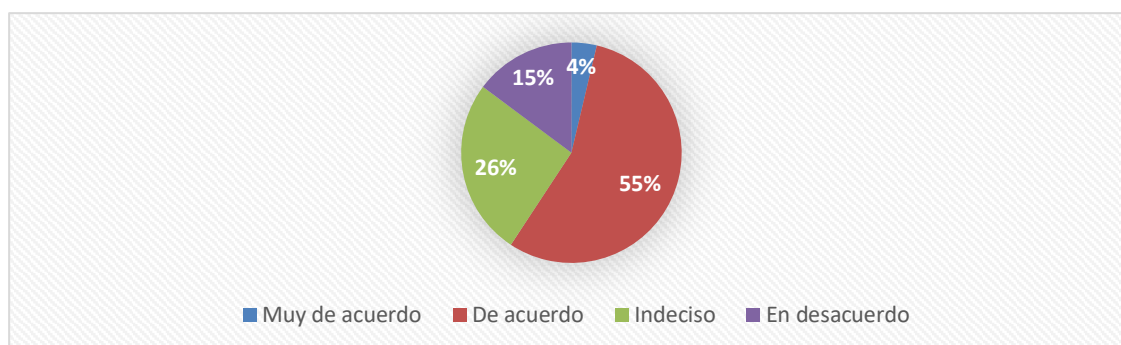
Nota. Fuente: elaboración propia.

Un 74% de los encuestados está muy de acuerdo con que en la organización hay relaciones agradables entre empleados y jefes, mientras un 26% dice estar de acuerdo con la afirmación de la pregunta.

VI. Dimensión de cooperación:

34. ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?

Figura 38: ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?

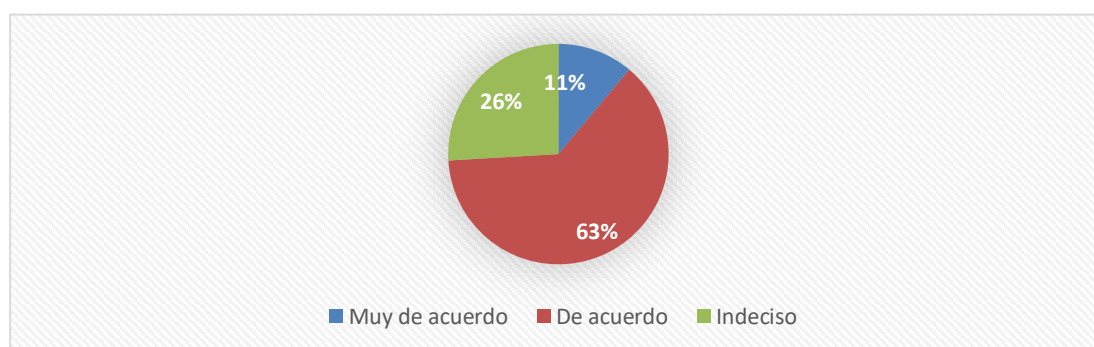


Nota. Fuente: elaboración propia.

Para el 59% la organización si exige un rendimiento bastante alto pero manifiestan que esta exigencia no se caracteriza por ser acosadora o estresante, el 26% no están de acuerdo con que se exija un rendimiento muy alto pero que si se exige cumplir con sus funciones de la manera más eficiente posible y el 15% faltante no considera que se exija un rendimiento alto si no el de cumplir con sus funciones dentro de los parámetros normales.

35. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?

Figura 39: ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?



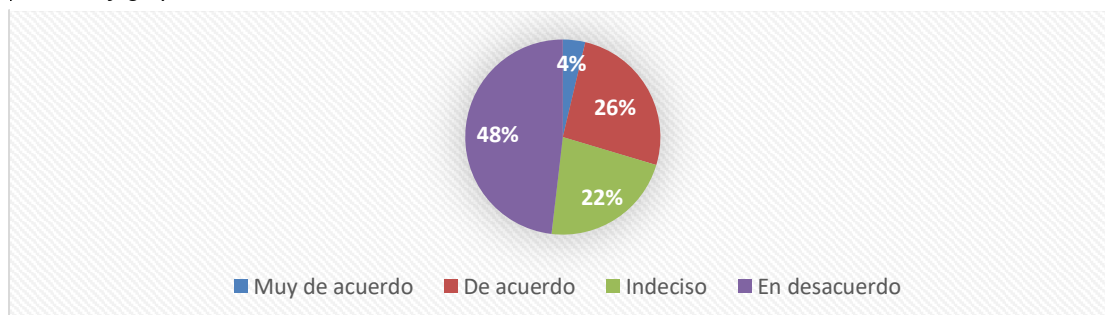
Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 74% gran parte de los encuestados manifiestan que desde la perspectiva de la dirección si creen que se puede mejorar en ciertos aspectos pero que eso no quiere decir que la forma en la que se está haciendo las cosas actualmente este mal, por otro lado el 26% sobrante no adopta una actitud fija sobre este

interrogante porque en su mayoría anuncian no conocer la perspectiva de la dirección en cuanto a la mejora continua.

36. ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?

Figura 40: ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?

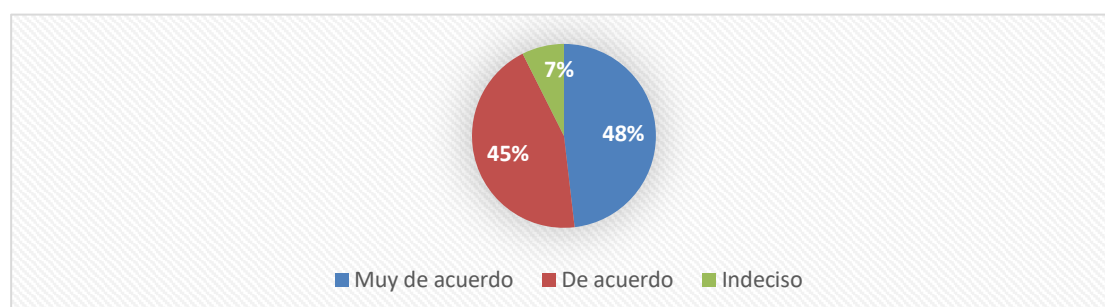


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 48% de la población encuestada no considera que sea así, no se sienten de alguna manera presionados para mejorar su rendimiento, por otra parte el 26% si considera que se presione para mejorar el rendimiento grupal e individual, el 22% responde estar indeciso en este apartado y tan solo un 4% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la pregunta.

37. ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?

Figura 41: ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?



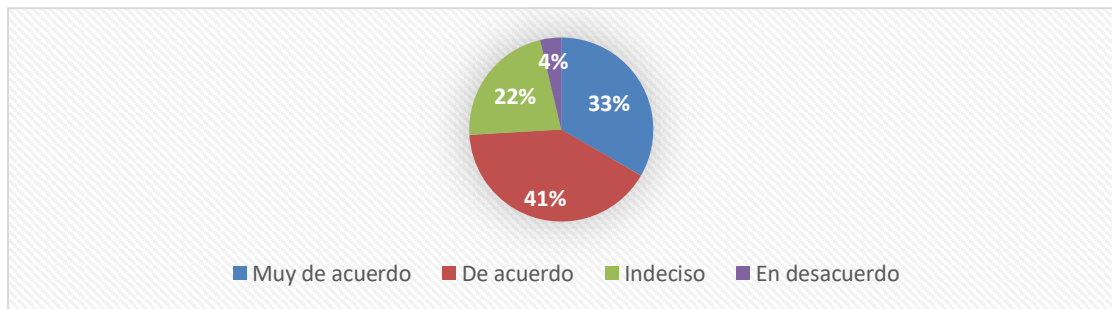
Nota. Fuente: elaboración propia.

Casi la totalidad de los encuestados, alrededor de un 93% considera que la dirección afirma que si las personas están contentas dentro de la organización todo lo demás marchará de la manera más eficiente posible teniendo como estrategia

mantener al grupo armonioso y unido, por otro una pequeña parte de ellos con un 7% se encuentran indecisos frente a la postura de la dirección sobre el contenido de sus trabajadores.

38. ¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?

Figura 42: ¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?

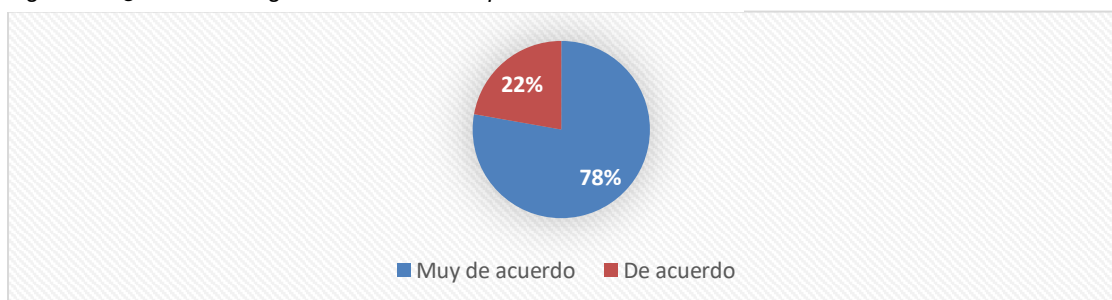


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 74% de desacuerdo se afirma que para los colaboradores las buenas relaciones en esta organización son importantes, pero no tanto como realizar sus funciones de manera eficaz, el 22% no creen que el llevarse bien es algo que este intrínsecamente ligado con el desempeño pero que si es importante porque genera un ambiente de cordialidad y solidaridad ideal para sentirse a gusto y trabajar de la mejor forma, en última instancia un 4% afirma que si es más importante las relaciones interpersonales que su desempeño dentro de la organización.

39. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?

Figura 43: ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?



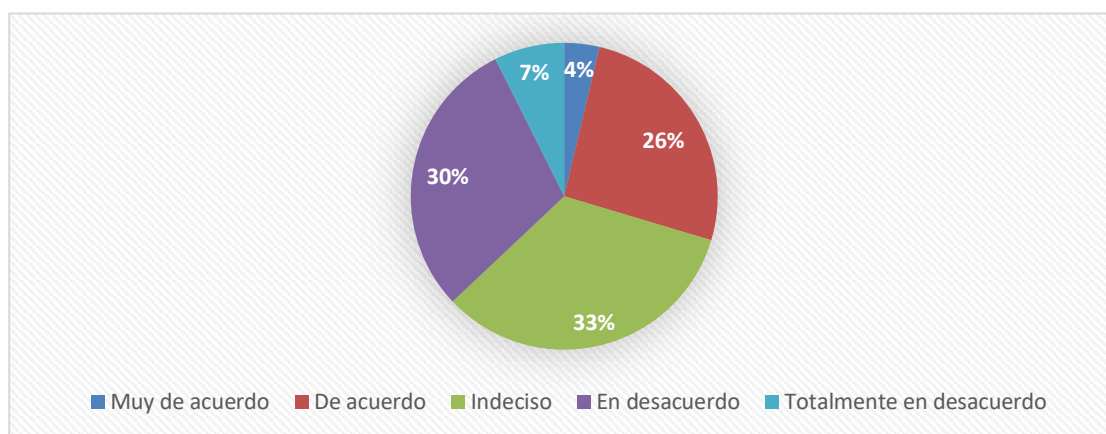
Nota. Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los encuestados muestran estar satisfechos con su desempeño en el ejercicio de sus funciones dentro el Centro Recreacional con un porcentaje del 100% que manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo ante esta pregunta.

