

DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA CASA DE JUSTICIA,
UNIDAD INTERNA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO DEL DEPARTAMENTO DEL
CAUCA EN EL AÑO 2015.

Autora
LAURA MARCELA ZAPATA GALLEGO

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA CASA DE JUSTICIA,
UNIDAD INTERNA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO DEL DEPARTAMENTO DEL
CAUCA EN EL AÑO 2015.

Autora
LAURA MARCELA ZAPATA GALLEGO

Trabajo de Grado para obtener el título de
Administrador de Empresas

Tutora:
María Fanny Olaya García

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2016

AGRADECIMIENTOS

Todos los triunfos y logros en la vida personal y profesional solo son posibles cuando tenemos fe, confianza en nosotros mismos, en nuestras capacidades, contando con el respaldo de seres que nos llenan de felicidad, afecto y mucho cariño.

Por eso mis agradecimientos están dirigidos a Dios, quien me ha motivado en cada etapa de mi vida, tras cada caída me levantó, me regalo muchísima Fortaleza y me permitió confiar en que los sueños de los luchadores se hacen verdaderamente realidad.

Un eterno agradecimiento a la vida por haber tenido la oportunidad de haber conocido y compartido con una amiga, por ser la persona incondicional a la que le tengo un gran cariño, admiración y respeto. Gracias Zareth Navia por todo tu apoyo

Por supuesto, le debo inmenso agradecimientos a la Docente-Tutora María Fanny Olaya por su tiempo, paciencia y orientación en el desarrollo de mi trabajo de Grado. Gracias por guiarme durante este arduo proceso, para mí fue un verdadero honor haber trabajado de la mano con usted.

DEDICATORIA

Dedico este nuevo triunfo en mi vida a Dios, por haber estado conmigo siempre, pese a las dificultades, siempre me dio una Luz de Esperanza, por darme mucha Sabiduría en cada etapa de mi proceso de formación profesional.

También dedico este logro a mi Madre, Sandra Gallego, por haberme respaldado en toda mi carrera profesional, porque siempre me brindo la mayor de las confianzas.

RESUMEN

DESCRIPCIÓN:

La presente investigación desarrolló la medición del clima organizacional en la casa de justicia, división interna de la secretaria de gobernación en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, a través del modelo IMCOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Para este estudio se desarrolló el estado del arte sobre clima organizacional según los diferentes autores y estudios que se han realizado en Colombia, Latinoamérica y España. El objetivo inicial fue describir la teoría y el método del instrumento de medida del clima laboral y exponer las diferentes herramientas que se han empleado para su medición y diagnóstico. La metodología utilizada fue el estudio de diferentes métodos, para exponer y luego aplicar la encuesta del IMCOC en un total de doce (12) funcionarios de la división de la alcaldía. Los resultados obtenidos del análisis realizado permitieron determinar cuales son las acciones que deberían realizarse enfocadas en el clima organizacional dando evidencias que pueden ayudar a determinar si existe un clima toxico. Este trabajo toma la teoría de la cultura organizacional la cual gira en torno a los valores de la institución, también surgió para comprender las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo de los empleados y su incidencia en el desempeño laboral. De tal manera, la hipótesis de trabajo debe encontrar la existencia de una correlación directa entre el liderazgo y las variables del clima organizacional. La administración de empresas permite orientar la identificación y el análisis del clima laboral para iniciar un proceso de mejora de los procesos y estrategias enfocadas al manejo organizacional en las administraciones municipales del Cauca.

PALABRAS CLAVES: Clima laboral, medición, desempeño laboral, empleados públicos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	0
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.3 PREGUNTA PROBLEMA	11
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
2 OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3 JUSTIFICACIÓN	14
4 MARCO DE REFERENCIA	15
4.1 MARCO TEÓRICO	15
4.1.1 Cultura Organizacional	15
4.1.2 Diagnóstico Organizacional	18
4.1.3 Definición del clima laboral	20
4.1.4 Enfoques del Clima Organizacional	29
4.1.5 Características del Clima	29
4.1.6 IMCOC	37
4.2 MARCO CONCEPTUAL	40
4.2.1 El concepto de proceso	42
4.2.2 El concepto de estructura	42
4.2.3 El concepto de gestión organizacional	43

4.2.4	El concepto de motivación	44
4.2.5	El concepto de liderazgo.....	44
4.3	MARCO LEGAL	45
4.4	MARCO ESPACIAL/TEMPORAL.....	45
4.4.1	Reseña histórica del municipio de Santander de Quilichao.	46
4.4.2	Alcaldía Municipal.....	47
4.4.3	Secretaría de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana.....	49
4.4.4	La Casa de Justicia y Paz.....	52
4.4.4.1	Estructura actual de la Casa de Justicia.	52
4.5	ESTADO DEL ARTE.....	53
5	METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN.....	54
5.1	TIPO DE ESTUDIO.....	55
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	56
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56
5.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
5.4.1	Secretaria de talento humano y servicios administrativos personal Casa de Justicia.....	58
6	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE JUSTICIA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO 2015.....	59
6.1	MÉTODO DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO.	62
6.2	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE JUSTICIA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO 2015.....	64
6.2.1	Autoridad Formal	66
6.2.2	Motivación-Identidad de los Empleados	69
6.2.3	Relaciones Interpersonales	72
6.2.4	Cooperación	74
6.2.5	Toma de Decisiones	76
6.2.6	Liderazgo	80

6.2.7	Objetivos de la Empresa.....	85
6.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SEGÚN LOS ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL EN LA CASA DE JUSTICA SEDE INTERNA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO ..	90
6.3.1	Resultados y análisis del escenario de aspectos culturales	92
6.3.2	Resultados y análisis del escenario de la estructura de la organización ..	95
6.3.3	Resultados y análisis del escenario de los procesos organizativos	100
6.4	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO Y/O RECOMENDACIONES	104
7	CONCLUSIONES.....	108
8	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFIA.....	112

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables Interpretativas del Clima	24
Tabla 2. Tipos de Clima	27
Tabla 3. Síntomas de Deterioro del Clima Laboral	36
Tabla 4. Estudios de clima organizacional, Colombia 1980 - 2004	54
Tabla 5. Valoración de opciones de respuesta Likert	59
Tabla 6. Resultados Encuesta Unidad de Justicia	60
Tabla 7. Clasificación de los Reactivos de la Encuesta	63
Tabla 8. Resultados Cuestionario de Clima Laboral en la Unidad de Justicia de Santander de Quilichao.....	64
Tabla 9. Calificación por tendencia porcentual de las variables	104
Tabla 10. Estrategias de intervención del clima organizacional.....	106

LISTA DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema 1. Dimensiones del Clima Organizacional	25
Esquema 2. Caracterización de la Cultura Organizacional	34
Esquema 3. Organigrama de Casas de Justicia	52

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultados Autoridad Formal	67
Gráfica 2. Resultados Motivación	70
Gráfica 3. Resultados Relaciones Interpersonales	72
Gráfica 4. Resultados Cooperación	74
Gráfica 5. Resultados Toma de Decisiones	77
Gráfica 6. Resultados Liderazgo	81
Gráfica 7. Resultados Objetivos de la Empresa.....	85
Gráfica 8. Resultados totales por opciones de respuesta	92
Gráfica 9. Dimensión Motivación	93
Gráfica 10. Dimensión Motivación (Variables internas)	93
Gráfica 11. Dimensión Relaciones interpersonales	94
Gráfica 12. Dimensión Relaciones interpersonales (Variables internas)	95
Gráfica 13. Dimensión Cooperación	96
Gráfica 14. Dimensión Cooperación (Variables internas)	97
Gráfica 15. Dimensión Control	97
Gráfica 16. Dimensión Control (Variables internas)	98
Gráfica 17. Dimensión Liderazgo	98
Gráfica 18. Dimensión Liderazgo	99
Gráfica 19. Dimensión Toma de Decisiones	100
Gráfica 20. Dimensión Toma de Decisiones (Variables internas)	101
Gráfica 21. Dimensión Objetivos de la Empresa.....	102
Gráfica 22. Dimensión Objetivos de la Empresa (Variables internas).....	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Calificación según la escala de Likert afirmación 1	68
Figura 2. Calificación según la escala de Likert afirmación 2	68
Figura 3. Calificación según la escala de Likert afirmación 3	68
Figura 4. Calificación según la escala de Likert afirmación 4	70
Figura 5. Calificación según la escala de Likert afirmación 5	71
Figura 6. Calificación según la escala de Likert afirmación 6	71
Figura 7. Calificación según la escala de Likert afirmación 7	71
Figura 8. Calificación según la escala de Likert afirmación 8	73
Figura 9. Calificación según la escala de Likert afirmación 9	73
Figura 10. Calificación según la escala de Likert afirmación 10.....	73
Figura 11. Calificación según la escala de Likert afirmación 11.....	75
Figura 12. Calificación según la escala de Likert afirmación 12.....	75
Figura 13. Calificación según la escala de Likert afirmación 13.....	75
Figura 14. Calificación según la escala de Likert afirmación 14.....	76
Figura 15. Calificación según la escala de Likert afirmación 15.....	77
Figura 16. Calificación según la escala de Likert afirmación 16.....	78
Figura 17. Calificación según la escala de Likert afirmación 17.....	78
Figura 18. Calificación según la escala de Likert afirmación 18.....	78
Figura 19. Calificación según la escala de Likert afirmación 19.....	79
Figura 20. Calificación según la escala de Likert afirmación 20.....	81
Figura 21. Calificación según la escala de Likert afirmación 21.....	82
Figura 22. Calificación según la escala de Likert afirmación 22.....	82
Figura 23. Calificación según la escala de Likert afirmación 23.....	82
Figura 24. Calificación según la escala de Likert afirmación 24.....	83
Figura 25. Calificación según la escala de Likert afirmación 25.....	83
Figura 26. Calificación según la escala de Likert afirmación 26.....	83

Figura 27. Calificación según la escala de Likert afirmación 27.....	84
Figura 28. Calificación según la escala de Likert afirmación 28.....	84
Figura 29. Calificación según la escala de Likert afirmación 29.....	86
Figura 30. Calificación según la escala de Likert afirmación 30.....	86
Figura 31. Calificación según la escala de Likert afirmación 31.....	86
Figura 32. Calificación según la escala de Likert afirmación 32.....	87
Figura 33. Calificación según la escala de Likert afirmación 33.....	87
Figura 34. Calificación según la escala de Likert afirmación 34.....	87
Figura 35. Calificación según la escala de Likert afirmación 31.....	88
Figura 36. Calificación según la escala de Likert afirmación 36.....	88
Figura 37. Calificación según la escala de Likert afirmación 37.....	88
Figura 38. Calificación según la escala de Likert afirmación 38.....	89
Figura 39. Calificación según la escala de Likert afirmación 39.....	89
Figura 40. Calificación según la escala de Likert afirmación 40.....	89

INTRODUCCIÓN

Actualmente los modelos de planeación de recursos humanos en las ciencias administrativas, económicas y contables son considerados fundamento del desarrollo de las organizaciones, dando como resultado el surgimiento de direcciones estrategias que cumplan con nuevas necesidades donde los seres humanos tienen que cooperar unos con otros para lograr algunos objetivos colectivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es en términos generales, un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. De tal manera, para las organizaciones el recurso humano es determinante, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Partiendo que hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un factor clave para el eficiente desarrollo empresarial a nivel mundial; su estudio y medición de este factor permite conocer cómo se encuentra el ambiente laboral en el que está inmerso el recurso humano. Desde esta perspectiva se podría establecer un clima ideal en el funcionamiento interno de una organización, basándose en literatura de vanguardia y en investigaciones revisadas el presente estudio se propone la aplicación del instrumento –IMCOC– para la medición del clima organizacional en la unidad interna de la secretaría de la gobernación en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, denominada la Casa de Justicia, el cual medirá las percepciones que tienen los individuos de su lugar de trabajo o área en la que se desenvuelven, además que este trabajo ha recopilado la mayoría de teorías que muestran por qué es importante la medición del clima en las organizaciones y cómo a partir de otros modelos de medición del clima, se analizan las necesidades de la institución pública, aplicando instrumentos donde puedan realizar un diagnóstico acertado del clima laboral.

1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En relación a los altos niveles de competitividad laboral que las personas viven dentro de las empresas, y en particular en el campo comercial y administrativo, donde la alta gerencia de la administración de los recursos humanos conlleva a crear ambientes difíciles de controlar, más las exigencias de las organizaciones y sus necesidades más urgentes para la adecuada preparación a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. El diagnosticar el clima organizacional (CO) en una institución de carácter público, no es sólo una contribución al mantenimiento institucional, sino es un estudio investigativo inaugural en la localidad del municipio de Santander de Quilichao, donde en primera medida, se debe partir del hallazgo de las dimensiones y variables que se encuentran en este entorno para luego analizar el CO como un proceso de gestión de las personas que hacen parte del óptimo desempeño de la institución.

En los últimos tiempos el estudio del clima organizacional se ha constituido en un objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños.¹ En el caso colombiano, la herramienta que ha tenido mayor aplicabilidad para medir el clima en las organizaciones es el IMCOC, este es un instrumento desarrollado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que por más de tres décadas viene fomentando una metodología nacional para medir el clima a través de la aplicación del instrumento conformado por 40 preguntas que miden cinco porcentajes; las positivas, las positivas de cada variable, las respuestas por cada pregunta, las pregunta y las variables. Este método analiza a partir de conceptos teóricos variables como

¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas. 1980-2004. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 4 (9): 100-121, diciembre de 2005.

objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.²

Existen otras técnicas de análisis e interpretación en metodologías particulares que han contribuido para el desarrollo de la medición del clima en los diferentes niveles y/o departamentos, estas se constituyen respecto de cada una de las variables que se desea medir, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del CO que produzcan excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. Mónica García Solarte profesora asistente de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en un estudio sobre una aproximación conceptual al clima organizacional y su diagnóstico, presentó unas herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional, entre estos: el cuestionario de Litwin y Stringer; el cuestionario de Rensis Likert - “Perfil organizacional”, estos dos primeros cuestionarios en general manejan escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Los siguientes son modelos de medición de ajuste al caso colombiano de primero está el de John Sudarsky - “Test de Clima Organizacional” (TECLA); el modelo de Octavio García; el modelo de Fernando Toro; la encuesta de clima organizacional (ECO); modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”; modelo de medición del profesor Carlos Méndez - Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC); instrumento para el diagnóstico del clima organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez,³ este último modelo la misma autora participó en su elaboración.

Los anteriores ejemplos son trabajos desde un enfoque netamente académico que tienen como principal interés la unificación teórica sobre su conceptualización y adaptación a un modelo localizado al contexto colombiano. La teoría del CO es foránea y sus instrumentos de medición tienen que ser ajustados a casos muy

² Ibídem pág. 102.

³ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 2011, vol. 25, no 42, p. 43-61.

específicos. De esta manera, se encuentra una extensa literatura sobre estudios recientes de aplicación de metodologías por ejemplo al campo educativo, donde se crean diseños y validaciones de instrumentos de medida del clima a los centros de educación secundaria, como es el caso de la ciudad de Madrid donde es evaluado el CL formado por ítems que refieren a la relación interpersonal entre los Profesor-Alumnos, Profesor-Compañeros y Profesor-Superiores.⁴

El estudio del clima se ha convertido en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito internacional. Otro caso de aplicación de instrumentos de medida del CL en Colombia fue realizado a los funcionarios de la Fuerza Naval del Caribe Armada Nacional desarrollado por Ruth Marina González Alfonso en la Universidad Militar Nueva Granada en la ciudad de Cartagena de Indias. En este caso las variables que fueron analizadas y estuvieron orientadas al mercado, motivación, comunicación, toma de decisiones y recursos humanos. Así mismo, para el estudio del desempeño laboral se analizaron las variables como la actitud de servicio, entrega de resultados, errores en los resultados, liderazgo entre los subordinados y la disposición para colaborar.⁵

En otro estudio sobre los factores que influyen en el CL de una empresa de transporte “Sanper” ubicada en San Luis Potosí en México, Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida del clima laboral que estuviera compuesto por once dimensiones: Autonomía; conflicto y cooperación; relaciones sociales; estructura; remuneración; rendimiento; motivación; estatus; flexibilidad e innovación; centralización de la toma de decisiones y apoyo.⁶

⁴ RODRÍGUEZ MANTILLA, J. M. & FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. Educación XX1, 18(1), 2015. Pp. 71-98.

⁵ GONZÁLEZ ALFONSO, Ruth Marina. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la fuerza naval del caribe – Armada nacional. Trabajo de grado en especialización en alta gerencia. Facultad de estudios a distancia – FAEDIS. Universidad Militar Nueva Granada. Cartagena de Indias D. H. T. y C., Colombia, 2014.

⁶ Factores que influyen en el clima laboral de la empresa de Transportes. Universidad Tangamanga Plantel Tequis México, 2014.p.21.

En ambos estudios, tanto en el campo educativo como en el ámbito institucional militar el instrumento de medición fue diseñado por categorías de respuesta en escalas tipo Likert, también conocido como el método de evaluaciones sumarias, por medio de un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de los individuos en sus respuestas se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Este método trabaja en niveles de correlación con otras escalas y criterios de medición de actitudes.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los valores, las actitudes, el ambiente y las prácticas empresariales que se viven en cada organización. (Likert 1986). Entre más positivas sean esas percepciones por parte del individuo, mayores y mejores será su disposición y compromiso con la organización.

Actualmente el proceso de generar una dirección estratégica desde los recursos humanos no está completamente ligado a la capacidad productiva y a los mercados. Sin embargo, es pertinente observar que incidencia tiene el clima organizacional como uno de los elementos que potencia el capital humano y por ende contribuye a una gestión empresarial óptima. Es importante la conceptualización y desarrollo del clima organizacional agradable y de calidad como causa de una satisfacción y bienestar del capital humano, en pro de la eficiencia en los procesos de una organización y éxito de la misma.

Con el propósito de ayudar a resolver de manera oportuna y efectiva casos de familia, como adopción, sucesiones, custodia, violencia intrafamiliar, divorcio, separación de bienes. Y como segunda instancia problemas legales como delitos por hurto, acoso o abuso sexual, lesiones personales, amenazas, entre otras, se

creó el programa de casas de justicia en Colombia. En 20 años de operación del programa de las Casas de Justicia han sido atendidos, según cifras del Ministerio de Justicia, nueve millones ochocientas cuarenta y cinco mil personas. En 2014, la atención fue de cerca de 400 mil personas, siendo Antioquia, Cundinamarca, Nariño, Valle del Cauca, Casanare y Putumayo, las regiones donde más acuden a estos centros de atención.

La creación de las casas de justicia ha generado la confluencia de varias entidades del estado, sin embargo se ha demostrado que es deficiente y que no ha sido tomado en serio por la justicia, de modo que no se ha creado si quiera un sistema de seguimiento que permita relacionar de forma clara los procesos que en estas unidades se instauran.

La unidad de justicia del municipio de Santander de Quilichao, presenta deficiencias en la atención de casos y un aparente clima organizacional insuficiente, que puede presentarse por los delicados casos que deben manejar sus colaboradores, casos que indudablemente pueden generar insatisfacción en el cargo que desempeñan los empleados y deficiencia en el desarrollo de sus labores. Sin embargo, no se pueden establecer las causas aparentes de un mal clima laboral, debido a que en esta unidad nunca se han establecido instrumentos que permitan conocer la perspectiva de sus colaboradores y las posibles soluciones a su insatisfacción.

1.3 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo el diagnóstico del clima organizacional en términos de mejoramiento y dirección estratégica de los recursos humanos puede contribuir para la gestión empresarial y/u organizacional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el clima laboral de la casa de justicia, unidad interna de la secretaria de gobierno, en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao del departamento del Cauca?

¿Qué percepción tienen los empleados del clima laboral en la casa de justicia de la alcaldía municipal de Santander de Quilichao?

¿Qué factores inciden positiva o negativamente en el clima organizacional de la casa de justicia de Santander de Quilichao?