VII. Dimensión de estándares:

40. ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?

Figura 44: ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?

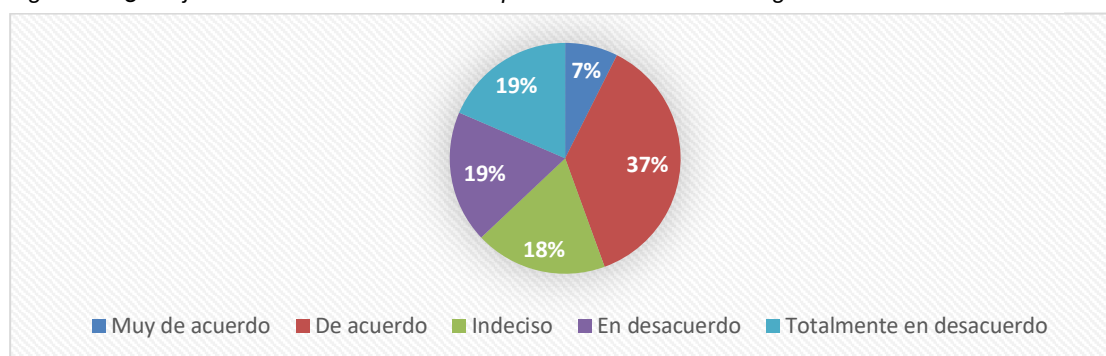


Nota. Fuente: elaboración propia.

Frente a esta pregunta hay opiniones divididas, el 33% considera que es algo muy circunstancial por lo que responden de forma indecisa, el 30% manifiesta estar en desacuerdo con esta afirmación, un 26% de los encuestados considera estar de acuerdo en que ante sus equivocaciones los superiores ven mal este hecho y tratan de hacerlo saber de buena forma a manera de recomendación para que no vuelva a ocurrir, un 7% dice estar totalmente en desacuerdo y tan solo un 4% dice estar muy de acuerdo con la afirmación de la pregunta.

41. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?

Figura 45: ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?



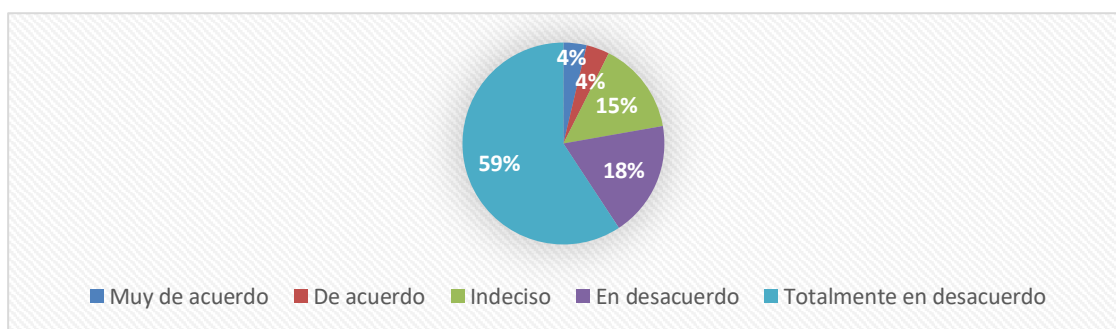
Nota. Fuente: elaboración propia.

El 38% afirma que los jefes no consideran sus aspiraciones dentro de la organización simplemente porque no existe forma de ascender en esta, bien será por el área a la que pertenecen o por la figura de contratación a la que obedecen, de igual

forma otro 44% si piensa que se habla de sus aspiraciones dentro de la organización, en su mayoría esta respuesta optimista se dio por parte del personal de administración y de algunos operarios de mantenimiento y reparación, 18% no cree que se hable mucho de sus aspiraciones pero que si se tomaría en cuenta si en algún momento deciden expresarlas.

42. ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra?

Figura 46: ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra?

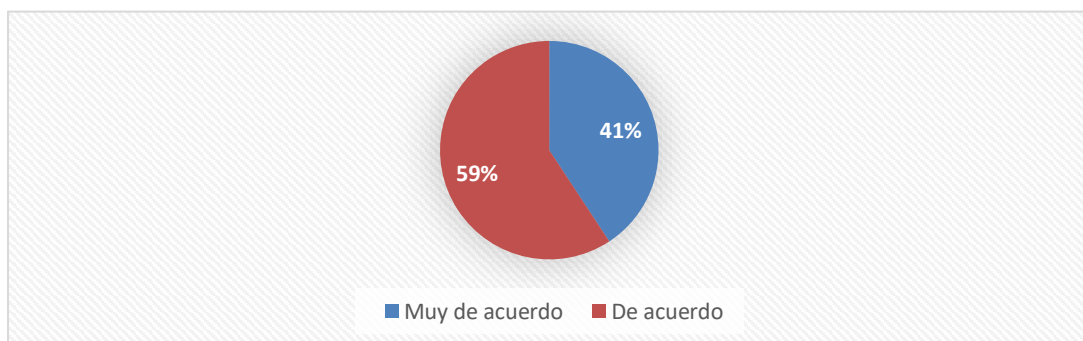


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 77% de los colaboradores consideran que si existe confianza verdadera entre ellos, el 8% considera lo contrario y el 15% considera que si hay confianza pero no la suficiente en cuestiones laborales por lo que su postura es de indecisión frente al apartado.

43. ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?

Figura 47: ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?

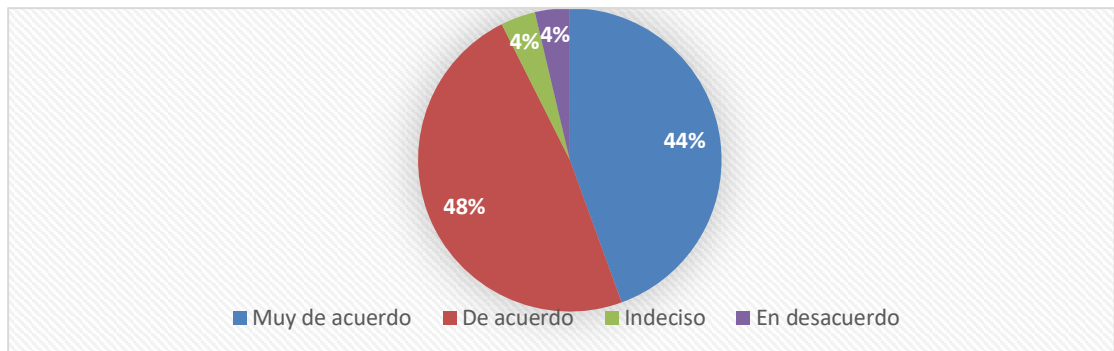


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 100% de los encuestados consideran que si han tenido ayuda por parte de sus colegas cuando se da una labor difícil.

44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Figura 48: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.



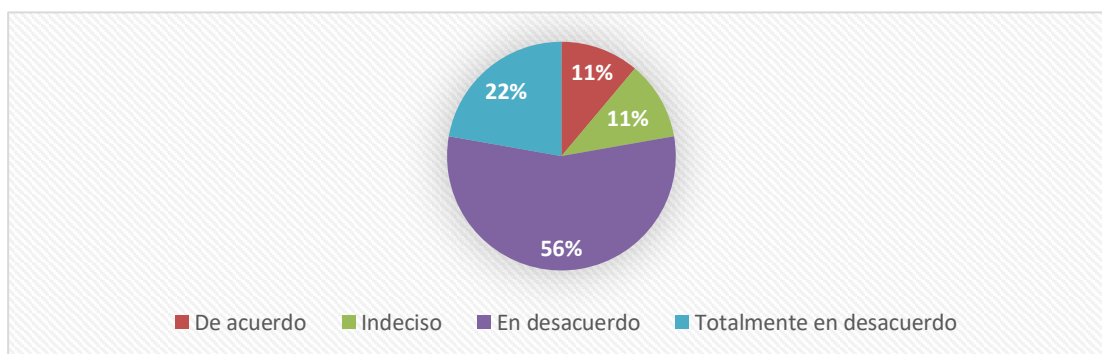
Nota. Fuente: elaboración propia.

El 92% de los colaboradores si ven como filosofía de la organización enfatizar el factor humano debido a los esfuerzos por parte de la dirección para mantener un ambiente ameno a través de estrategias de integración, un 4% se encuentra indeciso y un 4% se muestra en desacuerdo con este apartado.

VIII. Dimensión de conflictos:

45. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?

Figura 49: ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar

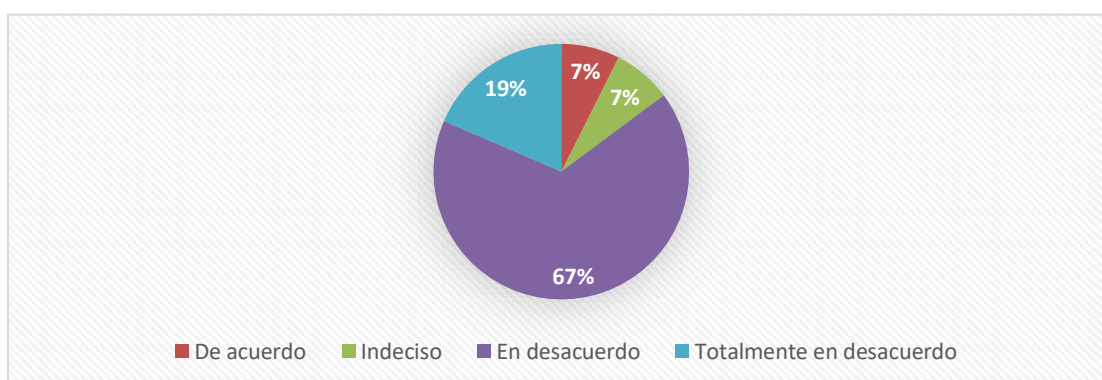


Nota. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores cree que pueden expresar sus opiniones libremente y que esto no repercute en la forma como son percibidos dentro de la entidad esto lo confirman el 78%, el 11% no siente la confianza para expresar sus pensamientos, y por último el 11% restante no opina a favor ni en contra.

46. ¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?

Figura 50: ¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?