¿Qué estrategias se pueden plantear para garantizar un clima laboral favorable en la casa de justicia, unidad interna de la secretaria de gobierno, en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diagnosticar el clima laboral en la casa de justicia, unidad interna de la secretaria de gobierno, en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao del departamento del Cauca, basado en el modelo IMOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar percepciones que tienen los trabajadores de la Unidad de Justicia, en función de los ítems propuestos en el modelo IMOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez.
- Definir tres grandes escenarios que componen en general el clima organizacional de la casa de justicia de Santander de Quilichao.
- Realizar el análisis de clima organizacional y estrategias de mejoramiento.

3 JUSTIFICACIÓN

A partir de la comprensión del funcionamiento de la unidad productiva y de los bienes y servicios como elemento básico para el desarrollo social, de las relaciones concretas de producción, de las funciones administrativas y de la interrelación de la empresa con la sociedad. Se plantea el estudio de las formas en que se han re-estructurado las organizaciones según el modelo de planeación de los recursos humanos, partiendo de la identificación de variables de distinto orden para el diseño y desarrollo de un diagnóstico válido del clima laboral en una institución pública de naturaleza administrativa y de justicia.

Esta investigación es importante en la medida que le proporciona a la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao, lineamientos que le permiten conocer el clima laboral en el cual se encuentran inmersos sus colaboradores, facilitando el establecimiento de estrategias en pro de su mejoramiento, lo cual se verá reflejado en un mejor desempeño de los trabajadores y en una ágil solución de los casos que se intervengan en esta división.

Además, la asesoría a la casa de justicia es el punto de partida que creará conciencia en las demás unidades de la alcaldía municipal, de la importancia de conocer el clima laboral en cada una de sus áreas, con el fin de establecer métodos que generen estabilidad a sus colaboradores y eficiencia en cada una de sus labores.

Para finalizar, la investigación realizada en la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao, depende de un modelo que refiere al recurso humano como factor principal de las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos, desarrollado en el transcurso del proceso académico como estudiante de administración de empresas de la Universidad del Valle.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Antes de mencionar cualquier aspecto sobre el tema central de investigación, es necesario presentar inicialmente, desde la literatura revisada, la teoría general sobre la cultura organizacional, los elementos de mayor relevancia en los estudios sobre el clima organizacional particularmente la teoría de Rensis Linkert. En segundo lugar, se describirá el cuerpo general de la teoría de Carlos Eduardo Méndez Álvarez con su método IMCOC y su aplicación como análisis para la intervención del clima organizacional en Colombia. De esta manera, se dividió en subcapítulos bajo el siguiente orden: Cultura organizacional, diagnóstico organizacional, definición de clima laboral, enfoques del clima organizacional, características del clima, e IMCOC.

4.1.1 Cultura Organizacional

El profesor Álvaro Zapata Domínguez⁷ de la Universidad del Valle presenta un artículo denominado *“Paradigmas de la cultura organizacional”* donde define la corriente del *“management intercultural”*, como *“primer enfoque en presentar la cultura como un dato pertinente para el análisis de las organizaciones.”*⁸ No obstante, Zapata hace mención del enfoque conocido como cultura corporativa y que ésta a su vez se inspiran esencialmente de la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe- Brown (1952), que surgió a lo largo del siglo XIX con la gran transformación en la era moderna de acuerdo a los planteamientos del autor Karl Polanyi⁹ los cuales se explicarán a continuación.

⁷ ZAPATA Domínguez, Álvaro. Paradigmas de la cultura organizacional. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. N° 27/ marzo de 2002. Pp. 162-186.

⁸ ZAPATA Domínguez, Álvaro. (2002:163)

⁹ POLANYI, Karl. La Gran Transformación. Crítica del liberalismo económico. Las Ediciones de la Piqueta. Madrid, 1989.

A groso modo, el autor indica que la evolución del modelo de mercado es determinante para la aparición de la cultura organizacional. En cuanto que define: *“El comercio se limitaba a las comunas organizadas que lo aseguraban, bien de un modo local, bajo la forma del comercio de vecindad, bien bajo la forma del comercio a larga distancia.”*¹⁰

El primer periodo de la revolución comercial se dio a la par con el surgimiento de ciudades y vástagos de los mercados, dando las posibilidades instrumentales para las primeras organizaciones económicas dominantes de la sociedad. *“[...] En el mercado local la producción estaba reglamentada en función de las necesidades de los productores.”*¹¹ Esas condiciones generaron diferencias significativa entre lo que se denominó como *el comercio local y el comercio a larga distancia.*¹² Fenómeno social que originaría toda una reglamentación acerca del origen de los mercados y las primeras naciones.

El segundo periodo con la invención de máquinas y de instalaciones complejas -y por consiguiente especializadas-, logró que se transformara completamente la relación del comerciante con la producción.

Podemos considerar que la cultura organizacional sucedió en un largo proceso de transformación, entre unas primeras organizaciones establecidas bajo la producción y el mercado local, pasando a una economía liberal de producción industrial como elemento secundario del progreso del comercio.

Las piezas fundamentales del sistema de mercado del siglo XIX permitieron la reglamentación del juego sobre principios de diversa naturaleza. Los principios monetarios, principios de intercambio, principios de reciprocidad y redistribución fueron los primeros principios de una economía tradicional que fueron moldeando a

¹⁰ POLANYI, Karl. p.128

¹¹ POLANYI, Karl. p.128

¹² POLANYI, Karl. (1989:114)

los principios de comportamiento, y estos a su vez dieron paso al principio de la administración doméstica.

Todos estos principios se desembocarían en un solo principio de producción, que bajo condiciones socioeconómicas funcionó como mecanismo para acoplar la estructura que se mantiene y perfecciona a través de la experiencia en principios organizadores en el interior de la sociedad.

“...Los mercados se extendieron por toda la superficie del planeta y la cantidad de bienes aumentó en proporciones increíbles, pero por otra, toda una red de medidas y de políticas hicieron surgir poderosas instituciones destinadas a detener la acción del mercado en lo que concierne al trabajo, a la tierra y al dinero. A la vez que la organización de mercados mundiales de mercancías, de capitales y de divisas, bajo la égida del patrón-oro, impulsaba de un modo sin precedentes el mecanismo de los mercados, nacía un movimiento subterráneo para resistir a los perniciosos efectos de una economía sometida al mercado.”¹³

En consonancia a los argumentos de Polanyi sobre la transformación del mundo por medio de la evolución de los mercados y con la introducción de los nuevos elementos que intervienen en los procesos de cambio. El entendimiento de esta compleja estructura de la teoría de la organización. La economía de mercado supone todos los elementos de la industria —trabajo, tierra y dinero— aglutinados bajo una estructura de la organización, donde la mercancía proporciona por consiguiente un principio de organización de importancia vital que concierne al conjunto de la sociedad. La característica más importante dentro de esta primera parte, no es sólo cumplir con una explicación suficiente, sino describir la naturaleza del discurso en orden de la exposición argumentativa, a lo que se llama un dialogo entre autores.

¹³ POLANYI, Karl. p.118.

Entonces, continuando con Richard H. Hall,¹⁴ él indicó que antes de hablar sobre estructura organización, hay que conocer la naturaleza del tópico "*estructura*". Esta entendida como una forma que se logra la coordinación y el control por medio de la comunicación efectiva entre las unidades.

Para Hall los aspectos de complejidad, formalización y centralización son las partes constitutivas a la estructura. Otros autores definen la estructura organizacional como Blau¹⁵ (Citado por Hall) dice que es la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente. En cambio para Sewell¹⁶ define, como las estructuras que configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura.

En palabras de Ranson, Hinings y Greenwood,¹⁷ la estructura es un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes. Todas estas primeras definiciones introducen la estructura de una organización como una noción no fija, más bien, configura lo que sucede al interior de una organización.

4.1.2 Diagnóstico Organizacional

Según Rensis Likert¹⁸ (Citado por Roa Rojas) pionero en estos estudios propone para establecer un debido diagnóstico de los conflictos se trata de comprender la naturaleza fundamental del sistema de la organización. En sus palabras, "El modo

¹⁴ HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

¹⁵ Blau, 1974; p. 12. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

¹⁶ Sewell, 1992: p. 4. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

¹⁷ Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

¹⁸ LIKERT, Rensis. El factor humano de la empresa: su dirección y valoración. Ediciones Deusto. Bilbao.1968. En: ROA ROJAS, Yolimar Teresa. *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. 2004. p. 15.

como funcionan sus componentes y las respuestas de adaptación con que contesta su medio ambiente. Este conocimiento general del sistema es un requisito previo que deberá tomarse para llegar al diagnóstico”¹⁹. A ese enfoque se le denomino como una estrategia “Modelo de doctor-paciente”, según el cual el especialista debe establecer lo que no funciona y determinaría un programa de ajuste a un nivel de problema organizacional como lo podría realizar un médico.

En términos generales, el diagnóstico organizacional permite analizar y evaluar los factores que existen en un contexto específico, obteniendo un alcance hacia las acciones para un mejoramiento pertinentes a los problemas organizacionales. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización. Esta tipología estaría sujeta a la teoría o grupo de variables que se determinen en el clima o en la naturaleza de la organización.

Sin embargo, se piensa que el primer paso en un estudio sobre clima organizacional es su diagnóstico. Según Goncalves²⁰ (Citado por Roa Rojas), menciona algunos resultados satisfactorios que pueden lograrse con la ejecución de diagnósticos organizacionales: Retroalimentación, conciencia de normas, incremento de la interacción y de la comunicación, confrontación, educación, participación, responsabilidad, energía y optimismo creciente.

Por otra parte, Carlos Eduardo Méndez²¹ menciona que en los resultados obtenidos de una investigación sobre la cultura corporativa es el insumo sobre el

¹⁹ LIKERT, Rensis. (1968).

²⁰ GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). En: ROA ROJAS, Yolimar Teresa. *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. 2004. p. 16.

²¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. Facultad de Altos Estudios de

cual pueden construirse estrategias de gestión humana y lineamientos básicos para generar acciones de cambio. En su teoría él propone la descripción de cultura corporativa como fundamento para una estrategia de gestión humana en la organización, donde sus principales propuestas fueron las políticas empresariales, fortalecimiento del liderazgo, estructura, creatividad, equipos de gestión por procesos y el sistema social.

4.1.3 Definición del clima laboral

En una primera aproximación al concepto de clima laboral habría que tratar sobre los factores y las dimensiones que influyen en una empresa. Los escenarios del clima laboral se conforman por aspectos estructurales organizativos y de recursos humanos, cada uno de estos contiene diferentes dimensiones de análisis que permitirán articular un conjunto de variables explicativas del clima.

Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

En Pritchard y Karasick²² desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Administración y Negocios (FAEN) Universidad del Rosario. 1998. En: Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 16 (25): 139-171, enero-junio de 2003.

²² CAPITÁN, Ángel Olaz. España. 2013. p. 6.

Según Litwin y Stringer²³ las variables tenidas en cuenta y también definidas como dimensiones del clima organizacional: La conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario.

Para Patterson²⁴ (Citado por Capitán) el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.

Autores como Escobar,²⁵ han examinado el comportamiento multivariante en modelos explicativos de análisis, siempre más flexibles y abiertos a la interpretación que los meramente causales, procurando ir más allá de la mera caracterización.

Estos aspectos generales están agrupados unos bajo la naturaleza estructural/organizativa y otros más relacionados con recursos humanos. Como lo plantea Ángel Olaz²⁶ uno de los mayores contribuidores actualmente en el tema. El autor plantea un modelo con nuevas conexiones entre escenarios y variables explicativas con objeto de evidenciar los síntomas de deterioro más significativos, posibles vías de análisis, con el objeto de introducir buenas prácticas hacia el desarrollo de un clima laboral satisfactorio. En este modelo recoge dos dimensiones dentro del escenario estructural-organizativo, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo.

²³ CAPITÁN, Ángel Olaz. España. 2013. p. 6.

²⁴ PATTERSON et al. 2005. En: CAPITÁN, Ángel Olaz. España. 2013. p. 6.

²⁵ ESCOBAR, M. El análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación (Colección Cuadernos Metodológicos, Vol. 39). Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid. 2007.

²⁶ Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Especialidad en Sociología Económica) por la Universidad Autónoma de Madrid y Doctor en Sociología por la Universidad de Murcia. Docente e investigador como profesor contratado doctor en el Departamento de Sociología y Política Social. Subdirector del Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Murcia. Es miembro del Observatorio de la Exclusión Social.

- *Dimensión I:* Contexto organizativo, comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- *Dimensión II:* Contenido del trabajo, toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: Entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.
- En el escenario recursos humanos recoge dos nuevas dimensiones emparentadas más especialmente con las personas, el significado que presenta el grupo y la particular apreciación del individuo hacia determinadas variables.
- *Dimensión III:* Significado del grupo, se refiere las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del equipo de trabajo: Comunicación efectiva, motivación intrapersonal, liderazgo proactivo y trabajo en equipo.
- *Dimensión IV:* Apreciación personal del individuo, se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización— como expresión del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

Podríamos citar un sinnúmero de grupos o conjuntos de variables o aspectos más relevantes que otros, para definir o diagnosticar una organización o corporación que dependa de diferentes autores, enfoques teóricos, posturas y corrientes analíticas, etc. Para este estudio en especial tomaremos los conceptos teóricos analizados del IMCOC que permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo²⁷ y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna definidos en las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Sin embargo, hay una clara diferencia entre estructura y proceso organizacional mientras que la primera es el sitio donde ocurren los eventos, acciones o prácticas bajo un control y un objetivo en común, la segunda trata la gestión del desarrollo empresarial, en otras palabras, la estructura hace referencia a la organización física de los componentes de una organización, mientras la otra trata el proceso que se relaciona directamente con la gestión de recursos humanos.

Estas dimensiones se presentan en la siguiente tabla No 1.

²⁷ MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas 1980 - 2004. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 4 (9): 100-121, diciembre de 2005.

Tabla 1. Variables Interpretativas del Clima

ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL	ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS	(I) CONTEXTO ORGANIZATIVO	VARIABLES SUBYACENTES
			DEFINICION CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE
			ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y EXPECTATIVAS MOTIVACIONALES
			COMUNICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE PODER
			RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO
			CONCILIACIÓN DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL
	ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS	(II) CONTENIDO DEL TRABAJO	ENTORNO DEL TRABAJO
			DISEÑO DE PUESTOS Y DE TAREAS
			DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS - CARGA DE TRABAJO ASOCIADA
		(III) SIGNIFICADO DEL GRUPO	COMUNICACIÓN EFECTIVA
			MOTIVACIÓN INTRAPERSONAL
			LIDERAZGO PROACTIVO
		(IV) APRECIACION PERSONAL DEL INDIVIDUO	TRABAJO EN EQUIPO
			GRADO DE CONOCIMIENTOS
			NIVEL DE CAPACIDADES
			ESCALA DE HABILIDADES

Fuente: Ángel Olaz (2013)²⁸

Entonces, habría un sistema formal de la organización y otro sistema informal que corresponde más al ambito de la cultura.

- *Subsistema ideológico*: Valores, creencias, mitos, ritos, etc.
- *Subsistema sociológico*: Pautas adaptativas, comportamientos individuales, grupales, sistema de roles, liderazgo, sistema de recompensas.

²⁸ OLAZ, Ángel. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. 2013. p. 16.

- *Subsistema tecnológico*: Aspectos instrumentales, organización del trabajo, tecnología dominante, condiciones físicas del trabajo.

El conjunto de los elementos que conforman los tres subsistemas, estos a la vez proporcionan unos modelos de *conocimiento de la realidad*,²⁹ entendidos como la interpretación y coordinación de la realidad individual y grupal en los miembros dentro de la organización.

Para dejar claridad sobre estos aspectos constitutivos del clima organizacional en el siguiente esquema se presentara las dimensiones del clima organizacional según las diferencias entre estructura y recursos, comportamientos y rendimiento. A parte que condensa muchas de las variables que debe diagnosticar un análisis del clima organizacional, también es un modelo que toma la gestión empresarial desde cuatro dimensiones de interpretación.

Esquema 1. Dimensiones del Clima Organizacional



Fuente: M^a del Carmen Martínez Guillén. (2003)

²⁹ MARTÍNEZ Guillén, M^a del Carmen. La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos. 2003, p. 67.

En cambio para Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, las cuales son:

1. *Variables causales*: Variables independientes, estructura organizativa y administrativa, reglas, decisiones, competencias y actitudes.
2. *Variables intermedias*: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Proceso organizacionales.
3. *Variables finales*: Productividad, ganancia, pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, así como de cuatro sistemas.

A. *Clima autoritario:*

Sistema I. El clima autoritario explotador, donde las decisiones solo las toma la alta gerencia. Se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Sistema II. El clima autoritario paternalista, existe confianza entre la dirección y sus empleados, y algunas decisiones se toman en niveles inferiores.

B. *Clima participativo:*

Sistema III. El clima participativo consultivo, donde se permite a los empleados tomar decisiones específicas. En este tipo de clima se presenta dinamismo y la administración se da con objetivos por alcanzar.

Sistema IV. El clima de participación en grupo, la toma de decisión está diseminada por toda la organización, donde el funcionamiento de la organización se da en equipos de trabajo.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida. Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible.

Tabla 2. Tipos de clima laboral

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	
Sistema 1: Autoritarismo Explotador	+ No hay comunicación entre los miembros de la organización. + Existe una insatisfacción por parte de los empleados con el trabajo y la organización. + No existe trabajo en equipo. + La toma de decisiones es de carácter individual, desalentando el trabajo en equipo. + Los empleados son considerados como esclavos, por lo que no existe confianza entre empleados y empleadores.
Sistema 2: Autoritarismo Paternalista	+ Existe poca relación de confianza entre los empleados y empleadores. + Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos organizacionales. + Existe poco trabajo de equipo. + hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. + Muy rara vez hay satisfacción con el trabajo.
CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
Sistema 3: Consultivo	+ Existe una relación de confianza elevada entre superiores y subordinados. + La mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. + Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes y con la organización. + La comunicación es más frecuente + Las recompensas se utilizan para motivar a los empleados.
Sistema 4: Participación de grupo	+ Delegación de responsabilidad, con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados + Empleados trabajan en equipo, con la dirección y tienen bastante influencia + Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. + El proceso de toma de decisiones es dinámico e integrado con todos los miembros de la organización.

Fuente: Natalie Chavista Rodríguez, Johana Riaño Romero y Diego Pedraza Garzón.(2012)³⁰

La teoría de Likert, es una de las teorías que permite analizar factores claves para la medición del clima organizacional en una empresa debido al tipo de variables que plantea, las cuales van en este orden. La forma de mando o dirección por parte de los jefes, la comunicación y análisis del proceso de rendimiento o adaptación al trabajo. En comparación con la teoría de Carlos Méndez³¹ las variables están en dinámica al interior de la organización, y tienen influencia de la Cultura Social en la que actúa. Dentro de la perspectiva sociológica de la Cultura Corporativa de la organización, describe teniendo en cuenta elementos como variables que por la sinergia que desarrollan, permiten alcanzar un nivel de comprensión suficiente para orientar acciones de fortalecimiento o transformación de cultura en la organización.

Para Méndez la primera variable influyente es “*El concepto que el líder tiene sobre el Hombre*”³² En la presentación del marco teórico para el concepto de cultura corporativa hace una relacion entre variables influyentes para describir la cultura corporativa y proponen los siguientes rasgos:

- Los empleados no se involucran en los procesos, la empresa no organiza programas de capacitación que estimulen e influyan en los niveles de productividad del personal. (*Variable 1. Rasgo sobre el concepto del hombre por el líder*)
- Las funciones y responsabilidades de los cargos llevan a la rutina y repetición de labores (*Variable 2. Rasgo de la estructura*)

³⁰ CHAVISTA Rodríguez, Natalie; RIAÑO Romero, Johana & PEDRAZA Garzón, Diego. Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas. Bogotá, 2012. p. 40.

³¹ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Universidad del Rosario. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. Bogotá, Serie Documentos, 2000, No 1. p. 14.

³² Ibíd. p. 40.

- Los empleados no manifiestan voluntad por mejorar y no tienen un sentido de pertenencia que les lleve a entender la responsabilidad de aportar a los objetivos de la empresa (*Variable 3. Rasgo de Sistema Cultural- Valor*)
- Los empleados no manifiestan satisfacción por pertenecer a la empresa (*Variable 4. Rasgo de Clima Organizacional*)

4.1.4 Enfoques del Clima Organizacional

Según Brunet (Citado por Yolimar Teresa Roa Rojas)³³ presenta tres modelos de investigación que se excluyen mutuamente en los enfoques del clima organizacional:

- 1) *Medida múltiple de los atributos organizacionales*: La metodología es la medida objetiva de los componentes del clima (estructura) y el análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes.
- 2) *Medida perceptiva de los atributos individuales*. En este modelo se vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y se considera su grado de satisfacción. El clima es la relación de los elementos individuales relacionados con sus necesidades.
- 3) *Medida perceptiva de los atributos organizacionales*. En este enfoque mediante la evaluación de las percepciones se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento. Siendo el método más usado entre los investigadores, porque analiza la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo.

4.1.5 Características del Clima

³³ BRUNET, Luc El clima de trabajo en las organizaciones. En: ROA Rojas, Yolimar Teresa. *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Venezuela, Caracas, 2004.

Finalmente, toda la teoría que existe sobre el clima organizacional se puede agrupar, caracterizar, categorizar, y/o clasificar en conjuntos según ya sean, variables, dimensiones, escenarios, sistemas, tipologías y enfoques.

Según Brunet (Citado por Yolimar Teresa Roa Rojas)³⁴, el clima organizacional tiene “importantes y diversas características”, entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- *El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las cuales pueden ser externas o internas.*
- *Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, lo cual determina el CO, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.*
- *El CO es un cambio temporal en las actitudes de las personas, las cuales pueden deberse a varias razones: días finales de cierra anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.*
- *Estas características de la organización son relativamente permanente en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.*
- *El clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.*
- *El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.*
- *El clima es una configuración particular de variables situacionales.*

³⁴ BRUNET, Luc El clima de trabajo en las organizaciones. En: ROA Rojas, Yolimar Teresa. *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Venezuela, Caracas, 2004.

- *El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.*
- *El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.*
- *El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.*

Sin embargo, habría nuevamente aclarar que no es lo mismo las características del clima organizacional que los elementos de la estructura organizacional. Y estas características se diferencian también de las variables que componen el análisis del clima.

El clima organizacional incluye elementos que caracterizan a la organización formal e informal de una organización, y a su vez las relaciones interpersonales que puedan surgir dentro de la misma. Es percibido por el individuo, determina su comportamiento e incide en los niveles de motivación; bajo los cuales el individuo se desempeña y a su vez desarrolla sus necesidades e intereses; refleja actitudes y niveles de motivación en el desempeño de sus funciones causadas generalmente por elementos que la organización le proporciona al trabajador, como son recompensas, incentivos y reconocimiento dentro de sus funciones laborales y dentro de su grupo; proyecta creencias frente a los hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización: se relaciona directamente con los paradigmas creados por los miembros de una organización; que en ocasiones vienen desde su fundación, y que hacen que los individuos compartan una conciencia colectiva frente a situaciones típicas dentro de la compañía.

La metodología propuesta por Carlos Eduardo Méndez para describir la cultura organizacional identifica elementos sustantivos y diferenciales de la organización, los cuales se fundamentan en los siguientes aspectos:

- *Identificación de las categorías descriptivas de análisis*, a través de la construcción de rasgos determinados por la aplicación del instrumento, y la clasificación de la información resultante en la sesión de grupo.
- *La clasificación de rasgos*, teniendo en cuenta la intensidad en relación al aspecto evaluado en la cultura organizacional, e identificados a través de las sesiones de grupo y aplicación de encuestas.

La clasificación por rasgos de categorías descriptivas de análisis permite hacer con mayor énfasis un análisis cualitativo de la información, que se va depurando claramente con las tendencias de la organización en su cultura organizacional.

En este sentido, la cultura organizacional desde la metodología de Méndez es la agrupación de categorías descriptivas de análisis que por la frecuencia e intensidad del suceso determinan categorías generales que actúan como características relevantes en la descripción de la cultura de la organización. Según el mismo autor,³⁵ existen cuatro tipos de cultura que se pueden hallar en las organizaciones:

1. Cultura Explícita: Cultura donde existen construcciones colectivas en las que los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos previamente establecidos, sujetos a normas y reglamentos, con líderes centrados en las tareas con baja participación, relaciones impersonales y despersonalizadas, además con pocas expectativas de desarrollo personal y satisfacción en el trabajo.

³⁵ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Así somos... ¿y qué? Cuatro relatos de cultura en gestión empresarial". Editor Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Bogotá, 2009.

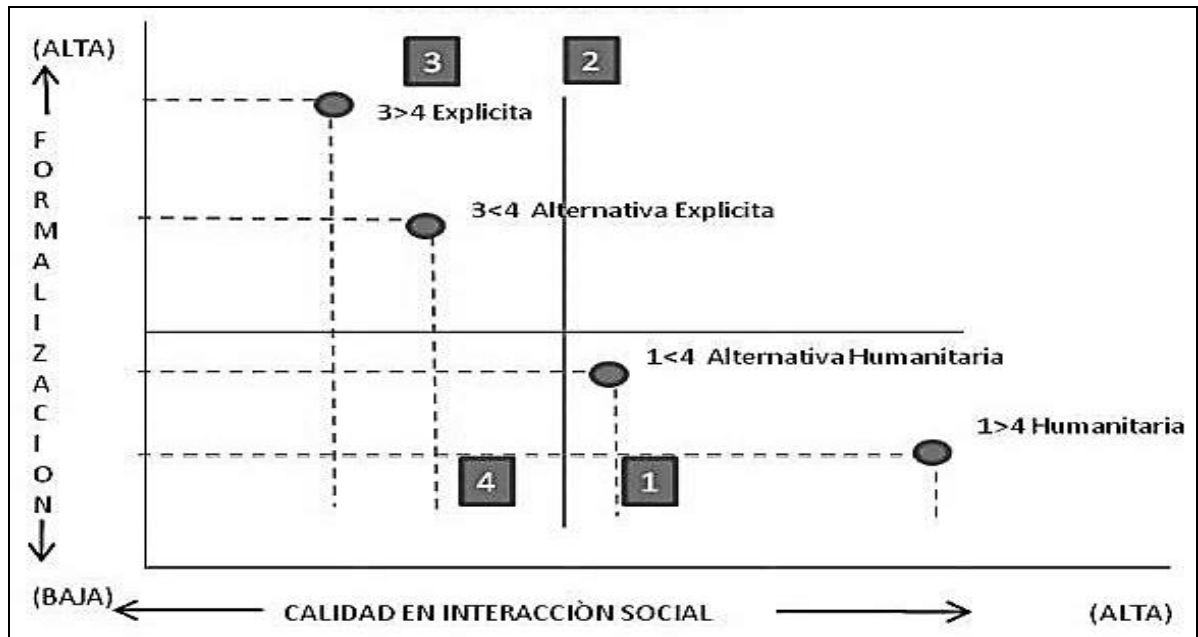
2. Cultura Alternativa: Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico, podría afirmarse que existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos macrotendencias.

3. Cultura Humanitaria: Se identifica como una cultura donde prevalecen construcciones colectivas en los empleados en las que perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.

4. Cultura simple: Es una cultura donde no se perciben rasgos altamente arraigados, pueden existir otros rasgos de carácter arraigado o menos arraigados.

Estas distintas culturas organizacionales se presentan en el siguiente esquema de vectores de medidas altas y bajas en relación a rasgos de calidad en la interacción social y en rasgos arraigados referidos a la formalización, esquema realizado en un estudio de la cultura organizacional en una institución educativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, donde utilizan los conceptos de la teoría de Méndez.

Esquema 2. Caracterización de la Cultura Organizacional



Fuente: Beatriz E. Agudelo Hurtado y Luisa L. Velásquez Restrepo, 2011.³⁶

Los resultados de este estudio arrojan unos índices sobre una tendencia de mayor formalización menor será la calidad de interacción social, y a la inversa, la cultura humanitaria es la que presenta la menor formalización y la cultura explicita tiene la menor calidad de interacción social.

En este método se observa la relación de categorías de análisis, la clasificación por frecuencias de rasgos en las mismas, mediante un manejo estadístico de porcentajes y la intensidad con que se presenta la tendencia. Es importante señalar que cada organización difiere en la construcción de sus categorías descriptivas de análisis, esto significa que se encuentran diferencias entre una organización y otra en términos comparativos a ese respecto.

³⁶ AGUDELO Hurtado, Beatriz E. & VELASQUEZ Restrepo, Luisa L. Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa. Universidad Tecnológica de Pereira. Risaralda. 2011. p. 18.

Siguiendo el esquema propuesto por Ángel Olaz,³⁷ en una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro del clima organizacional y posibles vías iniciales de análisis. Se cuestionan sobre ¿Cuáles son los posibles síntomas de deterioro que presenta una organización? Entendiendo por síntomas a las manifestaciones o las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento asumido como normal por parte de la organización.

En la interpretación del autor, no implica necesariamente, una lectura lineal entre síntoma (efecto) y variable (causa). Es decir, en un síntoma aunque generalmente este relacionado con una variable, no es de su total exclusividad.³⁸ En el modelo de Olaz la diferencia con otros enfoques, esta basado en relaciones causa-efecto de carácter unívoco, el constructo contempla el análisis de las relaciones de una manera biunívoca —tanto en un sentido como en otro e incluso simultáneamente—. ³⁹Y además, siendo quizás lo más importante en términos de estudio de correlación de variables.

Estos aspectos justifican la correspondencia entre síntoma y variable subyacente de un modo más abierto que un esquema mecanicista. Es en este punto donde es oportuno pensar en posibles vías de análisis que ayuden a a resolver los signos negativos propios de un clima laboral deteriorado o lo que podría denominarse como *clima tóxico*⁴⁰.

³⁷ OLAZ, Ángel. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. 2013. p.18.

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Ibíd.

Tabla 3. Síntomas de Deterioro del Clima Laboral

ESCALES DEL CLIMA LABORAL	ASPECTOS ESTRUCTURALES - ORGANIZATIVOS	ORGANIZACIÓN EXTERIO	VARIABLES SUBYACENTES	SÍNTOMAS DE DETERIORO	
			DEFINICIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE	1	DETERIORO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES JUNTO A BAJOS NIVELES DE COMPROMISO HACIA LA PROPIA ORGANIZACIÓN E INDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS
			ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y EXPECTATIVAS MOTIVACIONALES	2	ESTANCAMIENTO DE LA PROMOCIÓN PROFESIONAL, SALARIOS DISCUTIDOS INTERNAMENTE Y CON RELACIÓN AL SECTOR, PRECARIEDAD LABORAL Y ESCASO RECONOCIMIENTO DEL ESTATUS ADQUIRIDO
			COMUNICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE PODER	3	ESCASA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y FALTA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO
			RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	4	AISLAMIENTO FÍSICO, Poca RELACIÓN CON SUPERIORES Y COLABORADORES, JUNTO A CONFLICTOS INTERPERSONALES
			CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	5	CONFLICTOS ENTRE EL TRABAJO Y EL HOGAR, POCO APOYO EN EL HOGAR Y PROBLEMAS DERIVADOS DE UNA DOBLE CARRERA
			ENTORNO DEL TRABAJO	6	PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FIABILIDAD, DISPONIBILIDAD, IDONEIDAD Y MANTENIMIENTO TANTO DEL EQUIPO COMO DE LAS INSTALACIONES
		DEL TRABAJADOR INTERNO	DISEÑO DE PUESTOS Y DE TAREAS	7	FALTA DE VARIEDAD, PERDIDA GLOBAL DEL PROCESO DE TRABAJO, FRAGMENTACIÓN Y AUSENCIA DE SIGNIFICADO, INFRAUTILIZACIÓN Y SOBRELUTILIZACIÓN DE LAS CALIFICACIONES
			DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS - CARGA DE TRABAJO ASOCIADA	8	SOBRECARGA O ESCASA CARGA DE TRABAJO, FALTA DE CONTROL CON RESPECTO AL RITMO ESTABLECIDO, ALTOS NIVELES DE PRESIÓN EN TIEMPO Y FORMA
			COMUNICACIÓN EFECTIVA	9	PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA AUSENCIA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DEL EMISOR, RECEPTOR, CANALES, MENSAJES Y CONTEXTOS INADECUADOS
		DEL GRUPO/COMUNICADO	MOTIVACIÓN INTRAPERSONAL	10	AUSENCIA DE EXPECTATIVAS, BAJOS NIVELES DE RECONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN PROFESIONAL EN EL CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO
			LIDERAZGO PROACTIVO	11	ESTILOS DE DIRECCIÓN AUTORITARIOS BASADOS EN LA FISCALIZACIÓN DEL TRABAJO Y AUSENCIA DE PLANES PERSONALIZADOS QUE IMPIDAN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
			TRABAJO EN EQUIPO	12	FORMAS DE TRABAJO BASADAS EN EL INDIVIDUALISMO Y COMPETENCIA ENTRE LOS PROPIOS TRABAJADORES, SIGNIFICANDO QUE EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS
	ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS	DEL ENTORNO PERSONAL	GRADO DE CONOCIMIENTOS	13	LAGUNAS, ERRORES, DESORIENTACIÓN Y SIGNIFICADO DEL VALOR APORTADO AL TRABAJO ENCOMENDADO
			NIVEL DE CAPACIDADES	14	EXCESO/ ESCASO NIVEL DE RESPONSABILIDAD PARA EL PUESTO DESEMPEÑADO O TAREAS SUPERADAS PARA LA TEÓRICA POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO
			ESCALA DE HABILIDADES	15	CARENCIAS DE HERRAMIENTAS INTRA - INTERPERSONALES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO EN EL ENTORNO DE TRABAJO

Fuente: Ángel Olaz (2013)⁴¹

⁴¹ OLAZ, Ángel. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. 2013. p.19.

Como se resuelvan los problemas que arrojen los análisis del clima organizacional estos están determinados según el tratamiento que se le a todos los elementos, tanto teóricos, metodológicos, contextuales, y organizacionales.

4.1.6 IMCOC

Para cerrar con el marco teórico la explicación del método diseñado por Carlos Méndez y que utiliza para el diagnóstico, análisis y tratamiento del clima organizacional, también conocido como IMCOC⁴². Como componentes del clima organizacional presenta dimensiones y tipologías que define según su propio estudio o marco de referencia. Las dimensiones que trabaja son:

- 1) Dimensión autonomía individual.**
- 2) Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.**
- 3) Dimensión orientación hacia la recompensa.**
- 4) Dimensión consideración, entusiasmo y apoyo.**
- 5) Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo.**

Su principal interés es sobre tipologías que muestre el clima organizacional desde la descripción de sus propiedades y atributos. Tomando aspectos diferentes de la dinámica organizacional, como el estilo de liderazgo (Lewin) y la calidad en la dinámica de la comunicación (Gibb). Se identifica con las propiedades del clima organizacional según Litwin y Stringer (1968, p. 323).⁴³

- 1) La estructura:** las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
- 2) Desafío y responsabilidad:** la sensación de ser su propio jefe.
- 3) Recompensas:** la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.

⁴² MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMOC un método de análisis para su intervención. 2009. p. 38.

⁴³ Ibíd. p. 49.

- 4) *Calor humano y apoyo:*** la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- 5) *Riesgos y aceptación:*** los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- 6) *Tolerancia para los conflictos.***
- 7) *Identidad organizacional:*** el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.
- 8) *Normas y expectativas para el desempeño:*** la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Y también se identifican con las cinco propiedades del clima organizacional de Halpin y Croft (1970)⁴⁴:

- 1) *Solidaridad:*** los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.
- 2) *Consideración:*** los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.
- 3) *Producción:*** percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
- 4) *Intimidad:*** disfrutar las relaciones amistosas que se dan en toda la organización.
- 5) *Confianza:*** cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

De tal manera según lo anterior el IMCOC trabaja con cinco (5) dimensiones y con trece (13) propiedades. Presenta otros grupos de aspectos relativos a la identificación de sus propiedades, como Sinclair (1970), Hellriegel y Slocum (1974), y su apunte final se inclina más a la interpretación que la decisión de las diferentes categorías están relacionadas a perspectivas de carácter subjetivo.

⁴⁴ Ibíd.p.50.

Según el análisis general de resultados por variables en los estudios de clima organizacional con el IMCOC en Colombia durante el periodo de 1980-2004⁴⁵, los hallazgos de la investigación los resultados son las siguientes variables:

- 1) *Variable objetivos*: Se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja.
- 2) *Variable cooperación*: La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales
- 3) *Variable relaciones interpersonales*: El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo.
- 4) *Variable liderazgo*: El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.
- 5) *Variable control*: permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación.
- 6) *Variable toma de decisiones*: Es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 7) *Variable motivación*: La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.

⁴⁵ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas. 1980-2004. Universidad Empresa, Bogotá, Colombia. 2005. p. 103.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Este estudio tomó el concepto del gestor de recursos humanos que presenta el clima laboral, como enfoque de supervivencia en organizaciones complejas. Frente a los tradicionales estudios de clima laboral basados en la medición de variables, esta propuesta metodológica que se plantea centra su atención en la contribución del análisis de los *procesos de trabajo* como mecanismo de actuación orientado a la intervención del clima laboral esperado. En síntesis, se identifican las siguientes variables:

Autonomía individual: se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

VARIABLES: Estructura, liderazgo, responsabilidad, resultados y recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización acerca de los mismos.

VARIABLES: Estructura, liderazgo, estándares, control, resultados, apoyo, comunicación, relaciones, conflictos, obstáculos.

Orientación hacia la recompensa: incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

VARIABLES: Estructura, toma de decisiones, responsabilidad, apoyo y confianza, resultados y recompensa, riesgo, impulso e innovación, relaciones interpersonales.

Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

VARIABLES: Resultados y recompensas, apoyo y confianza, comunicación.

Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores. Influyen factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.

VARIABLES: Estructura, liderazgo, estándares, resultados y recompensas, responsabilidad, trabajo en equipo.

Una forma de operacionalizar las dimensiones es la identificación de variables. Sobre ellas puede construirse preguntas que, plasmadas en un instrumento (cuestionario), permite por su aplicación a las personas de la organización medir la forma como han percibidas. En el tiempo los planteamientos de los autores determinan variables sobre las cuales se plantean estudios para la medición de clima organizacional.

La medición y análisis de clima organizacional implica, en primera instancia, definir el modelo teórico a utilizar. En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado

en la teoría de Rensis Likert; esto es, se considera que el clima organizacional es producto de los estilos de dirección y que está relacionado con las variables. La escala permite obtener perfiles de la organización, a partir de los cuales es posible inferir el clima e identificar los aspectos fuertes y débiles sobre los cuales pueden orientarse estrategias de cambio.

4.2.1 El concepto de proceso

Este concepto es tomado del autor Ángel Olaz⁴⁶ el cual se define como el modo a través del cual la realización de una acción conecta funciones distintas con áreas organizativas diferentes, integrándolas en un único sistema de comunicación en el que emisor, receptor, medio comunicativo, lenguaje y contexto quedan claramente definidos. Para Carlos Méndez el proceso es un concepto transversal, el cual se encuentra en la definición de la mayoría de nociones que utiliza en su teoría.

4.2.2 El concepto de estructura.

Por utilidad teórica usaremos el concepto de estructura de Carlos Méndez⁴⁷ publicado en 2003. El comportamiento del hombre en su trabajo se enmarca en la estructura a la que pertenece. Además, cumple funciones básicas como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos; asigna claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo con la división del trabajo, es decir, define los límites de influencia que tiene cada cargo, e identifica la dinámica sobre la cual funciona la organización en términos del poder y la toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación. La estructura la construye el responsable de la organización para que sirva de apoyo en la búsqueda de sus objetivos, así como para el cumplimiento de los resultados. Está diseñada para establecer el marco de

⁴⁶ CAPITÁN, Ángel Olaz. Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la gestión de recursos humanos. 2009. p. 94.

⁴⁷ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. Universidad del Rosario. 1998. p. 145.

influencia en la interacción de las personas, constituye el medio en el cual se toman decisiones, ejerce poder y permite llevar a cabo sus actividades. Además, la estructura tiene relación directa con la estrategia que el responsable, por el análisis de su negocio, determine; con la tecnología, desde la perspectiva de la división del trabajo, y con el entorno, al cual debe adaptarse para ser competitiva.