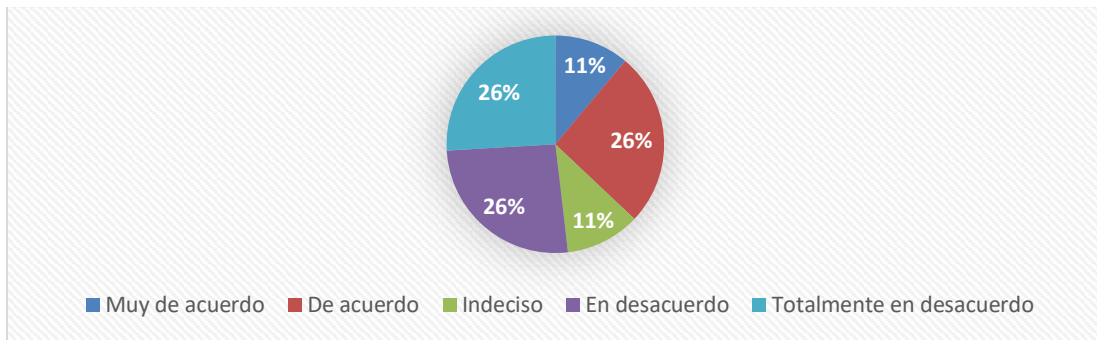
Nota. Fuente: elaboración propia.

Para una gran parte de los encuestados, el 86%, no creen que la actitud de los jefes frente al conflicto sea muy positivo, necesario y saludable para la organización porque ha funcionado bien sin necesidad excesiva de este, el 7% piensa lo contrario, consideran que como en toda organización el conflicto es necesario para incentivar a

la productividad y los jefes están al tanto de esto, y el 7% faltante no piensa que los jefes tengan como pilares el conflicto pero que si están al tanto del cuándo se da y tratan de utilizarlo en pro a la organización.

47. ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?

Figura 51: ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?

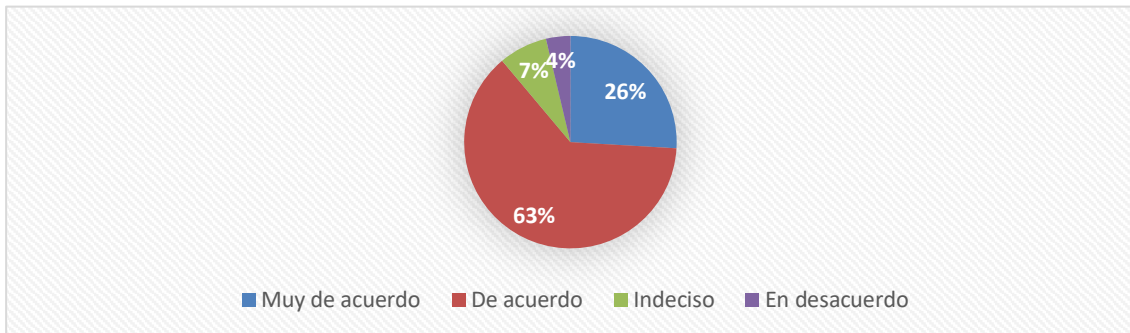


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 52% está en desacuerdo con este interrogante porque no considera que se estimulen las discusiones abiertamente pero que si se busca la forma de arreglar la situación dependiendo las circunstancias en las que se presenten, un 37% si creen que se estimule este tipo de discusiones abiertas, el personal de aseo y mantenimiento realizan reuniones cuando surge algún inconveniente para revisar diferentes puntos de vista y tratar de resolverlos, por ultimo un 11% afirma que los jefes no tratan de incentivar discusiones abiertas pero que estas ocurren ocasionalmente y se manejan de la mejor forma.

48. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?

Figura 52: ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?

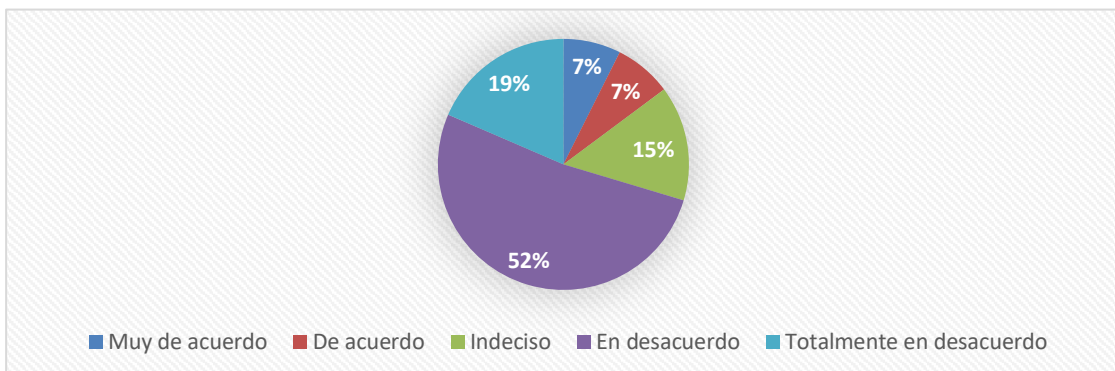


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 89% de los trabajadores si consideran que pueden expresar sus puntos de vista con sus jefes sin importar lo que ellos piensen, pero siempre desde el marco de la cordialidad y el respeto, un 7% piensa que si puede hacerlo pero lo evita para no generar malestares y un 4% no considera que pueda expresarse libremente aunque no esté de acuerdo con su superior.

49. ¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?

Figura 53: ¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?



Nota. Fuente: elaboración propia.

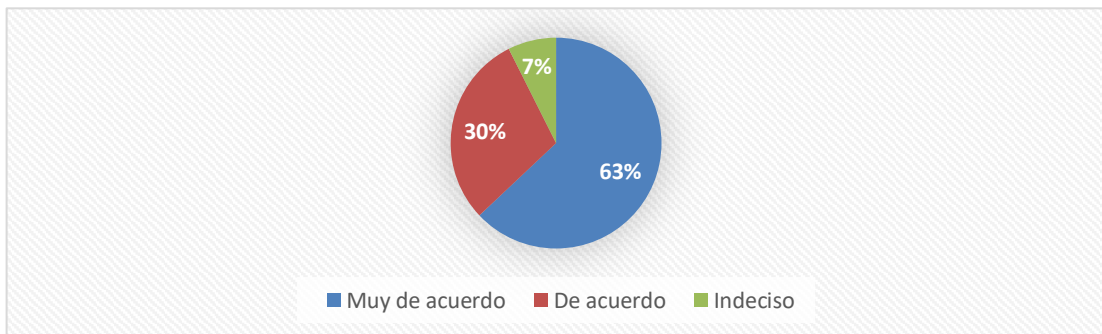
El 71% esta en desacuerdo por parte de los trabajadores ante este interrogante, el 14% está de acuerdo con que se tomen decisiones de manera ágil, este porcentaje se compone enteramente de personal del área de salvavidas, se presume que debido a la naturaleza de su trabajo deben adoptar esta postura frente a la toma de decisiones,

el 15% restante cree que esto es muy circunstancial, hay momentos en los que se debe tomar una decisión fácil y rápida pero esto no es lo más importante dentro de la organización.

IX. Dimensión de Identidad:

50. ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?

Figura 54: ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?

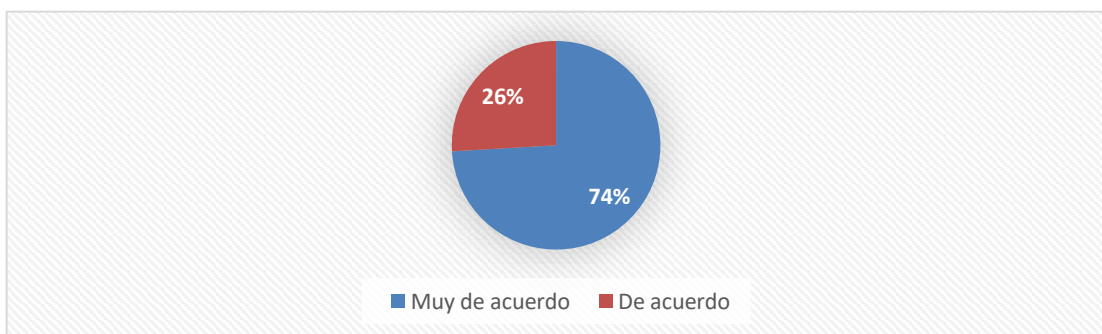


Nota. Fuente: elaboración propia.

En términos generales el 93% de los encuestados se sienten orgullosos de hacer parte de la organización, debido a que desde una perspectiva amplia y respaldada en los datos arrojados por el instrumento de investigación los colaboradores podrían sentirse a gusto en esta organización, el 7% manifiesta estar indeciso.

51. ¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?

Figura 55: ¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?

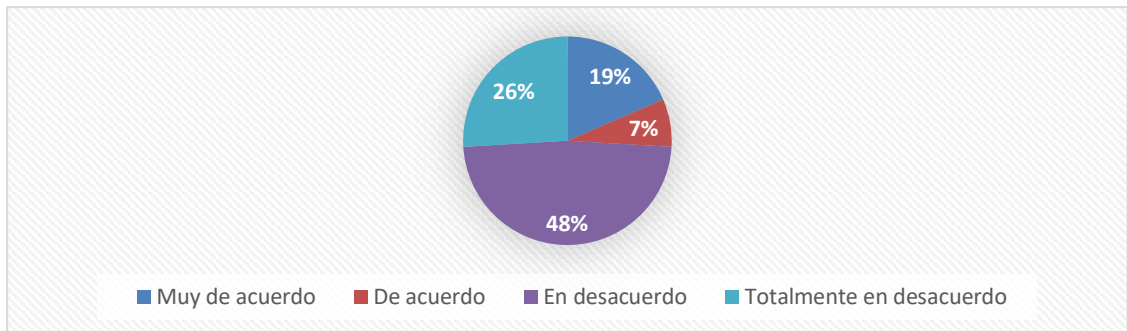


Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un 100% de aceptación equivalente a los 27 colaboradores encuestados creen ser parte de un equipo que funciona bien porque sus funciones están lógicamente estructuradas, tienen claro cuáles son sus objetivos misionales y qué cantidad de recursos disponen para lograrlos.

52. ¿Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?

Figura 56: ¿Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?

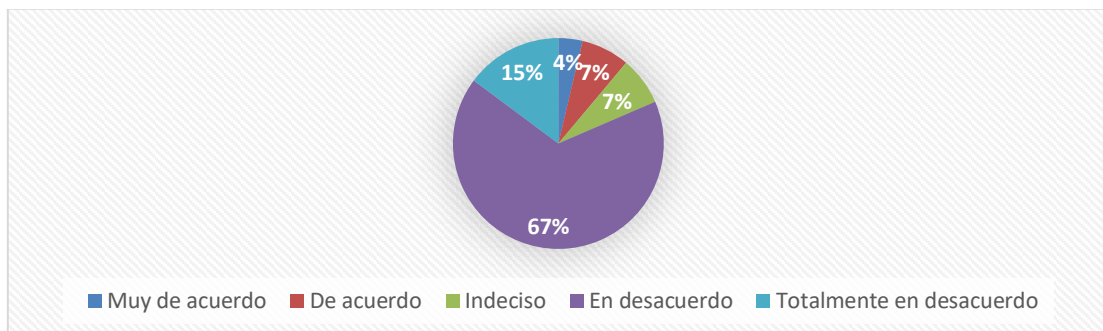


Nota. Fuente: elaboración propia.

El 74% de la población considera que si hay mucha lealtad por parte de ellos y sus compañeros hacia la organización, por otro lado un 19% expresa que no hay mucha lealtad porque consideran que algunas personas presuntamente solo cumplen su labor por cumplirla y un 7% establece que es exagerado pensar que hay demasiada lealtad, para ellos más bien si es correcto afirma que existe la lealtad suficiente para cumplir con su labor de manera satisfactoria.

53. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?

Figura 57: ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?



Nota. Fuente: elaboración propia.

Un 82% de los colaboradores no considera que cada uno se preocupe por sus propios intereses por lo que están en desacuerdo ante el interrogante, un 11% si supone estar de acuerdo con esto, porque expresan que presuntamente en algunas situaciones precisas se deja el lado el bien común por un interés particular y por último un 7% se muestra en una postura indecisa por que establece que en esta organización

prevalece la pluralidad y el trabajo en conjunto pero que a veces surgen escenarios donde no es así.

10.3 Resultado del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar por dimensiones de Litwin & Stringer.

En este capítulo se exponen los resultados del análisis de cada una de las dimensiones en la teoría de Litwin & Stringer, los valores presentados son obtenidos con la aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a los empleados del Centro Recreacional Comfamar. Los resultados se presentan en forma de tablas en las que se exhiben cada una de las preguntas consultadas en cada dimensión con el respectivo puntaje obtenido a través del proceso de tabulación realizado en el capítulo anterior, además en el último renglón de la tabla se hará un promedio de los puntajes de las preguntas para de esta forma obtener la puntuación general de la dimensión estudiada, por último se le dará una valoración cualitativa al puntaje obtenido teniendo en cuenta el siguiente rango 0.0 – 0.9 = “Muy malo”, 1.0 – 1.9 = “Malo”, 2.0 – 2.9 = “Regular”, 3.0 – 3.9 = “Bueno”, 4.0 – 5.0 = “Muy Bueno”, siendo 0.0 la puntuación más negativa y 5.00 la más positiva.

10.3.1 Resultado del indicador de dimensión de “Estructura” según Litwin & Stringer.

Tabla 10: Indicador de dimensión de “Estructura”

Ítem	Puntuación	Valoración
1. En esta organización los trabajos están bien definidos y organizados.	4.7	Muy bueno
2. En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	4.6	Muy bueno
3. Esta organización se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	4.6	Muy bueno
4. En esta organización no es necesario permiso para hacer cada cosa.	4.6	Muy bueno
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	4.6	Muy bueno
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	4.6	Muy bueno
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.	4.6	Muy bueno
8. Quienes dirigen esta organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.	4.5	Muy bueno
9. En esta organización hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	4.5	Muy bueno
10. Quienes dirigen esta organización prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	3.4	Bueno
Total general	4.47	Muy bueno

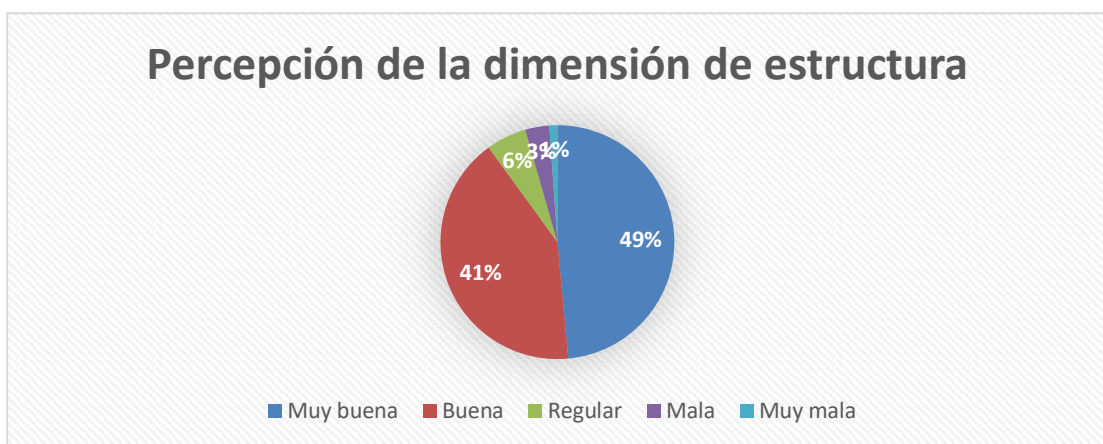
Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

De acuerdo a los autores **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de estructura abarca todo lo referente a la percepción de los empleados sobre las normas, procedimientos y jerarquía, aspectos que tiene un efecto directo en el desempeño de estos al interior de la organización. La “Tabla 10” muestra a través de cada uno de ítems consultados que esta dimensión está positivamente valorada. Casi en su totalidad los ítems de la estructura recibieron una calificación “Buena”, con la excepción del ítem número 10 en la que se evidencia que todavía se puede mejorar en cuanto a

bridar un mayor grado de independencia y confianza a los trabajadores a la hora de realizar sus tareas.

En la “Figura 58” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de estructura, los cuales confirman que en cuanto a estructura la postura al interior del Centro Recreacional Comfamar en un muy favorable y que son muy pocas las cosas en las que hay que mejorar.

Figura 58: Percepción de la dimensión de estructura



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.2 Resultado del indicador de dimensión de “Responsabilidad” según

Litwin & Stringer.

Tabla 11: Indicador de dimensión de “Responsabilidad”

Ítem	Puntuación	Valoración
11. En esta organización los jefes dan indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	2.9	Regular
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	4	Muy bueno
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.	3.8	Bueno
14. Es común en esta organización que los errores sean superados solo con disculpas.	4	Muy bueno
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.	3.4	Bueno
16. En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.	3.8	Bueno
17. En esta organización existen mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.	4.6	Muy bueno
Total general	3.8	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

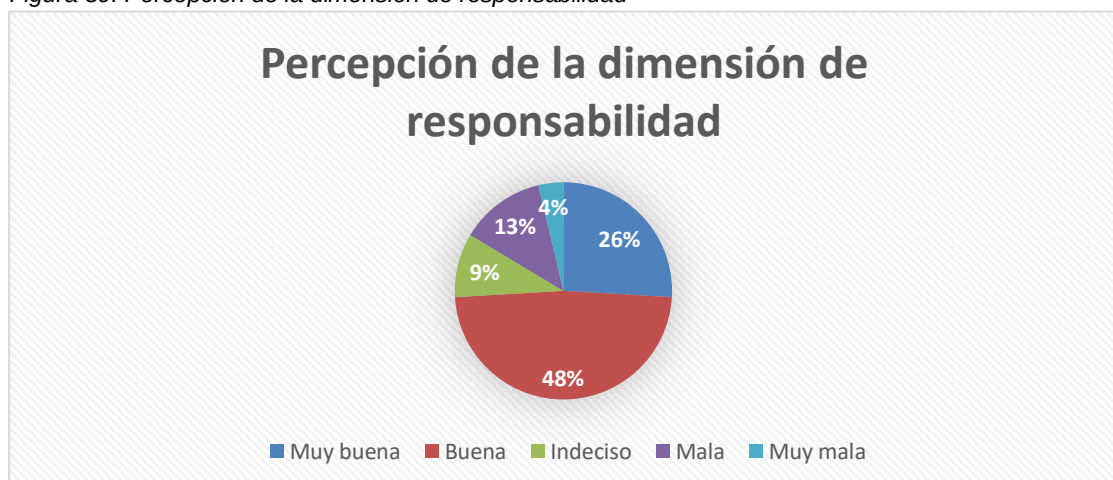
Nota. Fuente: elaboración propia.

Para Litwin y Stringer (1968), la dimensión de responsabilidad hace referencia al nivel de autonomía que reciben los colaboradores para cumplir con sus funciones al interior de la organización. Este es un aspecto crucial a la hora identificar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos conlleva cada actividad y el compromiso hacia los resultados esperados por las directivas.

En la “Tabla 11” se puede evidenciar que los ítems involucrados en el estudio de forma individual se los valorizó como “Bueno” en la mayoría de los casos, aspectos como la intervención de las directivas para resolver conflictos y el compromiso de colaboradores a la hora de asumir sus responsabilidades con los objetivos de la organización, también el ítem 11 demuestra que a la hora de llevar a cabo las tareas asignadas los trabajadores no reciben mucha libertad de parte de las directivas para realizar sus funciones por lo que el ítem en cuestión fue valorado como “Regular”, todo lo anterior demuestra que en cuanto a la dimensión de responsabilidad el Centro Recreacional Comfamar tiene varios aspectos en los que debe trabajar para mejorar su clima organizacional y asegurar un grado de mayor productividad al interior de sus instalaciones.

En la figura 59 se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de responsabilidad, los datos obtenidos confirman que hay un porcentaje considerable de colaboradores al interior del Centro Recreacional Comfamar con una percepción no muy favorable sobre la dimensión de responsabilidad, por lo que la organización debe tomar correctivos inmediatamente para evitar que esta situación no erosione el clima de la organización de forma generalizada.

Figura 59: Percepción de la dimensión de responsabilidad



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.3 Resultado del indicador de dimensión de “Recompensa” según Litwin & Stringer.

Tabla 12: Indicador de dimensión de “Recompensa”

Ítem	Puntuación	Valoración
18. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?	2.7	Regular
19. ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?	4.2	Muy bueno
20. ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?	3.5	Bueno
21. ¿En esta organización hay muchísima crítica?	4.1	Muy bueno
22. ¿En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?	3.6	Bueno
23. ¿Cuándo cometo un error me sancionan?	2.8	Regular
Total general	3.5	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

Nota. Fuente: elaboración propia.

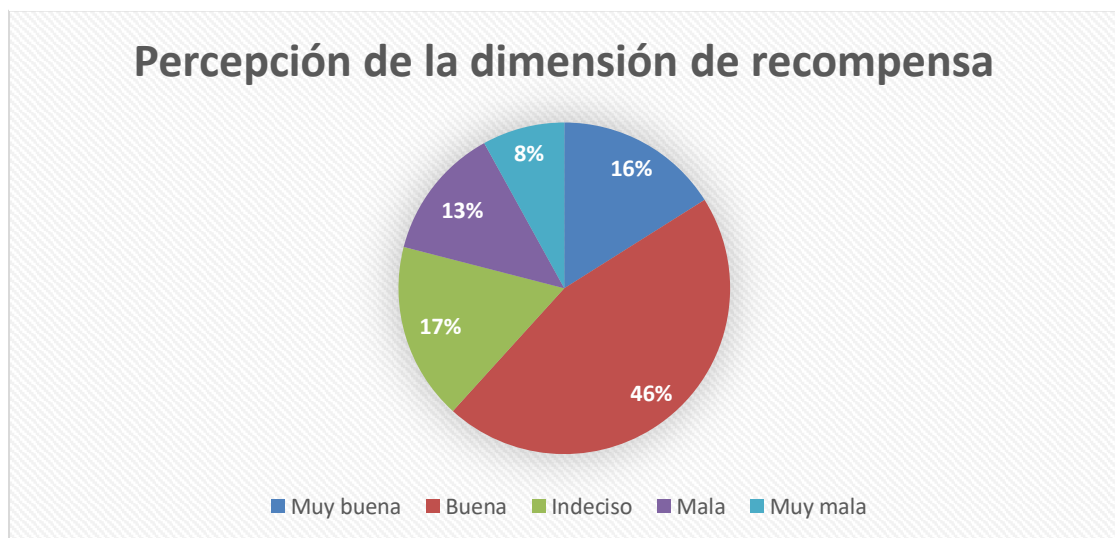
Según los autores **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de recompensa es aquella que tiene que ver con la percepción que tienen los colaboradores a la hora de ser recompensados por el esfuerzo realizado al interior de la organización. No sólo abarca el recibimiento de un salario justo, sino de beneficios adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a dar lo mejor de sí.