- 1) *División del trabajo.*
- 2) *Autoridad*
- 3) *Coordinación*
- 4) *Estructura y estrategia*
- 5) *Estructura y tecnología*
- 6) *Estructura y entorno*

4.2.3 El concepto de gestión organizacional.

A pesar que el concepto de gestión está directamente relacionado con el concepto de proceso, habría que hacer claridad sobre el gestor de los recursos humanos o los sistemas de gestión de calidad. La gestión organizacional tiene unos elementos paralelos bajo la dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) elementos tomados de los siguientes autores: Natalia García Carbonell, Fernando Martín Alcázar y Gonzalo Sánchez Gardey.⁴⁸

- 1) *La estrategia de recursos humanos:* Modelo de decisiones a través del cual la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas.

⁴⁸ GARCÍA Carbonell, Natalia, MARTÍN Alcázar, Fernando, SÁNCHEZ Gardey, Gonzalo. El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. No 23. Universidad de Cádiz, Cádiz, España. 2014. Pp. 137- 146.

2) El sistema de dirección de recursos humanos: Conjunto de políticas y prácticas específicas a través de las cuales se implanta la estrategia de recursos humanos.

4.2.4 El concepto de motivación

Como se observó en la definición de la variable de motivación en el IMCOC, según Méndez ésta es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica; más los estímulos salariales y económicos, recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. Sin embargo, el término motivación ha sido utilizado de tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta. Según Guillén,⁴⁹ las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación. Este autor propone un modelo a partir de la relación de estas dos variables de un modo secuencial. La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo. Se definen otras variables organizacionales que también inciden sobre el proceso motivacional: *El diseño del trabajo, el estilo de liderazgo, los grupos y la tecnología*. Y todo este proceso se ve afectado por otro tipo de variables que inciden sobre el sujeto; variables fisiológicas, variables del entorno y variables psicológicas.

4.2.5 El concepto de liderazgo

⁴⁹ GUILLÉN Martínez, María del Carmen. La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos, 2003.

Para Carlos Méndez,⁵⁰ los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toma de decisión con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados; además, los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño; se preocupan por sus necesidades y propician la conformación de grupos de trabajo. Por otra parte, según Pons Verdú y Ramos López,⁵¹ el estilo de liderazgo ejercido por el superior y las prácticas de gestión de RR.HH. destacan sobre otros aspectos organizacionales por la proximidad en la que los empleados perciben sus efectos. Cómo se comporta el inmediato superior de un trabajador y su percepción sobre cómo le trata la empresa, son dos aspectos a considerar si se quiere analizar la forma de actuar sobre la percepción del clima laboral.

4.3 MARCO LEGAL

DECRETO No. 091 del 30 de agosto de 2006. Por la cual se ajusta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales de la planta de Personal de la Administración Central del Municipio de Santander de Quilichao.

ACUERDO 002 DE 2008. Por medio de cual se designa la destinación de un bien municipal para la casa de justicia y paz.

4.4 MARCO ESPACIAL/TEMPORAL

Este trabajo de investigación sobre el diagnóstico del clima organizacional a través del método de Carlos Méndez IMCOC en el área que se tendrá en cuenta para tal objetivo, es la unidad de la Casa de Justicia de la Secretaria de Gobernación en la

⁵⁰ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones. Centro Editorial. Universidad del Rosario. 2009. p. 46.

⁵¹ PONS Verdú, Fernando J. & RAMOS López, José. Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. Universitat de València, España. 2012. p. 82.

Alcaldía municipal de Santander de Quilichao Cauca, durante el periodo de Enero – Agosto de 2015.

4.4.1 Reseña histórica del municipio de Santander de Quilichao.

*“El asiento de Quilichao sólo principió a poblarse en 1700, dentro del real de minas de Aguablanca, en el Llano de Quilichao, repartido desde 1588 para estancia de sus ganados al capitán Pedro de Moriones, por el Gobernador y Capitán General de la Provincia de Popayán, Juan de Atuesta Salazar. Erigida en Villa, en julio 16 de 1755, por el virrey José Solís, con el nombre de San Antonio de Quilichao, fue su primer alcalde ordinario Manuel Fernández de Belalcázar. El virrey Messía de la Cerda declaró nulo este título en enero de 1762, conservando, sin embargo un alcalde pedáneo.”*⁵²

*“[...] En 1827 se decretó que la Villa de Quilichao se denominara Villa de Santander. En septiembre de 1840 se decretó el establecimiento del primer Consejo Comunal del Distrito Provincial de Quilichao, se levantó el censo general de población que arrojó 4.071 habitantes. En 1849, la Asamblea Constituyente de Estado del Cauca, designó a Santander como la capital del Cantón de Caloto; dos meses después, la Ley 61 del 24 de mayo, crea el Cantón de Santander, con capital Quilichao, segregándolo del Cantón de Caloto. El 25 de marzo de 1851 el Congreso de la República decreta la supresión del Cantón de Caloto, incorporándolo al de Santander, con capital Quilichao.”*⁵³

“[...] El nombre del Municipio le es dado por Decreto del 19 de junio de 1.827. En virtud de autorización del Supremo gobierno, el 29 de mayo, la gobernación del Cauca accede a la solicitud del vecindario de Quilichao, para que se le conceda la gracia de sustituir el nombre de esta parroquia por el honroso título de Santander,

⁵² GONZÁLEZ Holguín, José Cristóbal & PERLAZA Serna, Diana Ibeth. Compilación de la información de cultura y turismo del municipio año 2011. Alcaldía municipal. Santander de Quilichao. 2011. p. 10.

⁵³ GONZÁLEZ H, J. Cristóbal & PERLAZA S, Diana I. 2011. p. 11

por razones de gratitud y reconocimiento hacia su Excelencia, el Vicepresidente de la República (Francisco de Paula Santander).”⁵⁴

4.4.2 Alcaldía Municipal

Antiguamente fue cárcel para los ladrones que aprehendían en la plaza de mercado, también fue la escuela llamada Colombia; según la época las acondicionaban para cualquier fin, actualmente funcionan las diferentes oficinas administrativas como la Tesorería, Personería, Despacho del Alcalde. Oficina de Archivo, control Interno, Jurídica, Secretaria de Gobierno.

MISIÓN

Prestar los servicios públicos básicos, construir las obras que demande el progreso local, promover el mejoramiento social y multicultural de sus habitantes, promover el desarrollo económico, la inclusión social y económica y la generación de empleo, garantizar la seguridad ciudadana, ordenar su territorio y promover la participación ciudadana en un contexto de sustentabilidad ambiental y de reconocimiento de derechos de las comunidades afros e indígenas. Todo con el fin de garantizar el uso eficiente y transparente de los recursos públicos, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

VISIÓN

Se espera que el municipio de Santander de Quilichao al finalizar el año 2015 sea reconocido en el conjunto de los municipios del Departamento del Cauca y del país en general como un municipio modelo por: el reconocimiento multiétnico de su población, la calidad de vida de todos sus habitantes, la universalidad en la prestación de los servicios públicos básicos, la disponibilidad de una adecuada

⁵⁴ GONZÁLEZ H, J. Cristóbal & PERLAZA S, Diana I. 2011. p. 13

infraestructura de vías y transportes, la fortaleza de su modelo de desarrollo económico y social en un contexto de sustentabilidad ambiental y de amplia participación comunitaria, pero sobre todo por su liderazgo regional representado y reconocido como centro de desarrollo regional.

FUNCIONES

De acuerdo al Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 3 de la Ley 136 de 1994, las funciones son:

- 1)** Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- 2)** Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- 3)** Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- 4)** Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- 5)** Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la nación, en los términos que defina la ley.
- 6)** Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- 7)** Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- 8)** Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.

9) Las demás que señale la Constitución y la Ley.

OBJETIVOS

Cumplir con lo establecido en la Ley, los decretos, ordenanzas, acuerdos, manual de funciones, reglamentos internos de la Administración Municipal. Asegurar la ejecución de los planes, programas, proyectos o presupuestos de la Administración Municipal. Coordinar, articular, evaluar y controlar las secretarías de despacho y oficinas dependientes con el fin de lograr el cumplimiento de la misión institucional, los planes y proyectos planteados en el plan de desarrollo, así como, la constitución y la ley. Formular la política, objetivos, planes y estrategias de acuerdo a los sistemas administrativos y área de gestión propios de la gerencia y secretarías bajo su coordinación para el mejoramiento continuo de la administración. Coordinar el funcionamiento y actualización del sistema de información integral del área de gestión, permitiendo crear canales efectivos de comunicación.

4.4.3 Secretaría de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana

OBJETIVOS

Dirigir la formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y acciones en relación con seguridad, orden público, espacio público, protección al consumidor, resolución pacífica de conflictos, prevención y atención de desastres, normas de policía, protección al menor y la familia, apoyo a los organismos de seguridad y justicia, promoción de organizaciones comunitarias, con el fin de garantizar la convivencia pacífica y la seguridad ciudadana.

FUNCIONES

- 1. Formular, coordinar, fomentar, ejecutar y evaluar políticas y acciones para la conservación y recuperación del orden público y desarrollar mecanismos tendientes a garantizar el respeto a los derechos constitucionales en la jurisdicción del municipio.*
- 2. Diseñar y ejecutar programas de convivencia democrática y de prevención de hechos punibles, y coordinar las acciones a seguir en las actualizaciones de registros y estadísticas para la elaboración de estudios de seguridad y convivencia ciudadana.*
- 3. Dirigir el conocimiento de los asuntos o negocios asignados por la ley, las ordenanzas o los acuerdos, las contravenciones especiales y comunes y aplicar las normas de policía según las competencias del municipio en estas materias.*
- 4. Diseñar, ejecutar y evaluar planes y programas de atención a conflictos familiares con el fin de garantizar la protección del menor y la mujer.*
- 5. Dirigir el control y vigilancia del uso del espacio público y adelantar acciones para la restitución del mismo según las normas de planeación urbanística y el plan de ordenamiento territorial.*
- 6. Coordinar, programar y ejecutar las políticas y campañas de la Administración Municipal referentes a ventas ambulantes y estacionarias, velar por el cumplimiento de las disposiciones vigentes y aplicar las sanciones respectivas cuando se violen tales normas.*
- 7. Dirigir las acciones necesarias para velar por el cumplimiento de las normas de policía vigentes sobre protección al consumidor, control de calidad, precios, pesas y medidas.*
- 8. Dirigir el control policivo en los establecimientos públicos, así como en las rifas, juegos y espectáculos que se hagan en el municipio, de acuerdo con la normatividad vigente.*
- 9. Imponer sanciones y multas por violación de las normas objeto de su competencia de conformidad con la ley.*

10. *Promover mecanismos de participación comunitaria a través de la convocatoria, reunión y capacitación a la comunidad.*
11. *Efectuar el registro y/o certificación de permanencia, residencia y buena conducta de ciudadanos, existencia y representación legal, reconocimiento jurídico y marcas de ganado.*
12. *Coordinar planes y programas de inversión que permitan la ejecución de las políticas de juventud y promover la participación de los jóvenes en el Municipio.*
13. *Coordinar programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable, como la población infantil, ancianos, desplazados, madres cabeza de hogar o ancianos indigentes.*
14. *Formular la política y ejecutar los planes, programas y proyectos necesarios para la prevención y atención de desastres.*
15. *Organizar el funcionamiento de la Secretaría, dirigir el cumplimiento de sus objetivos, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.*
16. *Representar al Municipio por delegación del Alcalde en reuniones relacionadas con asuntos de competencia del Municipio o de la Secretaría a su cargo.*
17. *Preparar los proyectos de actos administrativos sobre las áreas propias de su competencia*
18. *Rendir ante la autoridad competente o ante quien lo solicite, informes acerca de las actividades desarrolladas y resultados obtenidos en la Secretaría a su cargo*
19. *Desempeñar las demás funciones que en el marco de la naturaleza del cargo se deriven de los planes, programas o proyectos de la Administración Municipal y que le sean asignadas por el Alcalde*

4.4.4 La Casa de Justicia y Paz

Las Casas de Justicia son centros interinstitucionales de información, orientación, referencia y prestación de servicios de resolución de conflictos, donde se aplican y ejecutan mecanismos de justicia formal y alternativa. Con ellas se pretende acercar la justicia al ciudadano orientándolo sobre sus derechos, previniendo el delito, luchando contra la impunidad, facilitándole el uso de los servicios de justicia formal y promocionando la utilización de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Esta definición se ratifica en el Convenio Nacional. La Casa de Justicia y Paz de Santander de Quilichao comenzó formalmente su funcionamiento el 12 de febrero del 2012, e inaugurada en el año 2013. Durante estos tres años de puertas abiertas al público la dependencia ha logrado contribuir eficazmente al beneficio integral y gratuito de la población marginada del municipio, promoviendo los derechos humanos y la sana convivencia mediante la promoción, utilización e implementación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, logrando así la integración armónica de entidades del orden nacional y nivel local para la prestación de servicios de justicia. La coordinadora actual de la Casa de Justicia y paz del municipio de Santander de Quilichao es Isabel Cristina Mendoza.

4.4.4.1 Estructura actual de la Casa de Justicia.

La Casa de Justicia y Paz, presenta la siguiente estructura organizacional, representada en el Organigrama, que se muestra a continuación.

Fuente: Ministerio **Esquema 3. Organigrama de Casas de Justicia** de Justicia y



4.5 ESTADO DEL ARTE

El clima organizacional sobre el desempeño de la organización ejerce una influencia en cuanto a su alcance; debido a esto es importante implementar instrumentos y metodologías que permitan diagnosticar, medir, intervenir, y mejorar el clima organizacional. Existen varios estudios que han desarrollado estrategias para medir el clima organizacional, al igual que han medido diferentes número de variables. Sin embargo, no muchas de estas son relevantes al momento de evaluar el clima organizacional. Es importante hacer un diagnóstico del clima organizacional que refleje la percepción de los individuos respecto a sus diferentes variables, siendo esta información fundamental al momento de valorar la eficacia del método, el tipo de variables que evalúan y los resultados de cada uno de los instrumentos de medición existentes. De esta manera es relevante conocer qué tipos de instrumentos fueron utilizados, cuál es la efectividad de sus resultados, así como la validez de las variables que utiliza en pro de las necesidades de la organización.

En Colombia se ha trabajado en el clima a nivel organizacional para optimizar los resultados, así universidades como el Rosario, los Andes, la Nacional y la Universidad Católica, han iniciado diferentes investigaciones en cuanto a la gestión organizacional encaminada en la influencia que tiene el capital humano dentro de las organizaciones. Tomando como objeto de estudio a la persona y a su comportamiento en un ambiente laboral en pro del alcance de los objetivos de la organización. De esta manera consideran importante el diagnóstico del clima organizacional para la obtención de resultados que permitan generar mejoras, gestionar procesos y situaciones de cambio desde los diferentes componentes de

⁵⁵ Organigrama. Casas de Justicia. Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.
<http://www.casasdejusticia.gov.co/SitePages/dependencias.aspx>

la organización. Ante una preocupación de generar un diagnóstico del clima organizacional nacen a partir de muchos componentes teóricos unos instrumentos de medición aplicados a un tipo de organización principalmente en instituciones educativas, y en el transcurso del tiempo se han ido adecuando a otras organizaciones como las citadas anteriormente.

Además de conocer las técnicas y las variables para generar un diagnóstico del clima organizacional, se considera que las técnicas utilizadas han sido útiles y han generado óptimos resultados. Sin embargo; en el momento de su aplicación las variables a tener en cuenta no son suficientes para generar un diagnóstico preciso y confiable de todos los componentes organizacionales; además de eso, estos instrumentos no son aplicables a todo tipo de organización, por lo que es necesario ajustarlo a las necesidades de cada contexto organizativo a través de la aplicación de uno o más instrumentos a la vez.

Después de haber realizado un barrido general por los dispensarios y repositorios digitales, y también de una minuciosa revisión bibliográfica podríamos determinar los siguientes estudios sobre el clima organizacional.

Tabla 4. Estudios de clima organizacional, Colombia 1980 - 2004

Sector	Estudio 1 1980-1985	Estudio 2 1986-1993	Estudio 3 1994-1997	Estudios 1998-2004	Total
Industria	23	24	22	5	74
Servicio	22	31	18	6	77
Público	13	6		6	25
Total empresas	58	61	40	17	176
Total encuestas	3.215	3.932	3.672	2420	13.239

Fuente: Carlos Eduardo Méndez (2012)

5 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

El administrador de empresas como gestor de recursos humanos presenta el estudio del clima laboral como un enfoque de supervivencia en organizaciones

complejas. Frente a los tradicionales estudios de clima laboral en donde prima la medición de variables, la propuesta metodológica que se plantea centra su atención en la contribución del análisis de los procesos de trabajo como mecanismo de actuación, orientado a la intervención del clima laboral esperado.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio escogidos para el desarrollo de la investigación son el exploratorio y descriptivo, ya que se construye un marco de referencia teórico y práctico, se identifican características del universo de la investigación, y se señalan formas de conducta y actitudes del personal que se investiga.

Para Méndez, el estudio exploratorio permite investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias establecer prioridades para investigaciones futuras, sugerir afirmaciones o postulados, permitirá a los investigadores involucrarse con los procesos realizados en la empresa, obteniendo de esta manera información primaria para realizar la formulación del problema.

El estudio descriptivo, describe e identifica los elementos y componentes y como se interrelacionan, además permite la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos, busca la comprobación y asociación entre variables. Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen⁵⁶.

⁵⁶ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. p.228

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos inductivo, deductivo, el análisis y la síntesis, son los métodos más precisos para el desarrollo de la investigación en la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao, ya que generan una aproximación más exacta de la situación de la empresa. Méndez define estos métodos de la siguiente manera⁵⁷:

Método inductivo: Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales, que se pueden aplicar a situaciones similares a la observada.

Método deductivo: El método deductivo es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Método de análisis: El método de análisis se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

Método de síntesis: El método de síntesis es el proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para Méndez Álvarez, las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información, mientras que las técnicas son los medios para recolectar esa información. Para realizar el diagnóstico y análisis del

⁵⁷Ibid,p.236

clima laboral en la casa de justicia unidad interna de la secretaria de gobierno en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, se usaron las siguientes fuentes y técnicas⁵⁸:

Fuentes de información primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

Fuentes de información secundarias: Es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Esta información se encuentra en textos, revistas, documentos, prensa, otros.

Técnicas: La técnica usada para la recolección de información primaria fue la encuesta orientada a los doce (12) colaboradores de la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao. Por su parte las técnicas usadas para la recolección de información secundaria fueron documentos y textos proporcionados por la empresa que se investiga.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomó como población base de la totalidad de los 16 empleados de CASA DE JUSTICA Y PAZ. Sede interna de la Secretaria de Gobierno en la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao Cauca. Como muestra se tomó a 12 empleados éste estudio sólo se aplicará a la unidad de análisis en el período determinado en éste proyecto. Es decir que el nivel de confianza del estudio es del 99%, la población total es de 16, con un intervalo de confianza de 0,01; registrará un tamaño de la muestra de 12; de tal forma que el tamaño de la muestra y el tamaño de la población equivalen al 75% del total.

⁵⁸Ibid,p.248

**5.4.1 Secretaria de talento humano y servicios administrativos personal
Casa de Justicia**

3 de 3 Gobierno-Inspección
0 de 1 De Gobierno-Oficina Mujer
3 de 3 Gobierno-Promotoría
3 de 4 Gobierno-Comisaría
0 de 1 Coordinador Casa Justicia
2 de 2 Personería
1 de 2 De Recepción-Cri

Total:
12 de 16 Empleados

6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CASA DE JUSTICIA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO 2015

El instrumento elegido para hacer la medición de clima organizacional en la unidad de justicia de la secretaría de gobierno de la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, es el instrumento de medición de clima organizacional en empresas Colombianas IMCOC, desarrollado y probado por el psicólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Para desarrollar la medición del clima laboral en la casa de justicia, se adapta un instrumento tipo encuesta que consta de cuarenta (40) afirmaciones con opción de respuesta forzada (una sola posible), donde los colaboradores pueden contestar entre las opciones totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutro, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo con la afirmación. La encuesta se aplica a la totalidad de los colaboradores que hacen parte de la unidad de justicia.