De acuerdo a los datos obtenidos y reflejados en la “Tabla 12” esta dimensión recibió en términos individuales una buena calificación en gran parte de los ítems que fueron consultados, dos ítems fueron valorados como “Regular”, dos como “Bueno” y dos como “Muy bueno”, la información obtenida indica que a pesar de que en la mayoría hay una buena percepción de esta dimensión por parte de los colaboradores,

aún existe un número importante de empleados de demuestran inconformidad en cuanto a aspectos como los sistemas de promoción de los trabajadores, qué tan satisfactorias son las recompensas ofrecidas por la organización y la percepción del valor de recompensa de acuerdo a al nivel del desempeño o nivel de esfuerzo de los colaboradores a la hora de cumplir con sus tareas, así como también la forma como son sancionados cuando se comente algún el error durante el desarrollo de las tareas asignadas por sus superiores.

En la “Figura 8” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de responsabilidad, los datos obtenidos confirman que hay un porcentaje considerable de colaboradores al interior del Centro Recreacional Comfamar con una percepción desfavorable sobre la dimisión de recompensa por lo que la organización debe tomar correctivos inmediatamente el fin de mejorar estos sentimientos de inconformidad de que puede impactar de forma negativa el clima organizacional de la institución.

Figura 60: Percepción de la dimensión de recompensa



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.4 Resultado del indicador de dimensión de “Desafíos” según Litwin & Stringer.

Tabla 13: Indicador de dimensión de “Desafíos”

Ítem	Puntuación	Valoración
24. ¿La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?	3.4	Bueno
25. ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	3.8	Bueno
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	3	Bueno
27. ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?	3.8	Bueno
28. ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?	3.9	Bueno
Total general	3.58	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

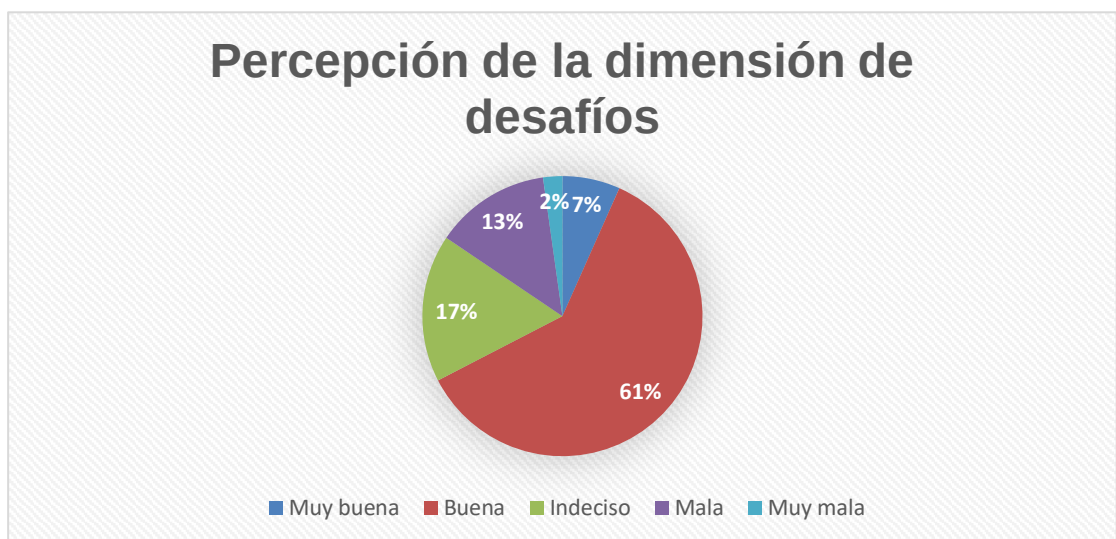
Nota. Fuente: elaboración propia.

La dimensión de desafío se enfoca de acuerdo a Litwin y Stringer (1968), en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

En general como se observa en la “Tabla 13” cada uno de los ítems estudiado para dimensión de desafíos en el Centro Recreacional Comfamar fueron calificados de forma positiva por sus colaboradores con una puntuación promedio de 3.58, lo que demuestra una percepción positiva de clima organizacional de la organización, pero también demuestra que hay aspectos que mejorar como lo es la toma de riesgos muy grandes para mantenerse por delante de la competencia como se refleja en la calificación del ítem número 26 que fue valorizado como regular con una puntuación de 3.0.

En la “Figura 9” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de desafío, los datos obtenidos indican que aunque en su mayoría la dimensión de desafío ha sido clasificada como positiva, existe un porcentaje considerable de colaboradores al interior del Centro Recreacional Comfamar con una percepción desfavorable en este sentido, un 15% de colaboradores está inconforme con respecto a esta dimensión y un 17% dice tener una postura indecisa, por esta razón la organización debe tomar correctivos inmediatamente con la finalidad de mejorar y aliviar estos sentimientos de inconformidad los cuales que puede impactar de forma negativa el clima organizacional de la institución.

Figura 61: Percepción de la dimensión de desafíos



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.5 Resultado del indicador de dimensión de “Relaciones” según Litwin & Stringer.

Tabla 14: Indicador de dimensión de “Relaciones”

Ítem	Puntuación	Valoración
29. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?	4.7	Muy bueno
30. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?	4.7	Muy bueno
31. ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?	4.2	Muy bueno
32. ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?	4.3	Muy bueno
33. ¿Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables?	4.7	Muy bueno
Total general	4.52	Muy bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 – 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

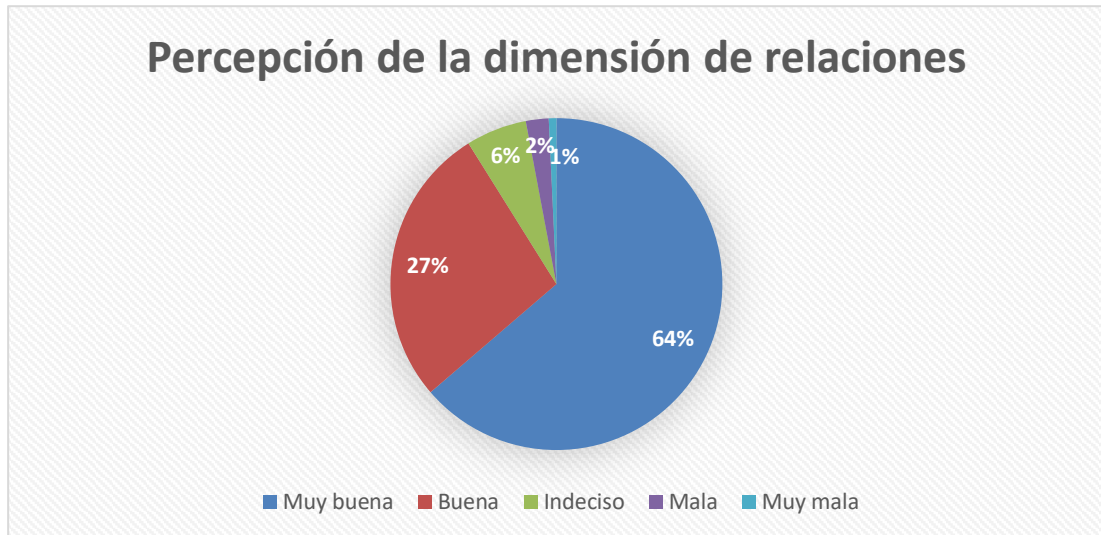
Nota. Fuente: elaboración propia.

Para **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de relaciones obedece a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

En general como se puede observar en la “Tabla 14” cada uno de los ítems estudiados para dimensión de relaciones en el Centro Recreacional Comfamar fueron calificados de forma bastante positiva por sus colaboradores con una puntuación promedio de 4.52, lo que demuestra que en cuanto a relaciones hay muy pocas qué cosas que mejorar, por lo que es más conveniente concentrarse en potenciar y mejorar las estrategias que han llevado a los colaboradores a tener una postura favorable con hacia esta dimensión.

En la “Figura 10” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de relaciones, los datos obtenidos indican que la gran mayoría de la dimensión de desafío ha sido clasificada muy positivamente con un 91% de los encuestados respondiendo de forma favorable en este apartado.

Figura 62: Percepción de la dimensión de relaciones



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.6 Resultado del indicador de dimensión de “Cooperación” según Litwin & Stringer.

Tabla 15: Indicador de dimensión de “Cooperación”

Ítem	Puntuación	Valoración
34. ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?	3.5	Bueno
35. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?	3.9	Bueno
36. ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	2.9	Regular
37. ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?	4.4	Muy bueno
38. ¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?	4	Muy bueno
39. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?	4.8	Muy bueno
Total general	3.9	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

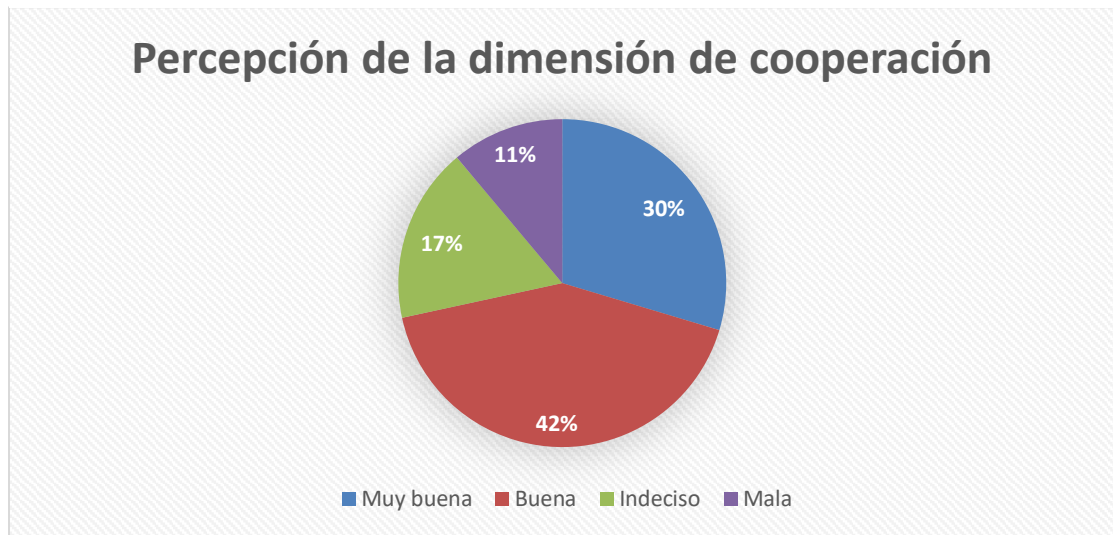
Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de cooperación abarca la percepción y sentimientos 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.