El instrumento se adapta a las siete variables escogidas: autoridad formal, identidad de los empleados, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, liderazgo y objetivos de la empresa. Cada variable tiene un grupo de preguntas que permiten identificar la posición de los encuestados, con sus respectivas posibilidades de respuesta a las cuales se les asigna un puntaje con base en el método de escalonamiento de Likert, que nos permita ponderar de manera óptima los resultados. La tabla de valoración es la siguiente:

Tabla 5. Valoración de opciones de respuesta Likert

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Fuente: Autor basado en Likert

A continuación se presenta el instrumento de medición con las percepciones que los empleados de la unidad de justicia tienen acerca del clima laboral. En el instrumento se enseñan las calificaciones que obtuvieron cada una de las afirmaciones diseñadas en sus respectivas variables.

Tabla 6. Resultados Encuesta Unidad de Justicia

Sobre el ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal		1	2	3	4	5
1	Me agrada que mi jefe haga seguimiento y control a las actividades que realizo	1			1	10
2	Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo	2		1	1	8
3	Muy frecuentemente mi jefe inmediato u otros jefes, evalúan mi trabajo, me brindan retroalimentación y me comunican su opinión.	3		3		6
Identidad de los empleados con la organización		1	2	3	4	5
4	Tengo gran satisfacción con el trabajo que estoy realizando.	1				11
5	Mis compañeros de trabajo se sienten bien y les agrada trabajar conmigo.	2			6	4
6	Tengo amplios conocimientos acerca de la filosofía misión y objetivos de la empresa				3	9
7	La información que recibí al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue suficiente	2			4	6
Ausencia de participación en actividades que fortalecen relaciones interpersonales		1	2	3	4	5
8	Frecuentemente participo en paseos de integración, reuniones y eventos que se organizan en el área.		1		4	7
9	Para mí es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales	2			1	9
10	Me agrada participar en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de sección o de otras áreas	2		3		7
Cooperación y trabajo en equipo		1	2	3	4	5
11	Tengo autonomía para definir la manera en que realizo mis actividades y total confianza para compartir los resultados de mi trabajo				1	11
12	Frecuentemente cuento con la ayuda y colaboración de mis compañeros, la cooperación de mi equipo de trabajo es excelente.	3			3	6
13	Mis compañeros de trabajo me colaboran en la ejecución de mis labores cuando les solicito ayuda.	2		1	2	7
14	Mis compañeros de trabajo participan y desarrollan roles activos en reuniones que se lleven a cabo en el área.	2		1	1	8
Poca participación en toma de decisiones		1	2	3	4	5

15	Me siento indeciso a la hora de tomar decisiones, no tengo la suficiente confianza con mi jefe o con mis compañeros para tomar un rol activo dentro de la organización.	6			1	5
16	Las directivas de esta empresa siempre me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo	6			3	3
17	Estoy en absoluta libertad de tomar decisiones y generar propuestas que mejoren mis condiciones de trabajo	1			3	8
18	Frecuentemente cuento con la posibilidad de calificar a mis compañeros de trabajo, exponer sugerencias con el fin de que se mejore el ambiente laboral.	6	1	1	1	3
19	Puedo tomar decisiones individuales o grupales en el área que me permitan solucionar algún problema.	1	1	1	2	7
Liderazgo autocrático de los jefes		1	2	3	4	5
20	Frecuentemente expongo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo	1			2	9
21	Creo que mi jefe inmediato es una persona injusta cuando asigna un trabajo o toma una decisión.	6				6
22	Siempre estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo	2	1		3	6
23	Mi jefe me apoya constantemente para que pueda hacer el trabajo que me corresponde	3			3	6
24	Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados	1		1	1	9
25	Siempre puedo comentarle a mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo	4			2	6
26	Creo que la comunicación con mi jefe inmediato es excelente	3			2	7
27	Tengo una excelente confianza con mi jefe y con mis compañeros de sección.	3	1		3	5
28	Raras veces recibo felicitaciones de mi jefe cuando cumpla con éxito una labor.	5	2	1	1	3
Objetivos de la empresa		1	2	3	4	5
29	Considero que la misión establecida por la empresa se cumple a cabalidad y los empleados promueven el cumplimiento de esta	1		1	3	7
30	La visión de la empresa es acorde a mis ideales y expectativas profesionales				2	10
31	Creo que objetivos de la empresa son prioritarios y trabajo cada día para conseguirlos.	1			2	9
32	Considero que el funcionamiento de la empresa es armónico y se presenta un buen ambiente entre los empleados y sus jefes inmediatos	3		1	3	5
33	Creo que el proceso de inducción que la empresa ofrece es eficiente cuando se ingresa en la institución	3	1	1	1	6
34	Mi experiencia laboral dentro de la empresa ha sido acorde con mi proyecto de vida				2	10
35	El conocimiento que tengo sobre mi labor no es suficiente	7			2	3
36	Considero que las políticas de la empresa son flexibles y me brindan apoyo con problemas personales o domésticos que me puedan afectar.	2		1	3	6

37	Creo que las estrategias que tiene la empresa son proactivas y eficaces para el cumplimiento de los objetivos propuestos	1		2	2	7
38	En mi opinión se debería tener mayor innovación laboral dentro de la empresa	2			2	8
39	Creo que los empleados de la empresa tienen el entrenamiento necesario para realizar todas sus actividades de manera eficiente.	4	1		3	4
40	Mi cargo no es acorde con mis expectativas profesionales y laborales	6			1	5

Fuente: Autor

6.1 MÉTODO DE CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Debido a que el instrumento IMCOC está originalmente adaptado a un software con indicadores y criterios de calificación definidos dentro de este, y que en el momento no se tiene acceso a este software, se usará como criterio de calificación el método de escalonamiento de Likert.

“Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.”⁵⁹

Siguiendo los lineamientos descritos por Likert, la tabulación de la encuesta se presenta comparando el resultado obtenido con los resultados máximo y mínimo esperados. El resultado máximo se obtiene multiplicando el número de

⁵⁹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -256

encuestados por la valoración más alta (5), mientras que el resultado mínimo se obtiene multiplicando el número de encuestados por la valoración más baja (1).

Puntaje máximo posible = número de ítems × valor mayor de la escala

Puntaje mínimo posible = número de ítems × valor mínimo de la escala

Puntaje medio = número de ítems × valor medio de la escala

De este modo el puntaje máximo, medio y mínimo, para tabular los resultados de la encuesta en la unidad de justicia de Santander de Quilichao son:

Puntaje máximo posible = $12 \times 5 = 60$

Puntaje mínimo posible = $12 \times 1 = 12$

Puntaje medio = $12 \times 3 = 36$

En la tabulación del instrumento, se debe tener en cuenta si la afirmación o reactivo es directo (favorable) o indirecto (desfavorable), es decir si la oración gramatical es una proposición afirmativa o negativa. Esto debido a que los puntajes para los reactivos indirectos, son inversos frente a los reactivos directos.

De este modo se invierten los puntajes de los reactivos negativos así: el 5 pasa a ser 1, el 4 pasa a 2, el 3 permanece como 3, el 2 pasa a 4 y el 1 pasar a 5. Esto se hace para cada reactivo negativo o inverso en cada persona. A continuación se enseña la tabla que muestra cuales afirmaciones son directas y cuales indirectas.

Tabla 7. Clasificación de los Reactivos de la Encuesta

NO.	VARIABLES	DIRECTOS (POSITIVOS)	INVERSOS (NEGATIVOS)
1.	Autoridad Formal	1,2,3	
2.	Identidad de los Empleados	4,5,6,7	
3.	Relaciones Interpersonales	8,9,10	
4.	Cooperación	11,12,13,14	
5.	Toma de Decisiones	16,17,18,19	15
6.	Liderazgo	20,22,23,24,25,26,27	21,28
7.	Objetivos de la empresa	29,30,31,32,33,34,36,37,38,39	35,40

Fuente: Autor, basado en likert

6.2 RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE JUSTICIA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO 2015

Como se comentó anteriormente, la tabulación de la encuesta se desarrolla comparando el resultado obtenido, con los resultados máximo y mínimo esperados. Para obtener el resultado de comparación se multiplica la cantidad de empleados que responden, por el puntaje asignado a cada respuesta, posteriormente se suman los puntajes obtenidos con la encuesta y se compara con los puntajes máximo y mínimo esperados. En la tabla que se presenta a continuación, se evidencian los resultados máximo y mínimo para cada reactivo y los puntajes obtenidos con base en las calificaciones otorgadas por los encuestados.

Tabla 8. Resultados Cuestionario de Clima Laboral en la Unidad de Justicia de Santander de Quilichao

N°	REACTIVO	Resultad o MAX	Resultad o MIN	Puntaje Obtenido
1	Me agrada que mi jefe haga seguimiento y control a las actividades que realizo	60	12	55
2	Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo	60	12	49
3	Muy frecuentemente mi jefe inmediato u otros jefes, evalúan mi trabajo, me brindan retroalimentación y me comunican su opinión.	60	12	42
4	Tengo gran satisfacción con el trabajo que estoy realizando.	60	12	56
5	Mis compañeros de trabajo se sienten bien y les agrada trabajar conmigo.	60	12	46
6	Tengo amplios conocimientos acerca de la filosofía misión y objetivos de la empresa	60	12	57
7	La información que recibí al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue suficiente	60	12	48
8	Frecuentemente participo en paseos de integración, reuniones y eventos que se organizan en el área.	60	12	53
9	Para mí es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales	60	12	51
10	Me agrada participar en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de sección o de otras áreas	60	12	46

11	Tengo autonomía para definir la manera en que realizo mis actividades y total confianza para compartir los resultados de mi trabajo	60	12	59
12	Frecuentemente cuento con la ayuda y colaboración de mis compañeros, la cooperación de mi equipo de trabajo es excelente.	60	12	45
13	Mis compañeros de trabajo me colaboran en la ejecución de mis labores cuando les solicito ayuda.	60	12	48
14	Mis compañeros de trabajo participan y desarrollan roles activos en reuniones que se lleven a cabo en el área.	60	12	49
15	Me siento indeciso a la hora de tomar decisiones, no tengo la suficiente confianza con mi jefe o con mis compañeros para tomar un rol activo dentro de la organización.	12	60	35
16	Las directivas de esta empresa siempre me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo	60	12	33
17	Estoy en absoluta libertad de tomar decisiones y generar propuestas que mejoren mis condiciones de trabajo	60	12	53
18	Frecuentemente cuento con la posibilidad de calificar a mis compañeros de trabajo, exponer sugerencias con el fin de que se mejore el ambiente laboral.	60	12	30
19	Puedo tomar decisiones individuales o grupales en el área que me permitan solucionar algún problema.	60	12	49
20	Frecuentemente expongo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo	60	12	54
21	Creo que mi jefe inmediato es una persona injusta cuando asigna un trabajo o toma una decisión.	12	60	36
22	Siempre estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo	60	12	46
23	Mi jefe me apoya constantemente para que pueda hacer el trabajo que me corresponde	60	12	45
24	Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados	60	12	53
25	Siempre puedo comentarle a mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo	60	12	42
26	Creo que la comunicación con mi jefe inmediato es excelente	60	12	46
27	Tengo una excelente confianza con mi jefe y con mis compañeros de sección.	60	12	42
28	Raras veces recibo felicitaciones de mi jefe cuando cumplo con éxito una labor.	12	60	29
29	Considero que la misión establecida por la empresa se cumple a cabalidad y los empleados promueven el cumplimiento de esta	60	12	51
30	La visión de la empresa es acorde a mis ideales y expectativas profesionales	60	12	58
31	Creo que objetivos de la empresa son prioritarios y trabajo cada día para conseguirlos.	60	12	54
32	Considero que el funcionamiento de la empresa es armónico y se presenta un buen ambiente entre los empleados y sus jefes inmediatos	60	12	43
33	Creo que el proceso de inducción que la empresa ofrece es eficiente cuando se ingresa en la institución	60	12	42

34	Mi experiencia laboral dentro de la empresa ha sido acorde con mi proyecto de vida	60	12	58
35	El conocimiento que tengo sobre mi labor no es suficiente	12	60	30
36	Considero que las políticas de la empresa son flexibles y me brindan apoyo con problemas personales o domésticos que me puedan afectar.	60	12	47
37	Creo que las estrategias que tiene la empresa son proactivas y eficaces para el cumplimiento de los objetivos propuestos	60	12	50
38	En mi opinión se debería tener mayor innovación laboral dentro de la empresa	60	12	50
39	Creo que los empleados de la empresa tienen el entrenamiento necesario para realizar todas sus actividades de manera eficiente.	60	12	38
40	Mi cargo no es acorde con mis expectativas profesionales y laborales	12	60	35

Fuente: Autor

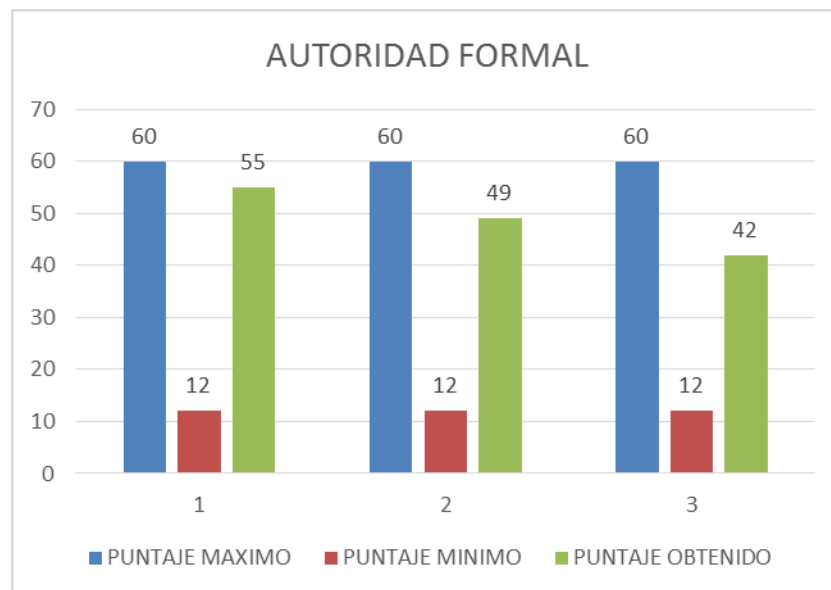
En la tabla 8 se evidencian los resultados de la aplicación del instrumento a los empleados de la unidad de justicia de Santander de Quilichao. Se plantean en las columnas 3 y 4 los puntajes máximo y mínimo esperado con base en la escala establecida teniendo en cuenta los reactivos directos e inversos, donde el puntaje máximo es de 60 y mínimo de 12. En la columna 5 se presenta el resultado obtenido según la escala, el cual se obtiene sumando los puntajes de los resultados para cada pregunta, por ejemplo, en la pregunta número 1, 10 personas contestan totalmente de acuerdo, 1 persona responde de acuerdo, 0 personas son neutrales, 0 personas no están de acuerdo y 1 persona está totalmente en desacuerdo. Como para la respuesta “totalmente de acuerdo” la calificación es 5, se multiplican las 10 respuestas por 5, para la opción “de acuerdo” es 4, se multiplica la respuesta por 4 y así sucesivamente para las otras opciones. Al final se suman los resultados y de esto se obtiene la puntuación final que es de 55. Lo mismo se hace para el resto de preguntas.

6.2.1 Autoridad Formal

Permite saber si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. El control es una función administrativa que representa

valor para el gerente y para la administración en general. Cada empresa tiene una forma distinta de practicar el control en sus procesos, sin embargo el fin único es lograr un control óptimo y eficiente que facilite el desarrollo de los diversos procesos de operaciones en la organización asociados a la planeación ya realizada y estipulada.

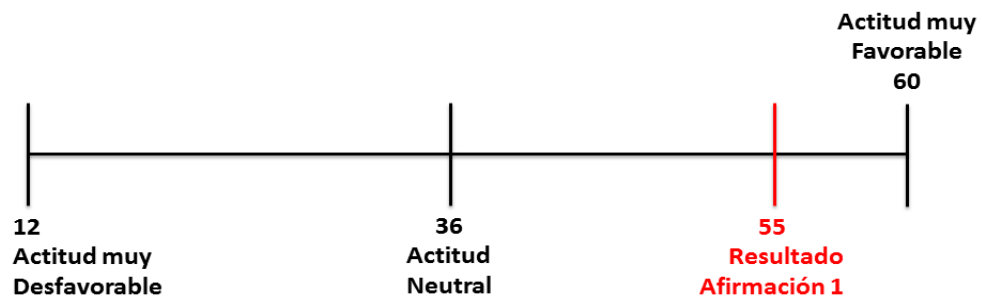
Gráfica 1. Resultados Autoridad Formal



Fuente: Autor

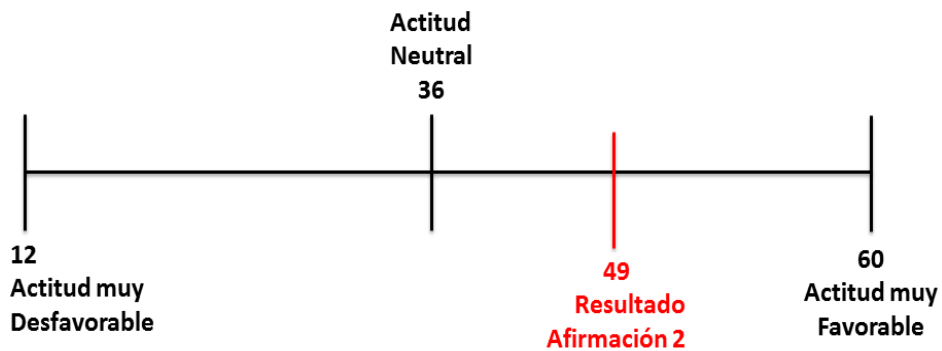
El control dentro de las organizaciones es fundamental debido a que establece medidas para corregir las actividades y procesos de tal forma que se ejecuten planes satisfactoriamente, disminuye errores, el control es el único mecanismo efectivo que asegura el total cumplimiento de objetivos, propósito, procesos y actividades en general al interior y exterior de la empresa creando así la necesidad y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, el ambiente de control forma parte exclusivamente del factor humano, pues es este el que está en disposición y en condiciones de aplicar o no los mecanismos de control.

Figura 1. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 1. *Me agrada que mi jefe haga seguimiento y control a las actividades que realizó.*



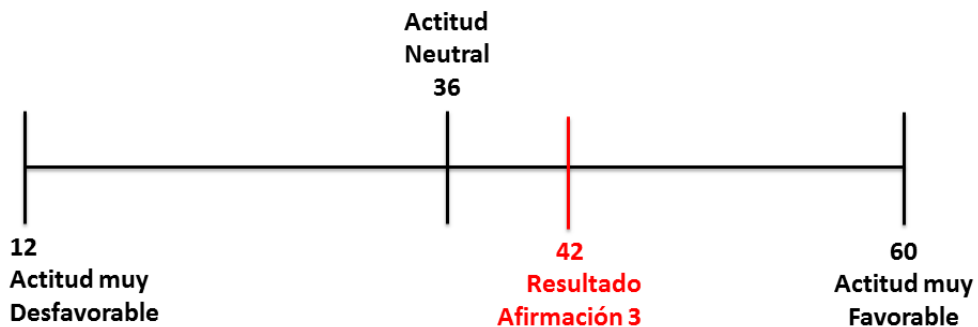
Fuente: Autor

Figura 2. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 2. *Mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo.*



Fuente: Autor

Figura 3. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 3. *Muy frecuentemente mi jefe inmediato u otros jefes, evalúan mi trabajo, me brindan retroalimentación y me comunican su opinión.*



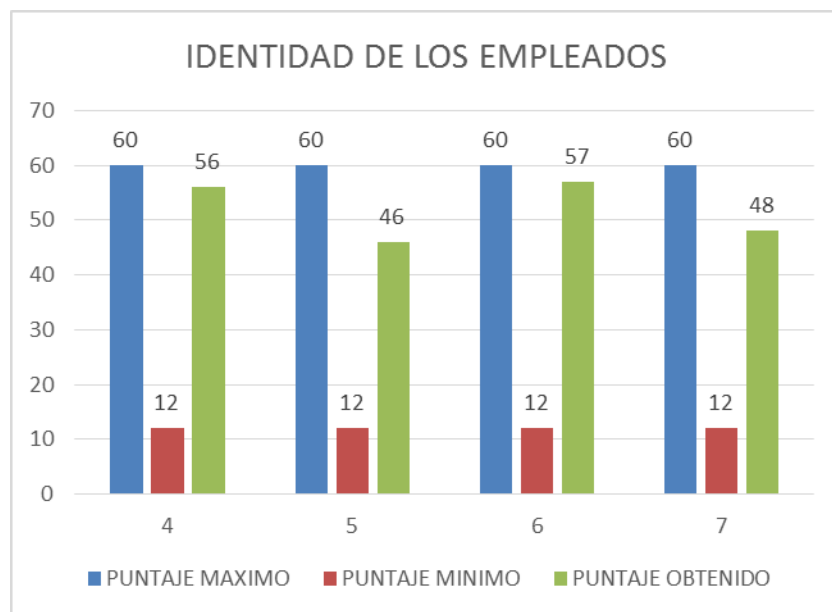
Fuente: Autor

Los resultados de las afirmaciones que permiten calificar la variable control en la unidad de Justicia de Santander de Quilichao, arrojan actitudes favorables, lo que indica que los empleados perciben el control de sus superiores en cada una de sus secciones o áreas de trabajo personalmente o a través de otros, garantizando la eficiencia en los procesos. Aunque esto hace parte del estilo paternalista de dirección, es importante que se promuevan pautas de empoderamiento que permitan que el empleado confíe más en su trabajo o que garanticen el cumplimiento efectivo de sus tareas, sin necesidad de supervisión.

6.2.2 Motivación-Identidad de los Empleados

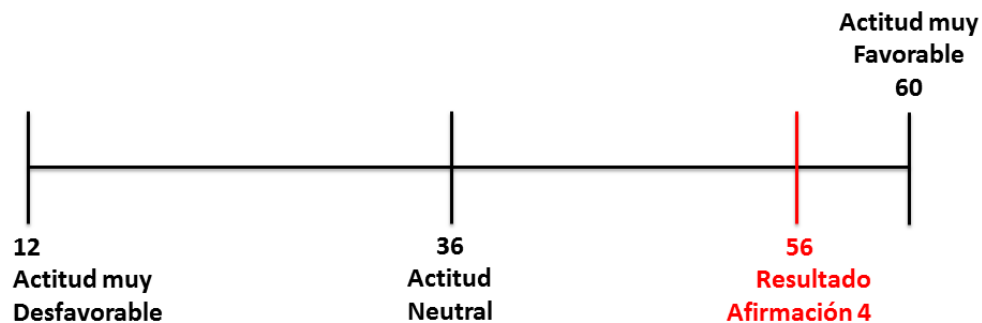
La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. La motivación se convierte en un factor importante ya que nos sirve de motor canalizador del esfuerzo, direccionando al trabajador hacia el logro de objetivos, este considerado como un factor de rendimiento individual que ayuda a la persona a sentirse más competitiva y comprometida con la empresa en la cual labora.

Gráfica 2. Resultados Motivación



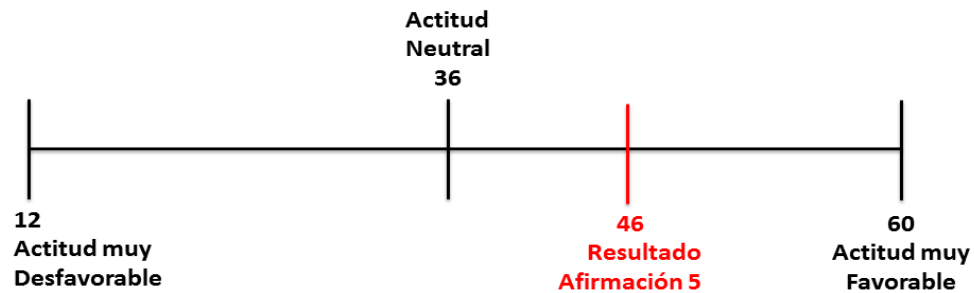
Fuente: Autor

Figura 4. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 4. *Tengo gran satisfacción con el trabajo que estoy realizando.*



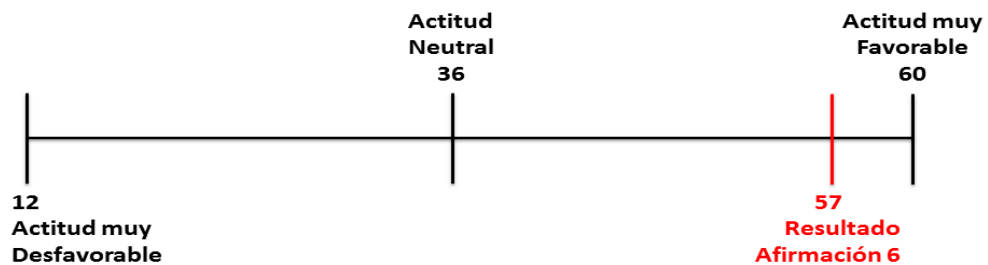
Fuente: Autor

Figura 5. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 5. Mis compañeros de trabajo se sienten bien y les agrada trabajar conmigo.



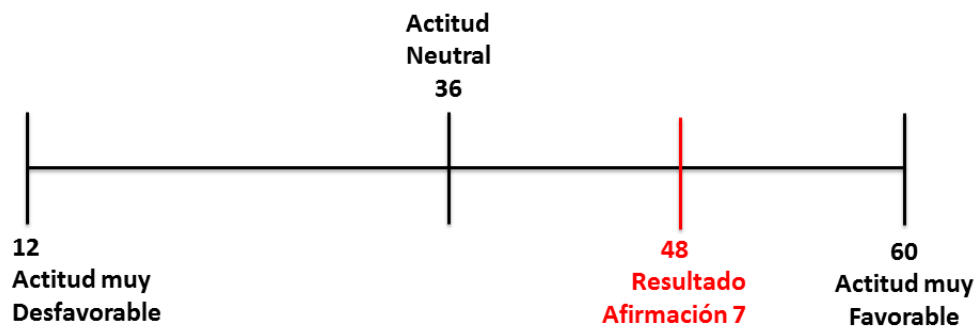
Fuente: Autor

Figura 6. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 6. Tengo amplios conocimientos acerca de la filosofía misión y objetivos de la empresa.



Fuente: Autor

Figura 7. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 7. La información que recibí al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue suficiente.



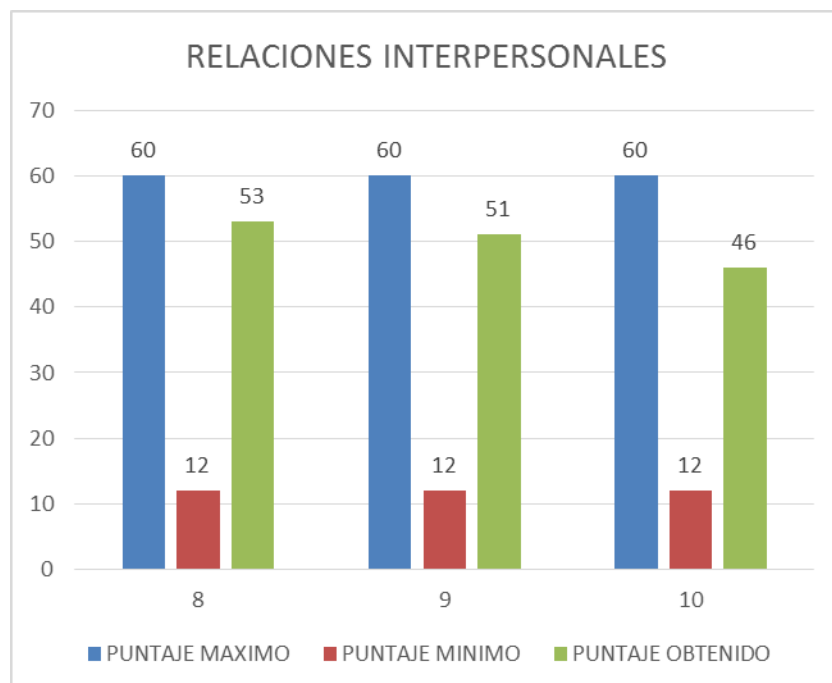
Fuente: Autor

Los encuestados de la unidad de justicia, otorgan resultados favorables a las afirmaciones que evalúan la variable motivación o identidad de los empleados, indicando que perciben motivación organizacional. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, este factor depende esencialmente de las necesidades que requiera el individuo.

6.2.3 Relaciones Interpersonales

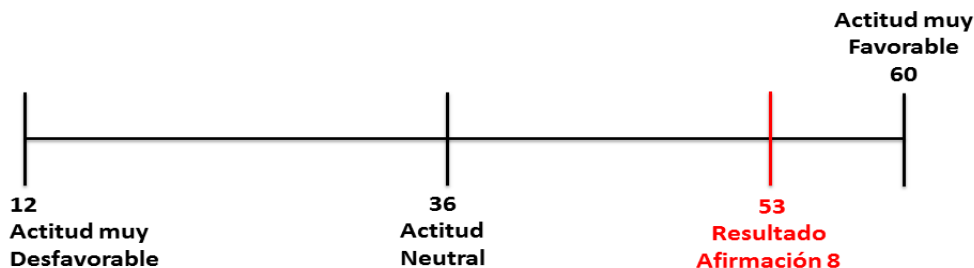
El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo. Cuando hablamos de las relaciones interpersonales comprende el desarrollo integral de la persona, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más cercano que en este caso es la entidad y el área de trabajo donde se desenvuelve; en toda situación interviene la comunicación que será definida como la capacidad de obtener información respecto a su entorno.

Gráfica 3. Resultados Relaciones Interpersonales



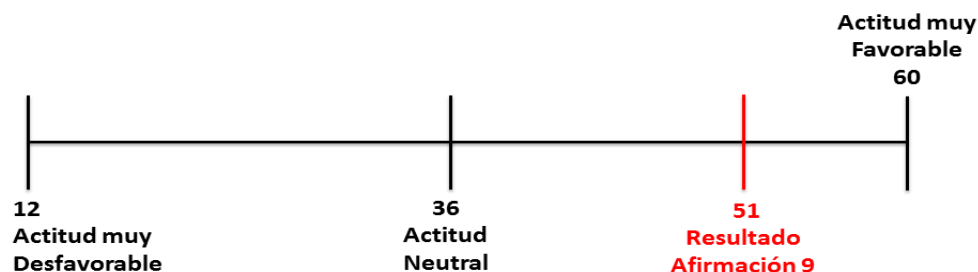
Fuente: Autor

Figura 8. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 8. *Frecuentemente participo en paseos de integración, reuniones y eventos que se organizan en el área.*



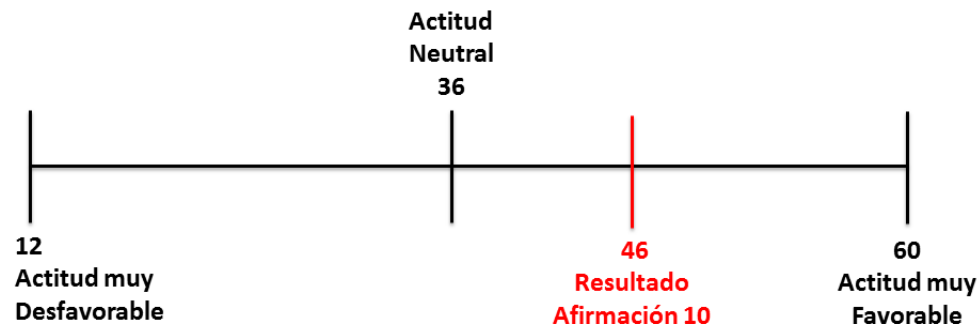
Fuente: Autor

Figura 9. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 9. *Para mí es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales*



Fuente: Autor

Figura 10. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 10. *Me agrada participar en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, fuera de la compañía, con amigos de sección o de otras áreas.*



Fuente: Autor

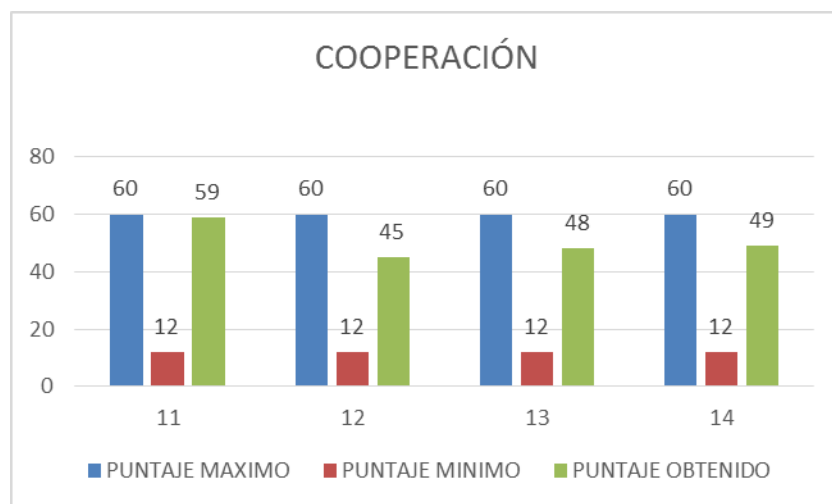
Respecto a la dimensión de las relaciones interpersonales, el personal encuestado percibe una actitud favorable respecto a la organización de actividades y eventos

que generen integraciones con el grupo y propendan al mejoramiento de las relaciones entre compañeros de trabajo.

6.2.4 Cooperación

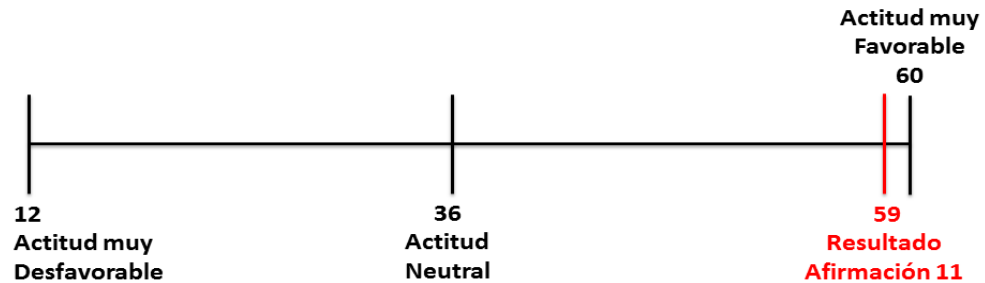
La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal (relaciones sociales fuera del trabajo).

Gráfica 4. Resultados Cooperación



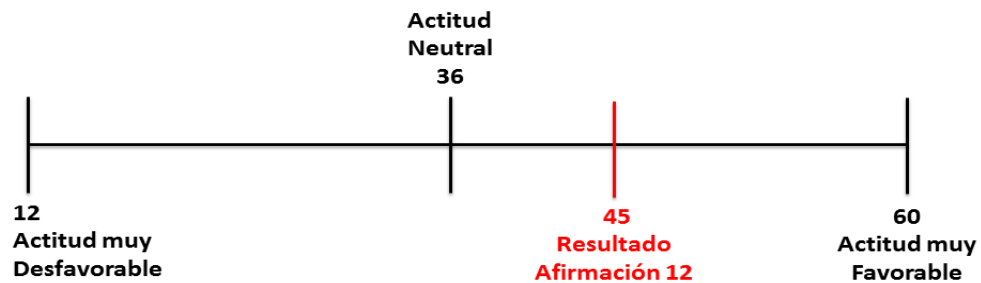
Fuente: Autor

Figura 11. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 11. *Tengo autonomía para definir la manera en que realizo mis actividades y total confianza para compartir los resultados de mi trabajo.*



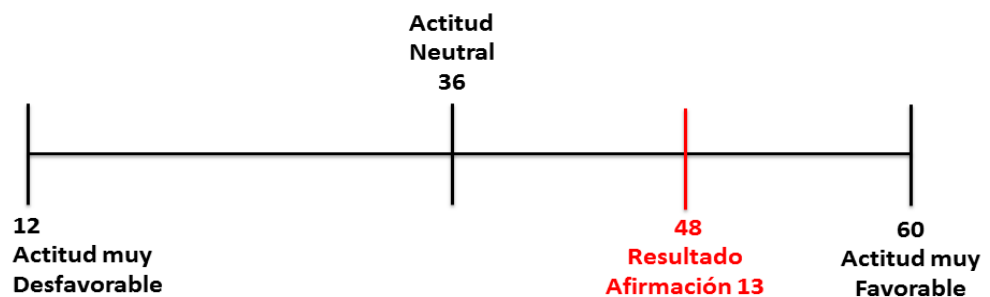
Fuente: Autor

Figura 12. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 12. *Frecuentemente cuento con la ayuda y colaboración de mis compañeros, la cooperación de mi equipo de trabajo es excelente.*



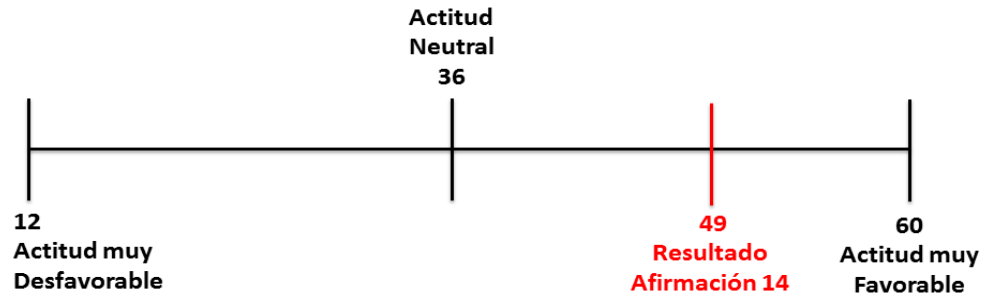
Fuente: Autor

Figura 13. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 13. *Mis compañeros de trabajo me colaboran en la ejecución de mis labores cuando les solicito ayuda.*



Fuente: Autor

Figura 14. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 14. Mis compañeros de trabajo participan y desarrollan roles activos en reuniones que se lleven a cabo en el área.



Fuente: Autor

Con base en los resultados dados por los funcionarios de la unidad de justicia, se puede afirmar que estos poseen una actitud favorable frente a que existe un alto grado de colaboración entre ellos, sin embargo se evidencia en algunos aspectos que la colaboración entre sí no es un requisito para ellos, esto puede ser debido a factores como falta de interés y compromiso, participación baja en actividades entre otros factores; que generan cooperación en actividades necesariamente relacionadas con el trabajo o de integración pero directamente de la empresa.

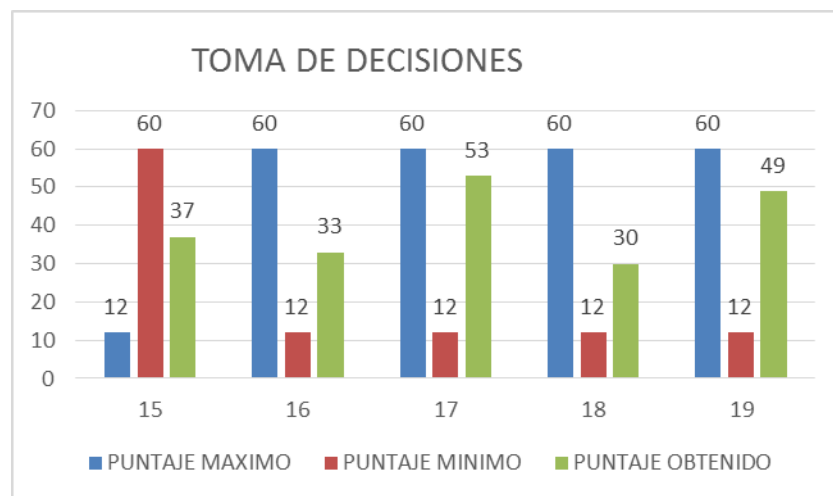
En términos generales, se percibe la cooperación o colaboración entre compañeros de trabajo, pero no se promueven las actividades de trabajo en equipo, lo que indica que el jefe no fomenta el trabajo en equipo.