Los ítems estudiados para la dimensión de cooperación en el Centro Recreacional Comfamar fueron calificados de forma positiva por sus colaboradores con una puntuación promedio de 3.9, lo que demuestra una percepción positiva de clima organizacional de la organización, con la excepción del ítem 36 que fue valorada como “Regular”, el mencionado ítem 36 hace referencia al nivel de presión ejercido sobre los colaboradores para cumplir sus tareas al interior de la organización, lo cual indica que la organización debe tomar correctivos en este sentido, ya que existe una parte de la población con una postura no favorable en cuanto a este apartado lo que podría generar una desmejora de clima organizacional del que goza el Centro Recreacional Comfamar.

En la “Figura 11” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de cooperación, los datos obtenidos indican que aunque un 70% de los encuestados respondiendo de forma favorable en este apartado, existe amenos un 11% colaboradores inconformes en este sentido con el clima de la organización.

Figura 63: Percepción de la dimensión de cooperación:



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.7 Resultado del indicador de dimensión de “Estándares” según Litwin & Stringer.

Tabla 16: Indicador de dimensión de “Estándares”

Ítem	Puntuación	Valoración
40. ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?	2.9	Regular
41. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?	3	Bueno
42. ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra?	4.3	Muy bueno
43. ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?	4.4	Muy bueno
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	4.3	Muy bueno
Total general	3.78	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

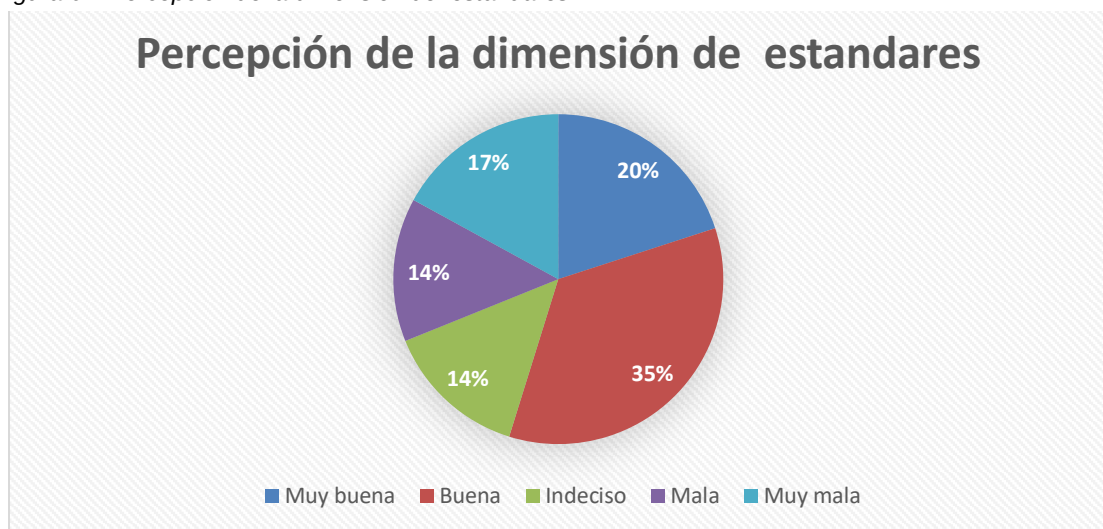
Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los autores **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de estándares refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

De acuerdo a los datos obtenidos y reflejados en la “Tabla 16” esta dimensión recibió en términos individuales una buena calificación en gran parte de los ítems que fueron consultados, dos ítems fueron valorados como “Regular” y tres como “Muy bueno”, la información obtenida indica que a pesar de que en general se obtuvo una puntuación global positiva, existe todavía espacio para mejorar la condiciones de la empresa en cuanto a la dimensión de estándar, esto con el objetivo lograr la mayor productividad con el mayor grado de satisfacción posible en los colaboradores.

En la “Figura 12” se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de estándares, los datos obtenidos indican que aunque un 69% de los encuestados respondiendo de forma favorable en este apartado, existe amenos un 17% colaboradores inconformes en este sentido con el clima de la organización, así como un 14% que se encuentran indecisos al respecto, por la tanto es preciso tomar la información obtenida con los ítems estudiados en esta dimensión u generar estrategias que permitan mejorar y potenciar esta área del clima al interior del Centro Recreacional Comfamar.

Figura 64: Percepción de la dimensión de estándares



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.8 Resultado del indicador de dimensión de “Conflictos” según Litwin & Stringer.

Tabla 17: Indicador de dimensión de “Conflictos”

Ítem	Puntuación	Valoración
45. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	3.9	Bueno
46. ¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?	4	Muy bueno
47. ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?	2.7	Regular
48. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?	4.1	Muy bueno
49. ¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?	2.3	Regular
Total general	3.4	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

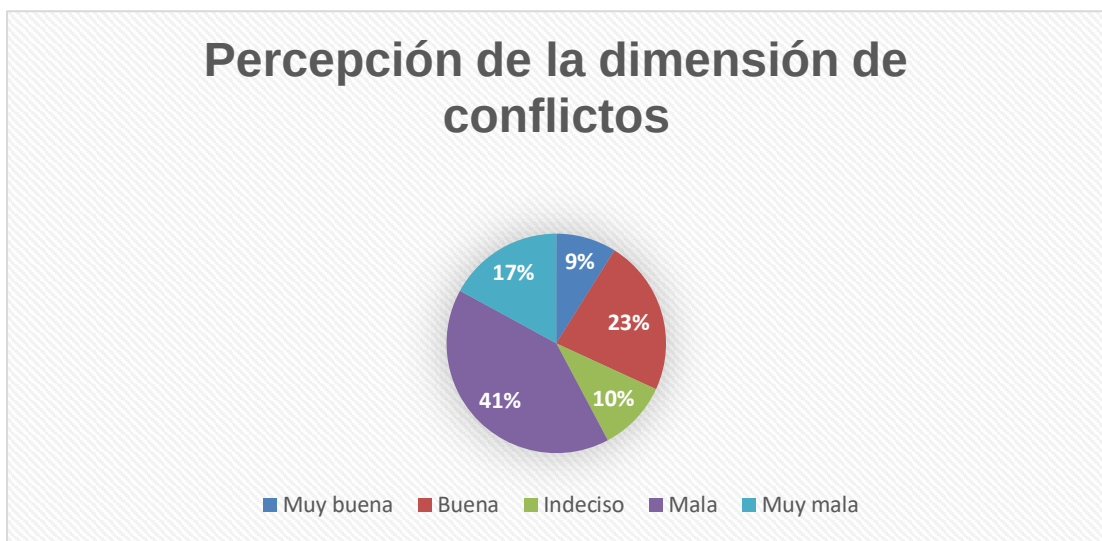
Nota. Fuente: elaboración propia.

Para **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de conflictos se refiere a la forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias y como esto influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

En la “Tabla 17” se evidencia una percepción positiva de los colaboradores con respecto a la dimensión de conflicto, lo anterior con la excepción en aspectos como la falta fomentos discusiones entre colaboradores lideradas por las directivas como herramienta trabajar en la resolución de conflictos al interior del Centro Recreacional Comfamar.

En la “Figura 13” se observa en términos porcentuales más claramente que el manejo y resolución de conflictos es una de las áreas en las que más de trabajar y mejorar el Centro Recreacional Comfamar con tan solo un 61% de los encuestados respondiendo de forma favorable a los ítems estudiados en esta dimensión, dada el alto porcentaje de colaboradores con una posición desfavorable en este apartado es necesario tomar correctivos para mejorar este aspecto que estos los más críticos a la hora de garantizar un buen nivel de productividad en cualquier empresa.

Figura 65: Percepción de la dimensión de Conflictos



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.3.9 Resultado del indicador de dimensión de “Identidad” según Litwin & Stringer.

Tabla 18: Indicador de dimensión de “Identidad”

Ítem	Puntuación	Valoración
50. ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?	4.6	Muy bueno
51. ¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?	4.7	Muy bueno
52. ¿Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?	3.6	Bueno
53. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?	3.8	Bueno
Total general	4.2	Muy bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

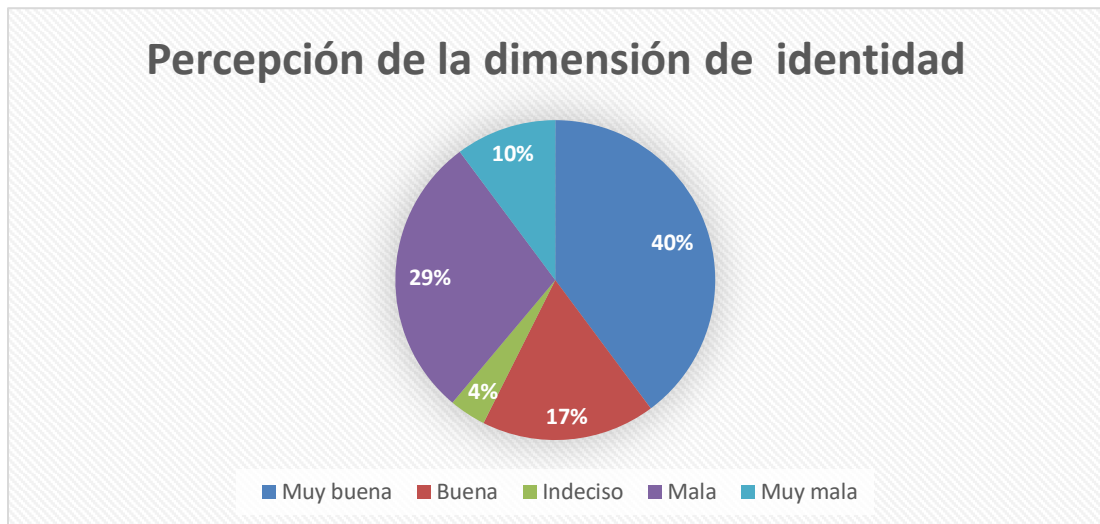
Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a **Litwin y Stringer** (1968), la dimensión de identidad evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

La “Tabla 18” muestra a través de cada uno de ítems consultados que esta dimensión está positivamente valorada. La totalidad los ítems de la estructura recibieron una calificación positiva con una puntuación promedio de 4.2 y valoración de este aspecto como “Muy bueno”.

En la siguiente figura se observa en términos porcentuales la percepción general de los trabajadores entrevistados sobre la dimensión de identidad, los cuales confirman que en cuanto a este apartado la postura al interior del Centro Recreacional Comfamar en un muy favorable y que son muy pocas las cosas en las que hay que mejorar en esta área.

Figura 66: Percepción de la dimensión de identidad



Nota. Fuente: elaboración propia.

10.4 Resultado general del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos del análisis de cada una de las dimensiones los cuales son promediados para obtener la valoración general del estado del clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar.

Tabla 19: Resultado general del estudio del clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar

Dimensión	Puntuación	Valoración
Estructura	4.5	Muy bueno
Responsabilidad	3.8	Bueno
Recompensa	3.5	Bueno
Desafíos	3.6	Bueno
Relaciones	4.5	Muy bueno
Cooperación	3.9	Bueno
Estándares	3.8	Bueno
Conflictos	3.4	Bueno
Identidad	4.2	Muy bueno
Clima organizacional general	3.9	Bueno

Escala	Valoración
0.0 - 0.9	Muy malo
1.0 - 1.9	Malo
2.0 - 2.9	Regular
3.0 - 3.9	Bueno
4.0 - 5.0	Muy bueno

Nota. Fuente: elaboración propia.

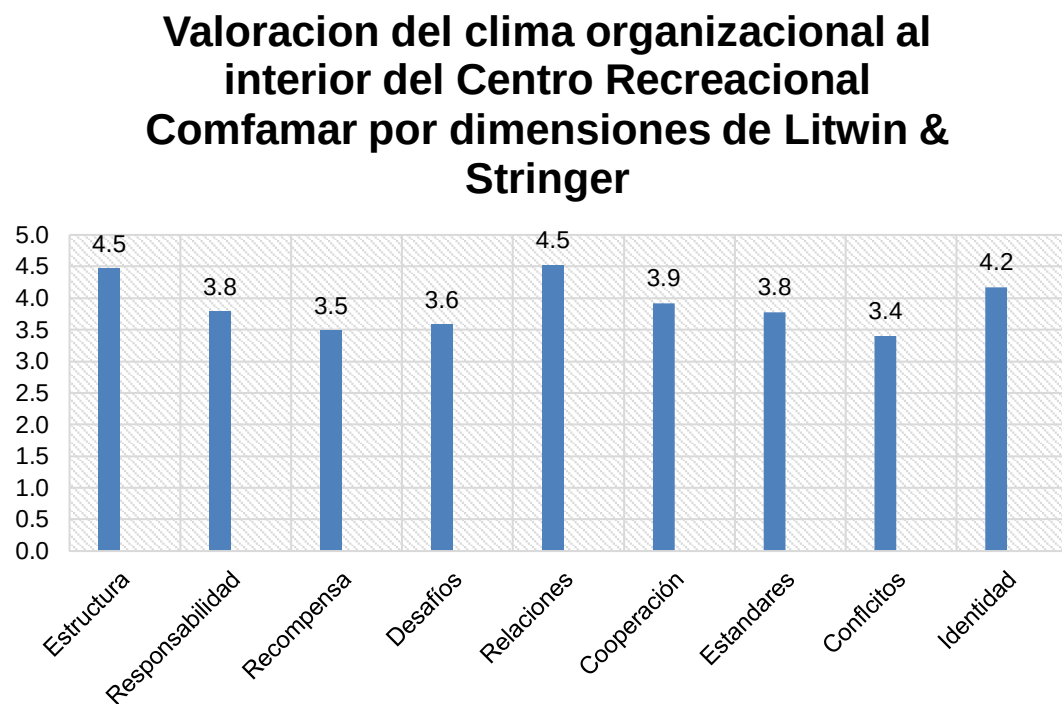
Los resultados presentados en la “Tabla 9”, indican que la puntuación otorgada por los colaboradores del Centro Recreacional Comfamar a 6 de las nueve dimensiones de los académicos **Litwin & Stringer** (1968), fue una la valoración “Buena” y las otras tres dimensiones restantes fueron valoradas como “Muy buenas”, siendo “Estructura” la dimensión con más alta valoración del estudio lo que según los académicos **Litwin & Stringer** (1968), indica que la percepción de los colaboradores es positiva con respecto procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el desarrollo de las actividades propias de su trabajo.

Por otro lado, la dimensión con la menor valoración fue “Conflictos” que según Litwin & Stringer indica que las directivas no está administrando los conflictos al

interior de la organización de la forma más y óptima y efectiva para garantizar un mejor clima organizacional.

En la “Figura 5” se pueden observar los puntajes obtenidos por cada dimensión, y observa claramente cuáles fueron las mejor y mejor valoradas de las 9 dimensiones estudiadas:

Figura 67: Valoración del clima organizacional al interior del Centro Recreacional Comfamar por dimensiones



Nota. Fuente: elaboración propia.

11. Recomendaciones.

11.1 Plan de mejoramiento Para el Centro Recreacional Comfamar

Tabla 20: Plan de mejoramiento Para el Centro Recreacional Comfamar.

Dimensión del Clima Laboral	Acción de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Estructura	Generar espacios de discusión donde se establezcan de forma clara las tareas que cada uno de los colaboradores debe realizar para alcanzar las metas propuestas por la administración para el funcionamiento de la organización	Acción de mejora	Administración	Crear espacios donde se discutan las tareas y objetivos necesarios para planear de forma efectiva las estrategias que permitan alcanzar las metas de la organización	Total de reuniones realizadas mensualmente	Administración
Responsabilidad	Diseñar un programa de capacitaciones en autonomía a los colaboradores con el objetivo agilizar los procesos pertinentes a la operación de la organización, todo ello tomando en cuenta el nivel de iniciativa demostrado por cada uno de los involucrados	Acción de mejora	Administración	Diseñar un programa fortalecimiento del sentido de autonomía de los colaboradores al interior de la organización	Numero de capacitaciones realizadas semestralmente	Administración

Nota. Fuente: elaboración propia.

Dimensión del Clima Laboral	Acción de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Recompensa	Resaltar y recompensar a aquellos colaboradores que hayan tenido un desempeño positivo de acuerdo a las metas establecidas por la organización	Acción correctiva	Administración	Implementar un programa de incentivos y motivación a los empleados	Número de colaboradores resaltados y recompensados mensualmente	Administración
Desafíos	Realizar capacitaciones de liderazgo y toma de decisiones con el objetivo de lograr mejoras en los procesos productivos de la organización	Acción correctiva	Administración	Generar un mayor grado conciencia en los colaboradores sobre la importancia de asumir el liderazgo y los riesgos que esto conlleva en la búsqueda del mejoramiento de la organización	Número de capacitaciones realizadas en la organización anualmente	Administración

Nota. Fuente: elaboración propia.

Dimensión del Clima Laboral	Acción de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Relaciones	Realizar actividades de integración donde los colaboradores puedan relacionarse entre ellos, aparte de sus puestos de trabajo y las tareas que estos puestos acarrearán	Acción de mejora	Administración	Fomentar y promover el fortalecimiento de las relaciones interpersonales al interior de la organización	Número de actividades de integración realizadas semestralmente	Administración
Cooperación	Crear buzón de sugerencias con el objetivo mantener un flujo de información constante que ayude a diagnosticar y aplicar correctivos a situaciones que puedan poner en riesgo el funcionamiento de la organización.	Acción de mejora	Administración	Fomentar el espíritu de colaboración entre directivas y trabajadores	Numero de sugerencias recibidas trimestralmente	Administración

Nota. Fuente: elaboración propia.

Dimensión del Clima Laboral	Acción de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Estándares	Realizar capacitaciones sobre las normas establecidas en la organización para su adecuado funcionamiento	Acción de mejora	Administración	Fomentar el conocimiento de la normativa establecida para el funcionamiento de la organización	Numero de capacitaciones realizadas anualmente	Administración
Conflictos	Mediar y fomentar el dialogo entre colaboradores en lugar de solo recurrir a las sanciones como única herramienta de solución de conflictos.	Acción correctiva	Administración	Fomentar la sana resolución de conflictos al interior de la organización	Número de conflictos al interior de la organización semestralmente	Recursos Humanos

Nota. Fuente: elaboración propia.

Dimensión del Clima Laboral	Acción de Mejora	Tipo de acción	Responsable de la actividad	Meta	Indicador de seguimiento	Responsable de Seguimiento
Identidad	Capacitaciones sobre la historia, así como la misión y la visión de la organización y sus metas hacia el futuro	Acción de mejora	Administración	Crear espacios de socialización de las metas y la filosofía empresarial de la organización	Numero de capacitaciones realizadas semestralmente	Administración

Nota. Fuente: elaboración propia.

11.1.1 Recomendaciones finales

Se recomienda que el área de talento humano cree canales de comunicación eficaces que les permita estar al tanto de los niveles de satisfacción de los empleados, el estado de las relaciones que estos desarrollan con sus compañeros, así como también la percepción que estos tienen sobre la dirigencia y sus métodos de dirección, también es importante resaltar la necesidad de que la empresa lleve a cabo este tipo de estudios con el objetivo que valorar constantemente el clima laboral de la empresa, esto con el objetivo de contar con constante retroalimentación que le permita a las directivas y responsable tener información relevante, oportuna y veraz para reajustar su estilo de dirección cuando sea necesario para evitar un deterioro general en el clima organizacional de la empresa y que este en últimas no cause una caída en los niveles productivos del Centro Recreacional Comfamar.

Conclusiones.

El clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo; resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo. Las organizaciones con un clima organizacional deficiente tienen mayores dificultades para aspirar a ser mejores, puesto que su recurso más valioso se encuentra desintegrado, incomunicado, insatisfecho, preocupado y desmotivado. Es un requisito previo para cualquier esfuerzo de cambio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Para garantizar el correcto funcionamiento de cualquier organización siempre será primordial contar con un buen clima organizacional que le permita a los trabajadores desarrollar sus actividades en óptimas condiciones, sin contratiempos, con la mejor disposición y motivación, ante la información recabada durante el transcurso en que se llevó a cabo este estudio tanto en la etapa de entrevista con la directora del Centro Recreacional Comfamar, así como también las respuestas dadas al cuestionario por los colaboradores se pudo constatar que en términos generales la dirigencia de dicha institución ha venido realizando un buen trabajo en cuanto al ambiente en que laboran sus empleados.

De acuerdo a lo establecido en el modelo de los autores Litwin & Stringer se realizó un estudio de nueve dimensiones a el clima organizacional de la organización objeto de estudio el Centro Recreacional Comfamar, haciendo uso de la información obtenida a través del estudio se pudo establecer en términos generales el clima organizacional del Centro Recreacional Comfamar para luego establecer un plan de mejoramiento teniendo en cuenta que a pesar de que se encontró un buen clima en general al interior de la organización también se encontraron dimensiones que están presentando debilidades y por consiguiente

causando molestias que con el paso del tiempo tienen el potencial de deteriorar el clima organizacional de la institución.

Después de analizar los resultados de la investigación se llegó a la conclusión de que las dimensiones “Estructura”, “Relaciones”, e “Identidad” fueron los factores mejor calificados por los encuestados, debido a esto se propusieron acciones preventivas para prevenir que por distintos factores dichas dimensiones se deterioren el futuro. Las dimensiones “Conflictos”, “Recompensa” y “Desafío” fueron las más negativamente valoradas por la población objeto de este estudio, por lo cual se plantearon acciones correctivas para subsanar estas debilidades y llevarlas a niveles estables al igual que las otras dimensiones que intervienen en el clima del Centro Recreacional Comfamar.