6.2.5 Toma de Decisiones

Es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con respecto al proceso de toma de decisiones se identificó que aunque el clima es favorable no es el mejor y se podría mejorar, hay que comprender ciertos

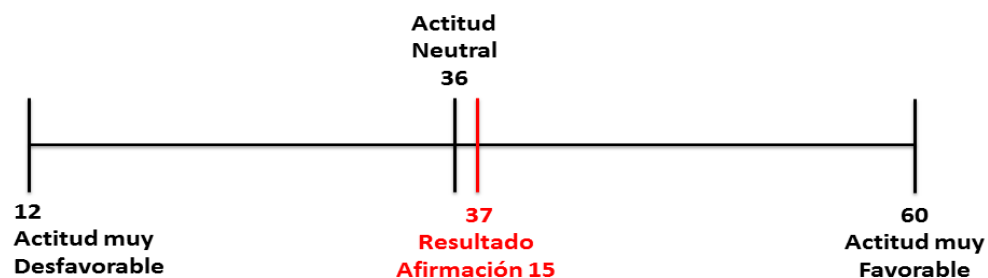
parámetros como la planeación basada en el diseño de una plan de acción, la organización hace referencia a los recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan, en el aspecto de dirección comprende seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado, y finalmente cuando habla de coordinación comprende la integración y esfuerzos para la resolución de problemas, es así como el control garantiza que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias.

Gráfica 5. Resultados Toma de Decisiones



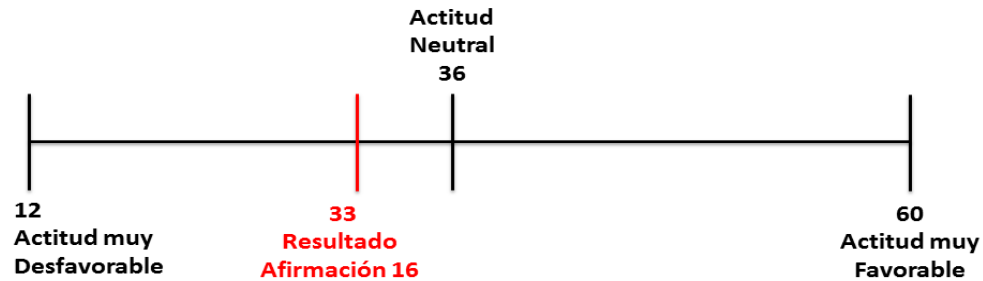
Fuente: Autor

Figura 15. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 15. Me siento indeciso a la hora de tomar decisiones, no tengo la suficiente confianza con mi jefe o con mis compañeros para tomar un rol activo dentro de la organización.



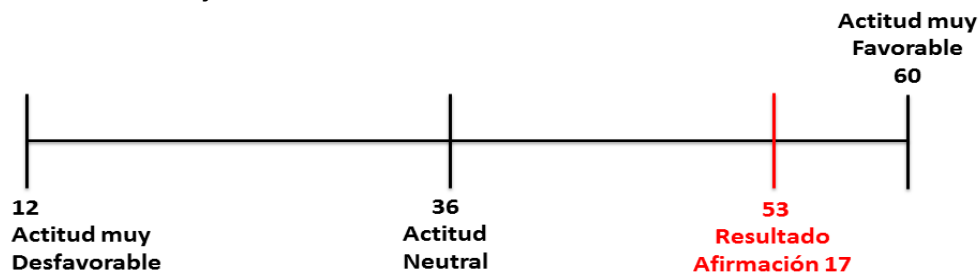
Fuente: Autor

Figura 16. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 16. *Las directivas de esta empresa siempre me consultan previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.*



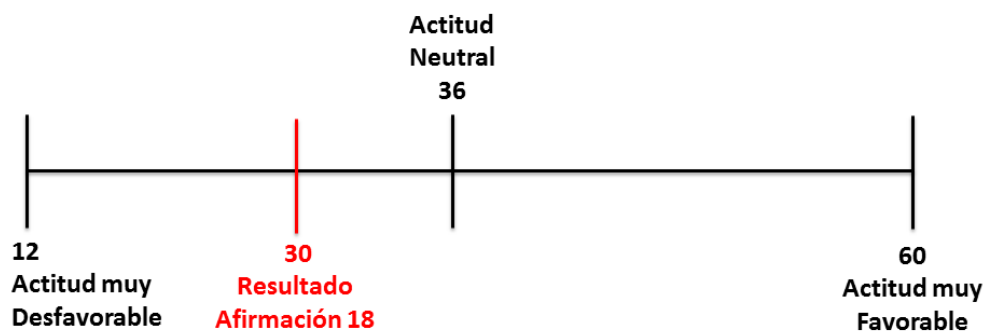
Fuente: Autor

Figura 17. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 17. *Estoy en absoluta libertad de tomar decisiones y generar propuestas que mejoren mis condiciones de trabajo*



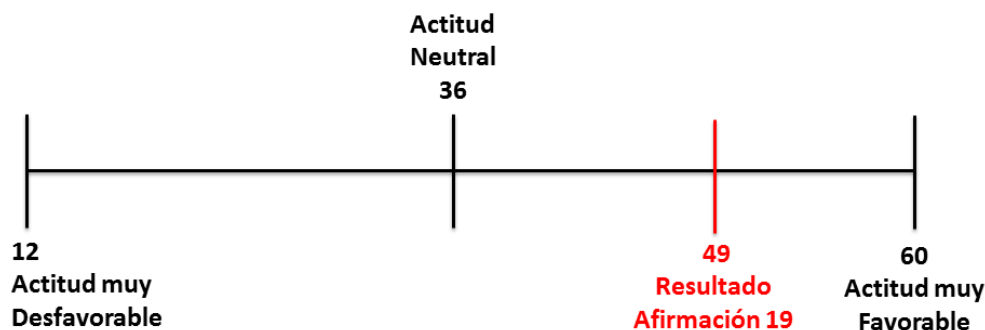
Fuente: Autor

Figura 18. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 18. *Frecuentemente cuenta con la posibilidad de calificar a mis compañeros de trabajo, exponer sugerencias con el fin de que se mejore el ambiente laboral.*



Fuente: Autor

Figura 19. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 19. *Puedo tomar decisiones individuales o grupales en el área que me permitan solucionar algún problema.*



Fuente: Autor

Respecto a la variable de toma de decisiones, se evidencian resultados diferentes a las afirmaciones. Por ejemplo en la pregunta número 15 que destaca la seguridad de los empleados a la hora de tomar decisiones, solo recibe una puntuación de 37 puntos, lo que indica que la unidad de justicia no proporciona ambientes adecuados que permitan que los colaboradores tomen un rol activo dentro de esta.

Por su parte las afirmaciones 16 y 18 reciben puntajes de 33 y 30 respectivamente, lo cual indica una actitud desfavorable por parte de los encuestados evidenciando que la empresa no cuenta con la opinión de los empleados en la toma de decisiones que afecten su trabajo, y no posee estrategias que contribuyan a la calificación del trabajo desempeñado y a ideas que mejoren el clima laboral y la eficiencia en sus labores.

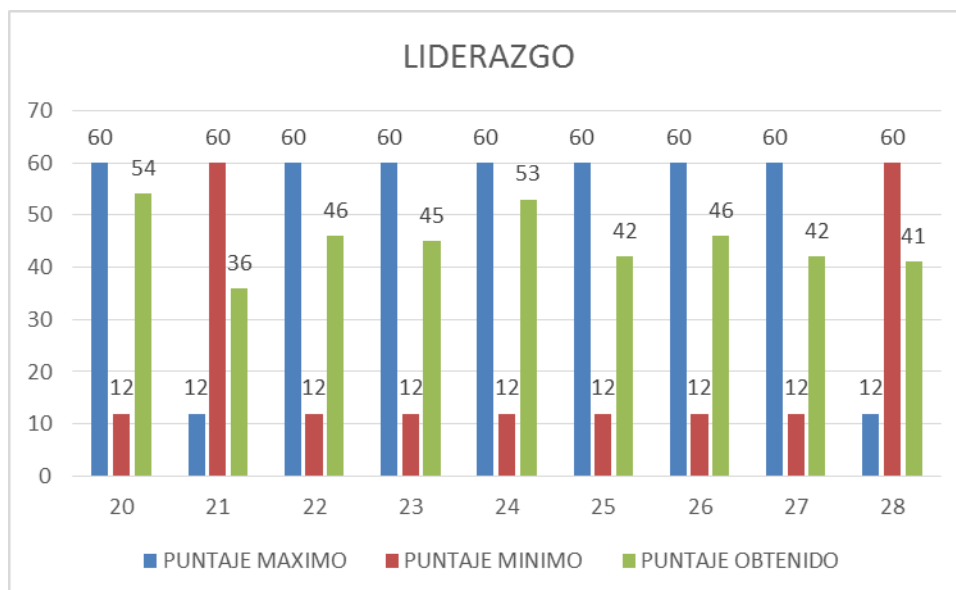
Por último, las afirmaciones 17 y 19, que buscan establecer si los empleados están en la libertad de tomar decisiones individuales o grupales que permitan mejorar las condiciones de trabajo o los problemas que se presentan al interior de la unidad de justicia, reciben calificaciones con actitud favorable, lo que indica que la unidad da libertad a sus colaboradores en estos aspectos.

6.2.6 Liderazgo

El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

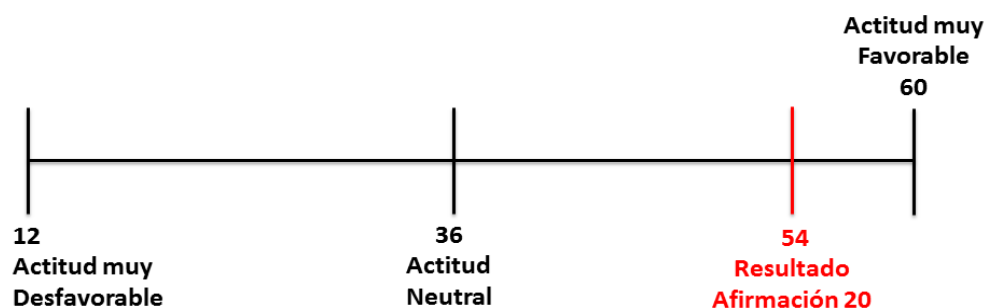
Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el único fin de estar enfocados hacia determinado objetivo en común. Normalmente se suele confundir información con comunicación, se usan como sinónimo uno del otro pero no es lo mismo acá una breve explicación informar es transmitir ideas en un solo sentido, es decir de manera unilateral. Por otro lado, en la comunicación el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de roles, la comunicación es vital en todo tipo de organizaciones ya que puede tener repercusiones en un clima laboral negativo, improductividad y desmotivación por parte del personal. El mantener bien comunicado al equipo de trabajo de las diferentes áreas genera un gran sentido de pertenencia a la empresa, los motiva al personal y genera bienestar dentro de la organización, es así como a continuación veremos los resultados reflejados por la encuesta aplicada a la Casa de Justicia y Paz en la dimensión de Liderazgo – Desempeño de los jefes.

Gráfica 6. Resultados Liderazgo



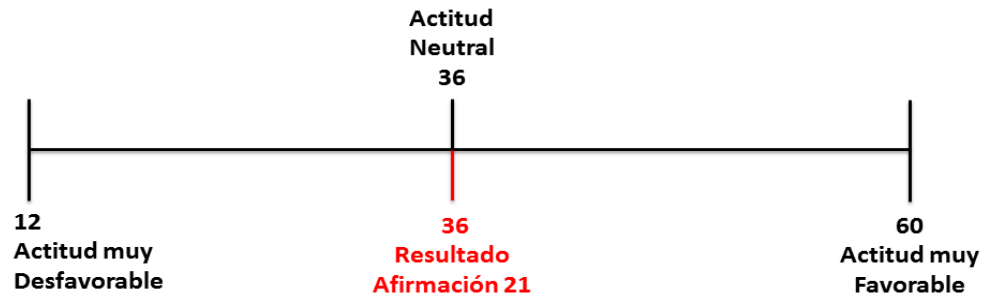
Fuente: Autor

Figura 20. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 20.
Frecuentemente expongo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.



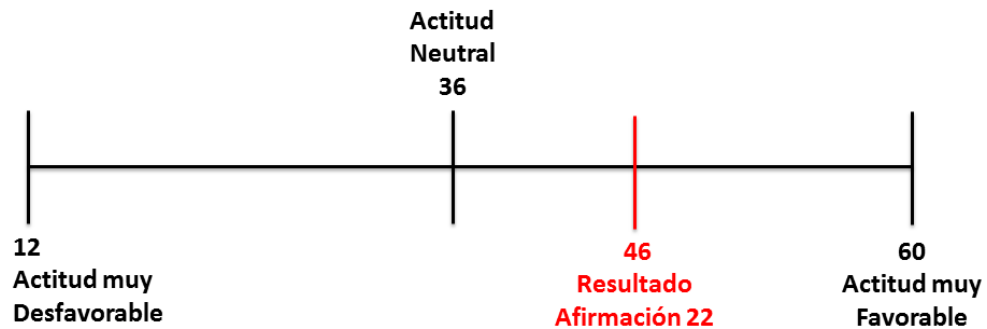
Fuente: Autor

Figura 21. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 21. *Creo que mi jefe inmediato es una persona injusta cuando asigna un trabajo o toma una decisión.*



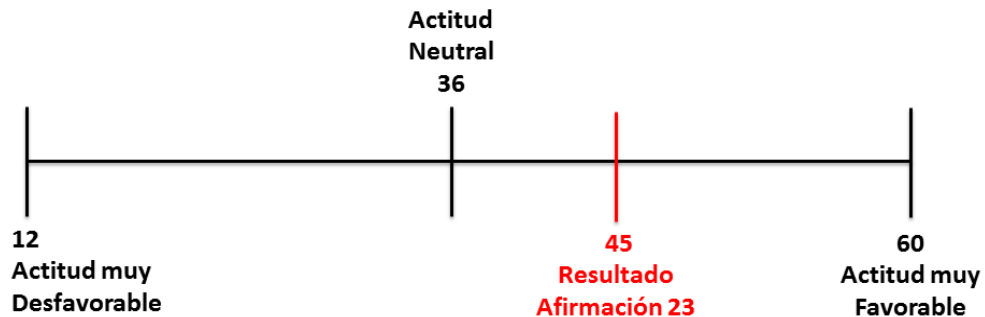
Fuente: Autor

Figura 22. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 22. *Siempre estoy de acuerdo con mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.*



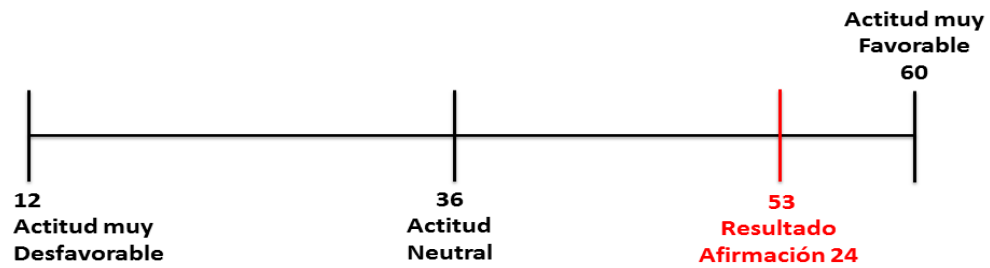
Fuente: Autor

Figura 23. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 23. *Mi jefe me apoya constantemente para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.*



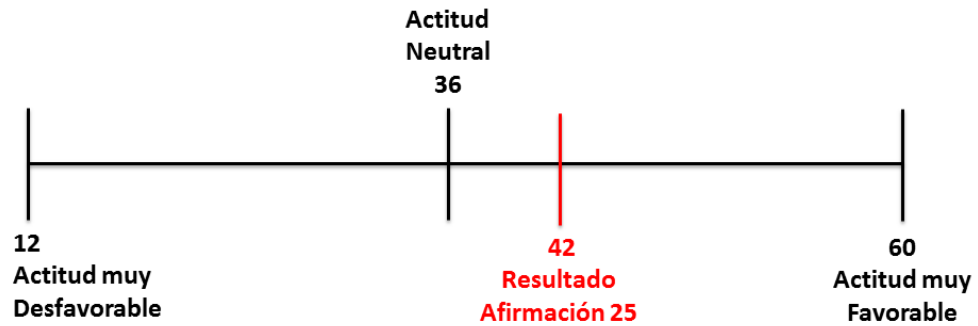
Fuente: Autor

Figura 24. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 24. *Mi jefe inmediato me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.*



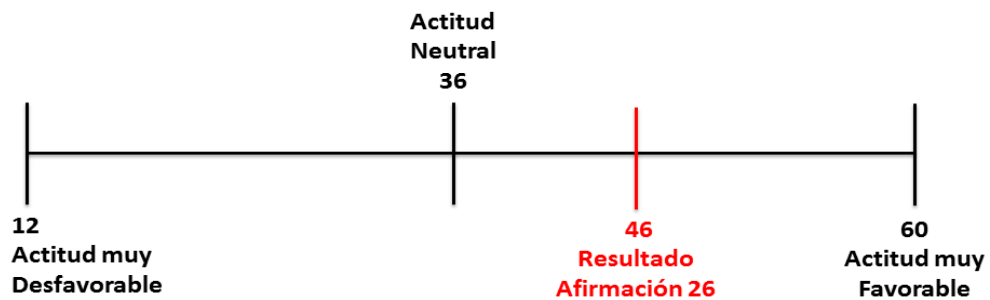
Fuente: Autor

Figura 25. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 25. *Siempre puedo comentarle a mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo.*



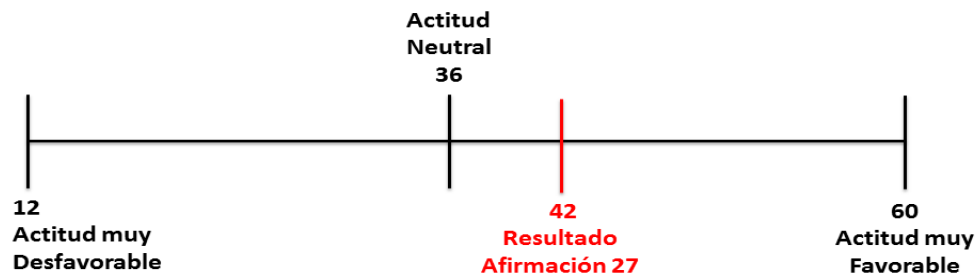
Fuente: Autor

Figura 26. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 26. *Creo que la comunicación con mi jefe inmediato es excelente.*



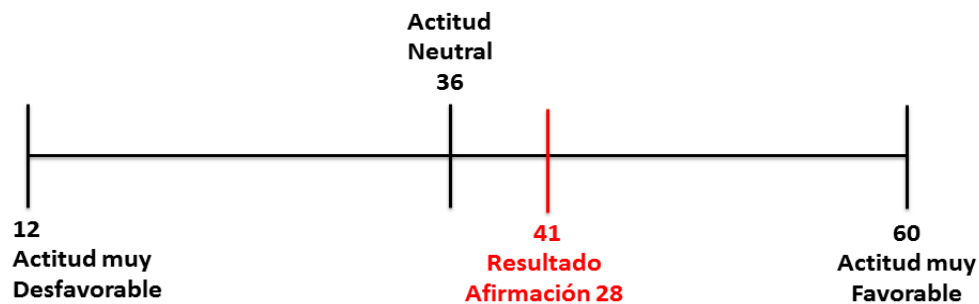
Fuente: Autor

Figura 27. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 27. *Tengo una excelente confianza con mi jefe y con mis compañeros de sección.*



Fuente: Autor

Figura 28. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 28. *Raras veces recibo felicitaciones de mi jefe cuando cumplo con éxito una labor.*



Fuente: Autor

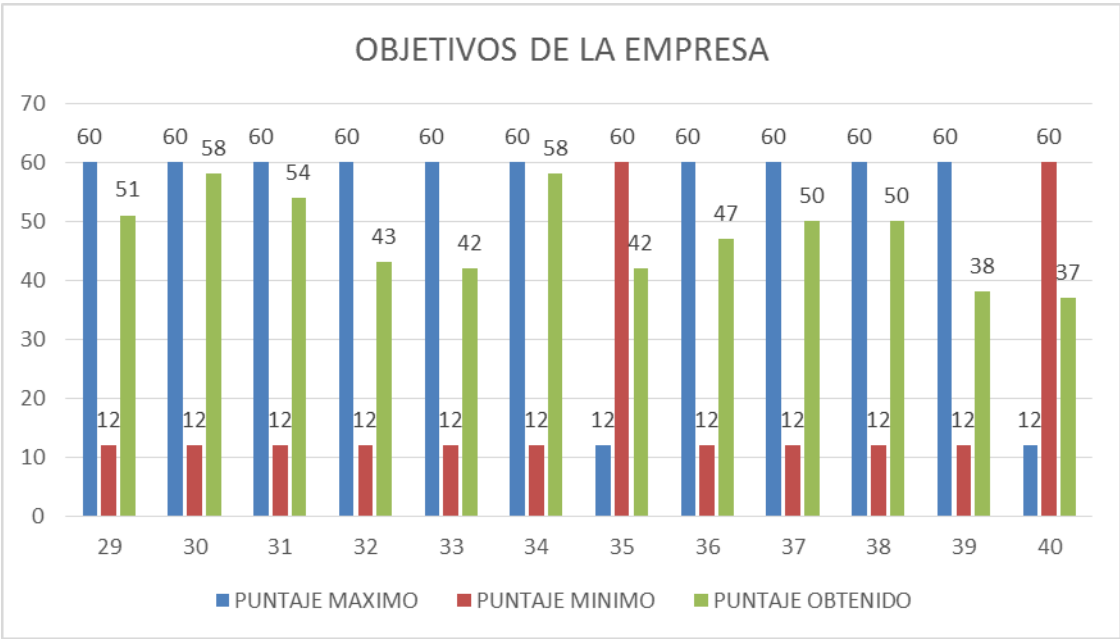
Respecto a la variable sobre liderazgo, a nivel general se puede concluir lo siguiente: A nivel general, la actitud frente al liderazgo se establece en una actitud favorable. Según los resultados para las preguntas 20-28, el promedio de calificación es de 45 acercando la percepción de los encuestados hacia una actitud favorable, lo cual indica que los colaboradores están conformes con el estilo de liderazgo que ejerce su jefe. El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección, es por esto que las afirmaciones que obtienen puntuaciones más altas, las cuales se refieren a la capacidad de escucha y apoyo para la realización del trabajo de sus colaboradores (afirmaciones 20 y

23), ubican a su jefe en un estilo de liderazgo democrático, lo cual se ve sustentado por las puntuaciones de las demás afirmaciones.