Por último es importante resaltar que este estudio y las acciones de mejora propuestas sirven como punto de partida para el desarrollo de una planeación estratégica a mediano plazo que permita tanto potenciar, como mejorar los diferentes aspectos que intervienen en la construcción de un clima organizacional agradable y plenamente gratificante para los colaboradores del Centro Recreacional Comfamar.

Bibliografía.

- ALVAREZ, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente*. Cali.
- Andrea Ariza P, C. M. (2011). *Parques temáticos en Colombia: construyendo empresas perdurables que acepten el desafío de subirse a la montaña de la turbulencia global*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6ta Edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- asocajas. (2020). *www.asocajas.org.co*. Obtenido de *www.asocajas.org.co*:
<https://www.asocajas.org.co/cajas-reactivan-servicios-de-turismo-y-entretenimiento/>
- Castro, A. V. (2014). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. . Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chruden, H. y. (1999). *Administración de Personal*. Ciudad de Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. .
- Cobo, (. M. (2017). *www.eafit.edu.co*. Obtenido de *www.eafit.edu.co*:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11959/JuanManuel_Cobo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Denison, D. (1997). *Cultura corporativa y productiva organizacional*. Editorial LEGIS Fondo.
- Eilirsy Boloy Gracial, M. B. (27 de Abril de 2018). *www.eumed.net*. Obtenido de
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html>
- Fincher, C. (1983). *The Assessment of Institutional Productivity*. The Journal of the Association for Institutional. Research. Vol 19, Nro 3, 381-384.
- Galicia Villanueva Silvia, G. O. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Ibid. (26 de noviembre de 2020). *El Clima Organizacional*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

La nota Económica. (14 de 05 de 2019). Obtenido de lanotaeconomica.com.co:

<http://lanotaeconomica.com.co/negocios/asi-se-mueve-el-sector-de-parques-de-diversiones-en-colombia.html>

La Republica. (6 de 67 de 2018). *www.larepublica.co*. Obtenido de *www.larepublica.co*:

<https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>

Lewin, K. (1936). *Principals of Topological Psychology*. New York: New York.

Litwin, G. &. (1968). *Motivation and Organizational*. Boston, USA: Division of Research Graduate School of Bussiness Administration Harvard University.

M., M. (2011). *Estudios de clima organizacional*.

Maslow, A. (1946). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.

QuestionPro. (2015). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

questionpro. (s.f.). *questionpro*. Obtenido de questionpro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10 ed.). Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

Sary Slendy Salcedo Narvaez, Y. M. (2014). ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014. Cartagena , Bolivar, Colombia: UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.

Solarte, M. G. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali-Colombia.: Cuadernos de Administración, Universidad del Valle .

Sosa. (2004). *Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas*. Habana: Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de la Habana.

TAGIURI, R. L. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research. .

Tagiuri, R. L. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.

Valencia, D. F. (2016). Plan de mejoramiento del clima organizacional, para el centro de atención y ventas de una empresa de telefonía celular en la ciudad de tuluá. Tulua: Universidad del Valle.

Yurleidy Salazar Moreno, K. M. (2020). *Medición del Clima Organizacional en una Fundación Empresarial del Distrito Especial* . Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacífico .

Anexos.

Anexo A: Cuestionario de Litwin y Stringer

Tabla 21: Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los trabajadores del Centro Recreacional

Comfamar

Estructura

-
1. ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?
 2. ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?
 3. ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones?
 4. ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?
 5. ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?
 6. ¿En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas?
 7. ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)?
 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
 9. ¿En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar?
 10. ¿Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

Responsabilidad

-
11. ¿No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?
 12. ¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él?
 13. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado?
 14. ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?
 15. ¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?
 16. ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?
 17. ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?

Recompensa

-
18. ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?
 19. ¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?
 20. ¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?
 21. ¿En esta organización hay muchísima crítica?
 22. ¿En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?
 23. ¿Cuándo cometo un error me sancionan?

Desafíos

- 24. ¿La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente?
- 25. ¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?
- 26. ¿En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la
- 27. ¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?
- 28. ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?

Relaciones

- 29. ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?
- 30. ¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?
- 31. ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?
- 32. ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?
- 33. ¿Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables?

Cooperación

- 34. ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?
- 35. ¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?
- 36. ¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?
- 37. ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?
- 38. ¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?
- 39. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?

Estándares

- 40. ¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?
- 41. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?
- 42. ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra?
- 43. ¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?
- 44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Conflicto

- 45. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?
- 46. ¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable?
- 47. ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?
- 48. ¿Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes?
- 49. ¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?

50. ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?
51. ¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?
52. ¿Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?
53. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses?
-

Nota. Fuente: (Castro, 2014)

Anexo B: Empleado del Centro Recreacional Comfamar desinfectando piscinas como parte de las medidas adoptadas para a hacer frente a la pandemia del Covid-19.

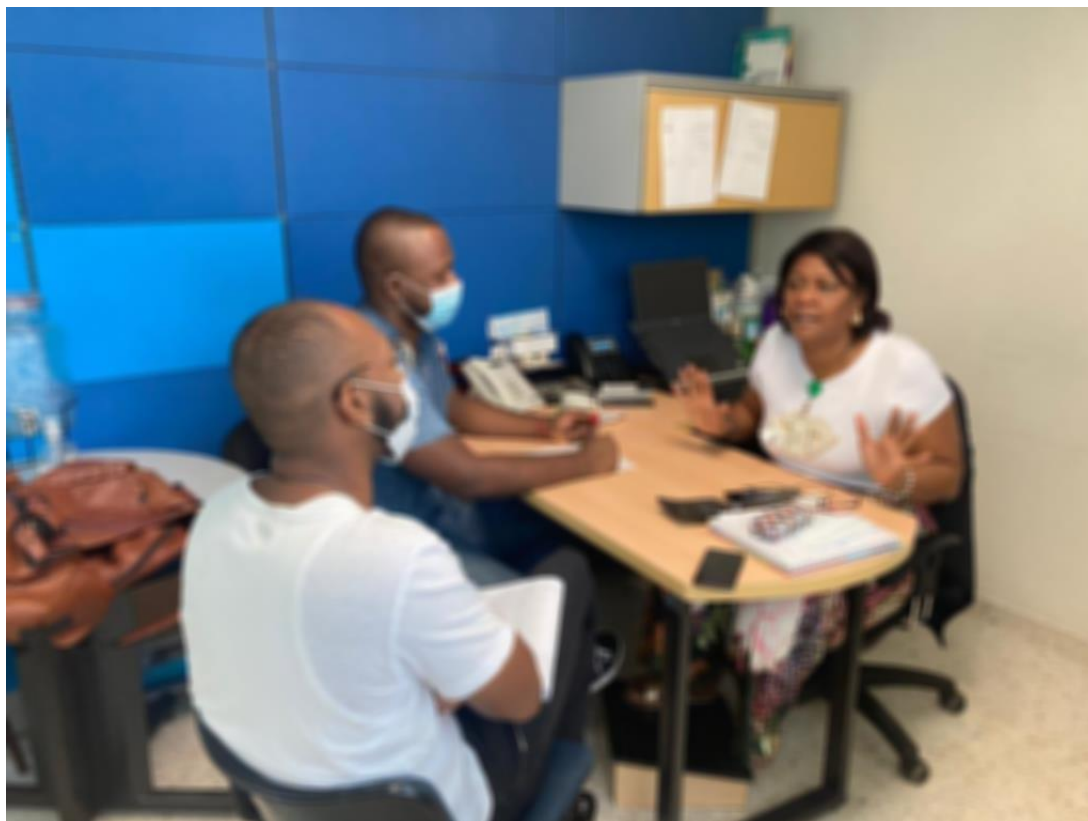
Figura 68: Empleado del Centro Recreacional Comfamar desinfectando piscinas



Nota. En esta fotografía se observa a un trabajador del Centro Recreacional Comfamar desinfectando una piscina de la organización como parte de las medidas implementadas para reactivar los servicios de la organización durante la pandemia del Covid-19. Fuente: *elaboración propia.*

Anexo C: Entrevista con la directora del Centro Recreacional Comfamar en julio de 2021.

Figura 69: Entrevista con la directora del Centro Recreacional Comfamar



Nota. Fotografía de la entrevista realizada a la directora del Centro Recreacional Comfamar con el objetivo de conocer su perspectiva sobre el clima y las condiciones laborales al interior de la organización. Julio 2021. Fuente: *elaboración propia*.

Anexo D: Proceso de aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a los empleados

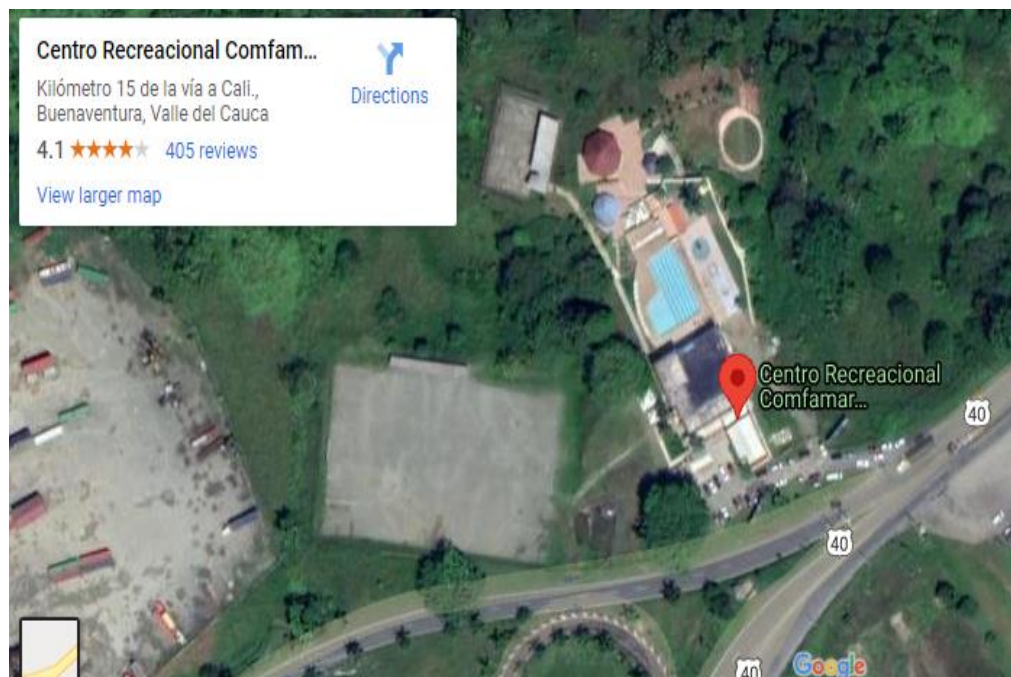
Figura 70: Aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a los empleados del Centro Recreacional Comfamar



Nota. Fotografía durante el proceso de aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer a empleado del Centro Recreacional Comfamar con el objetivo de conocer su perspectiva sobre el clima y las condiciones laborales al interior de la organización. Julio 2021. Fuente: *elaboración propia*.

Anexo E: Fotografía satelital de la ubicación del Centro Recreacional Comfamar.

Figura 71: Fotografía satelital del Centro Recreacional Comfamar.



Nota. Fuente: Google Maps, 2022.