6.2.7 Objetivos de la Empresa

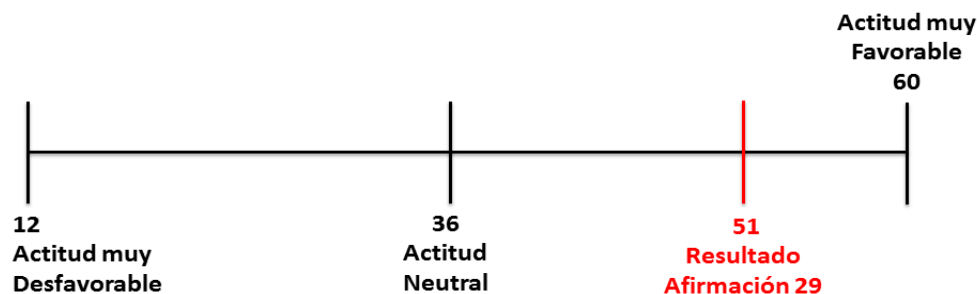
Se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser afines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Como se puede evidenciar con los datos obtenidos de los empleados encuestados aseguran conocer los objetivos de la empresa, políticas y la razón de esta, así mismo sienten satisfacción personal al saber que ellos contribuyen a que esos objetivos planteados, la prestación de servicio de calidad entre otros factores se cumplan gracias a su labor diaria.

Gráfica 7. Resultados Objetivos de la Empresa



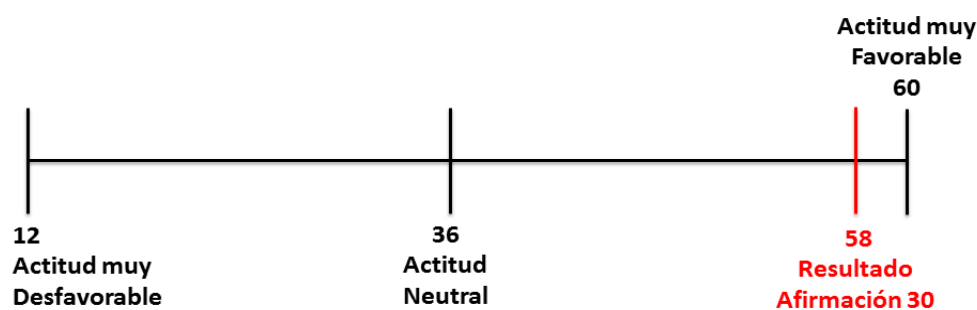
Fuente: Autor

Figura 29. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 29. *Considero que la misión establecida por la empresa se cumple a cabalidad y los empleados promueven el cumplimiento de esta.*



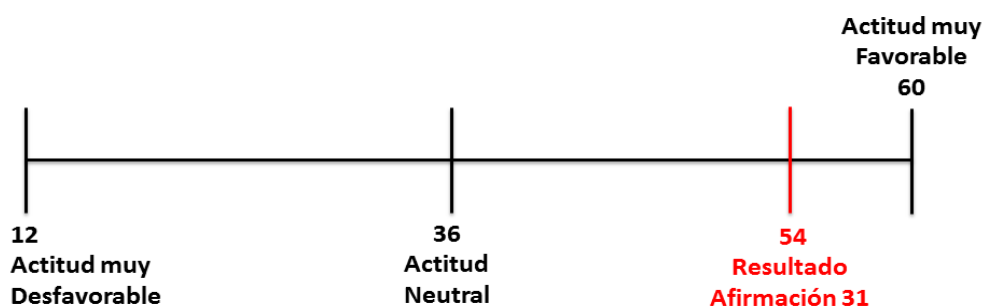
Fuente: Autor

Figura 30. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 30. *La visión de la empresa es acorde a mis ideales y expectativas profesionales.*



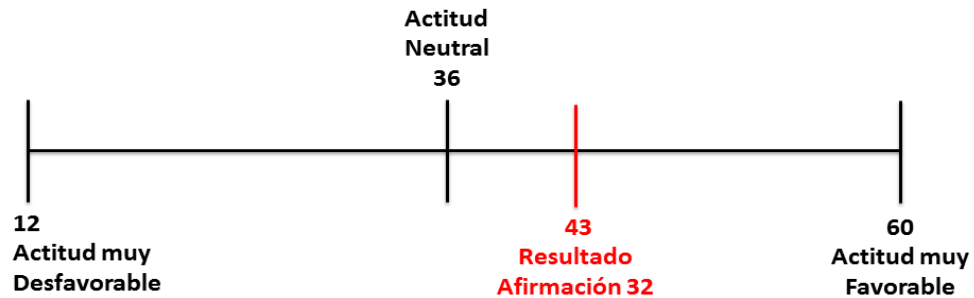
Fuente: Autor

Figura 31. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 31. *Creo que objetivos de la empresa son prioritarios y trabajo cada día para conseguirlos.*



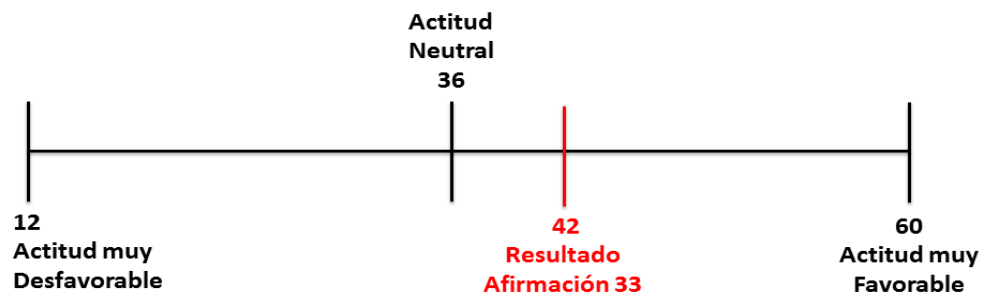
Fuente: Autor

Figura 32. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 32. *Considero que el funcionamiento de la empresa es armónico y se presenta un buen ambiente entre los empleados y sus jefes inmediatos.*



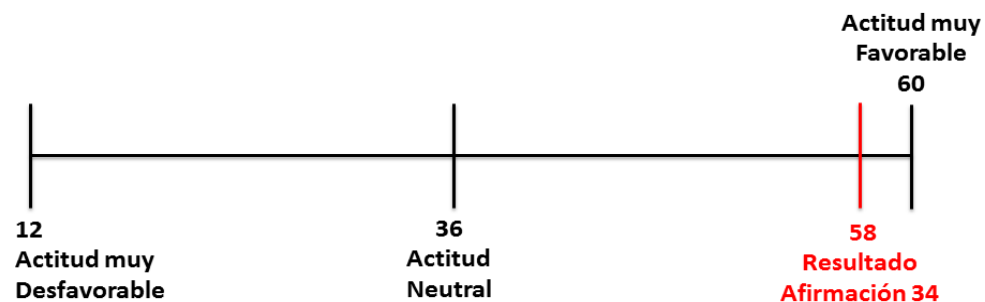
Fuente: Autor

Figura 33. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 33. *Creo que el proceso de inducción que la empresa ofrece es eficiente cuando se ingresa en la institución.*



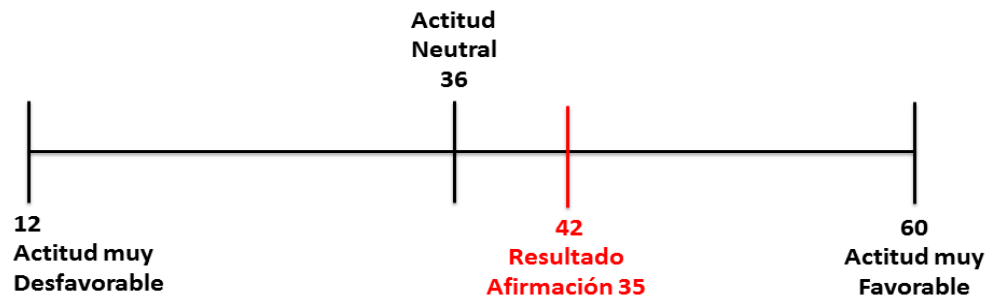
Fuente: Autor

Figura 34. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 34. *Mi experiencia laboral dentro de la empresa ha sido acorde con mi proyecto de vida.*



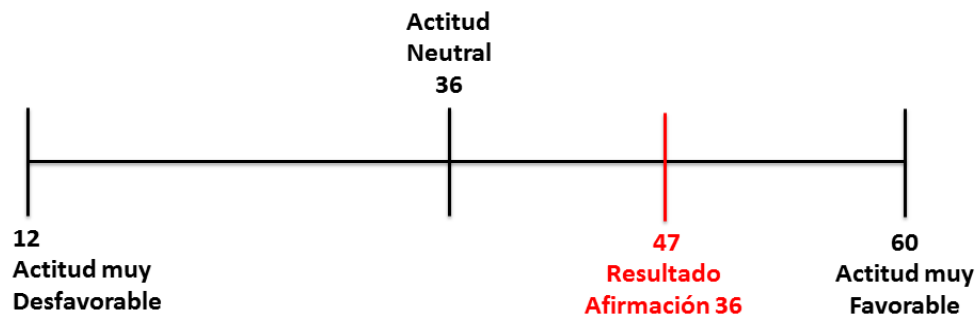
Fuente: Autor

Figura 35. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 31. *El conocimiento que tengo sobre mi labor no es suficiente.*



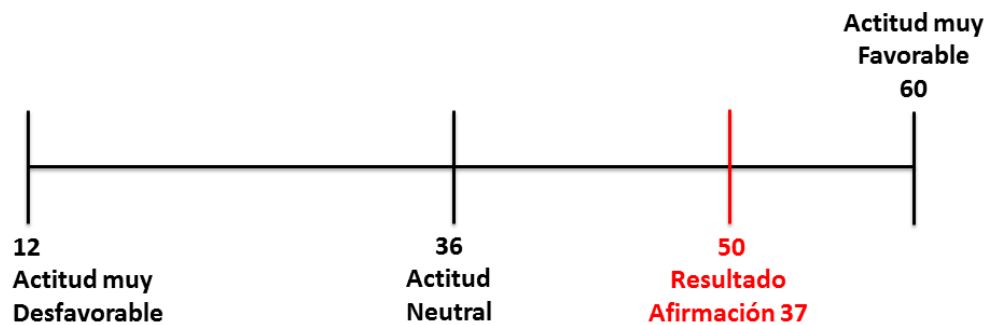
Fuente: Autor

Figura 36. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 36. *Considero que las políticas de la empresa son flexibles y me brindan apoyo con problemas personales o domésticos que me puedan afectar.*



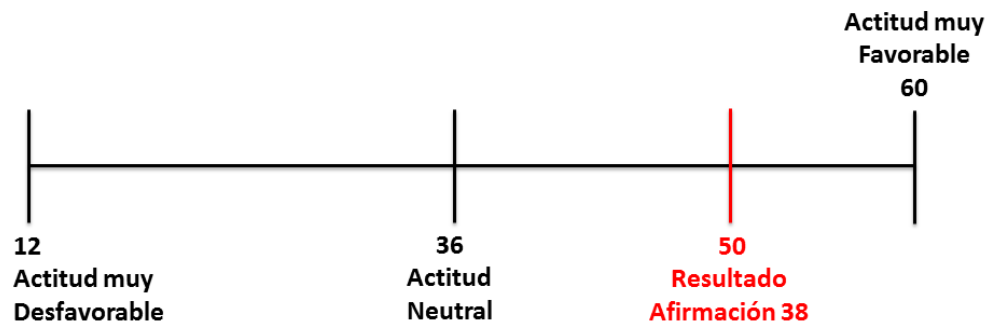
Fuente: Autor

Figura 37. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 37. *Creo que las estrategias que tiene la empresa son proactivas y eficaces para el cumplimiento de los objetivos propuestos.*



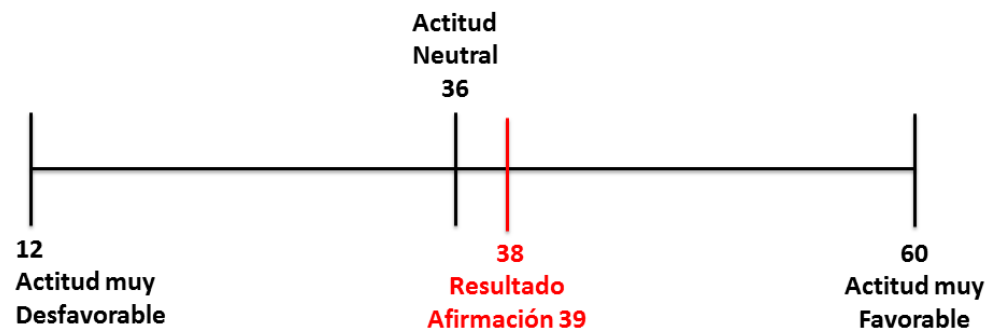
Fuente: Autor

Figura 38. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 38. *En mi opinión se debería tener mayor innovación laboral dentro de la empresa.*



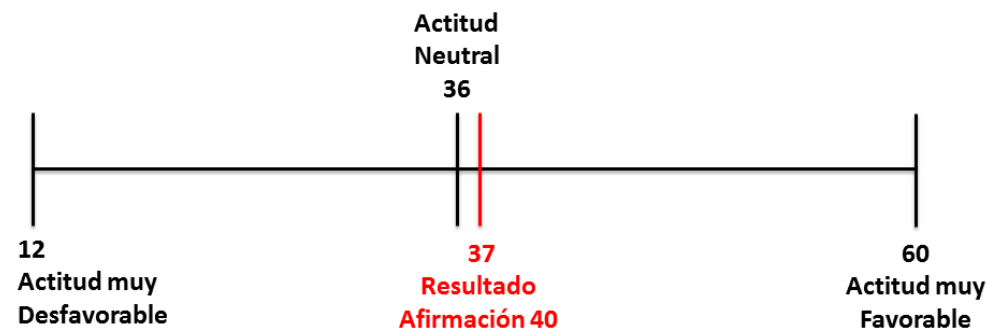
Fuente: Autor

Figura 39. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 39. *Creo que los empleados de la empresa tienen el entrenamiento necesario para realizar todas sus actividades de manera eficiente.*



Fuente: Autor

Figura 40. Calificación según la escala de Likert. Afirmación 40. *Mi cargo no es acorde con mis expectativas profesionales y laborales.*



Fuente: Autor

Los aspectos referentes a los objetivos de la empresa obtienen una calificación ubicada hacia el cuadrante de actitud favorable, de las preguntas 29 a 37 se obtiene un puntaje promedio de 50 lo cual ubica la percepción de sus colaboradores en actitud favorable frente a la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa. Esto indica que los empleados están a gusto con los lineamientos de la empresa, reconocen sus objetivos y direccionamiento estratégico. Sobre este aparte no se hace necesario diseñar estrategias encaminadas a reforzar el conocimiento de los empleados sobre la empresa, sus actividades y dirección.

Las afirmaciones 38, 39 y 40 que evalúan la innovación, capacitación y expectativas profesionales arrojan un resultado promedio de 42, acercándose igualmente hacia una actitud favorable, sin embargo las puntuaciones no son altas, por lo cual la empresa debe generar estrategias de capacitación que garantice que sus colaboradores estén preparados para realizar todas sus tareas, y estrategias que propendan a la innovación en la unidad de justicia del municipio de Santander de Quilichao.

6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SEGÚN LOS ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL EN LA CASA DE JUSTICIA SEDE INTERNA DE LA SECRETARIA DE GOBIERNO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTANDER DE QUILICHAO

Tomando todas las propiedades del clima organizacional, ocho de Litwin y Stringer (1968) y cinco de Halpin y Croft (1970) citado por Carlos Mendez⁶⁰ entre las que se distingue:

- 1) La estructura:** *las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.*
- 2) Desafío y responsabilidad:** *la sensación de ser su propio jefe.*

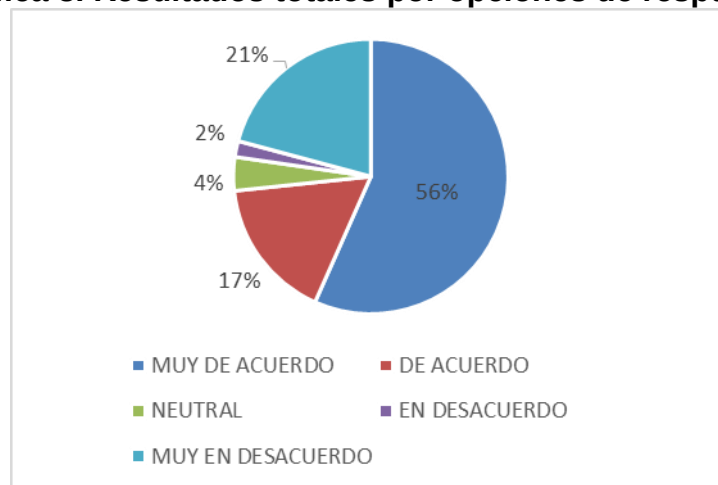
⁶⁰ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección Lecciones. Centro Editorial. Universidad del Rosario. Bogotá. 2006. Pp. 49-50.

- 3) **Recompensas:** *la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.*
- 4) **Calor humano y apoyo:** *la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.*
- 5) **Riesgos y aceptación:** *los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.*
- 6) **Tolerancia para los conflictos**
- 7) **Identidad organizacional:** *el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.*
- 8) **Normas y expectativas para el desempeño:** *la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.*
- 9) **Solidaridad:** *los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.*
- 10) **Consideración:** *los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.*
- 11) **Producción:** *percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.*
- 12) **Intimidación:** *disfrutar las relaciones amistosas que se dan en toda la organización.*
- 13) **Confianza:** *cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.*

Estas propiedades conducen a generar percepciones de un clima determinado por la calidad de las relaciones percibidas por los empleados con respecto a quien ejerce la función de jefe en un continuo que va desde un clima abierto, pasando por el clima autónomo, clima familiar, clima paternal, hasta llegar al clima cerrado.

El análisis de los planteamientos realizados de los autores permite identificar variables y posiciones particulares frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional

Gráfica 8. Resultados totales por opciones de respuesta.



Fuente: Autor

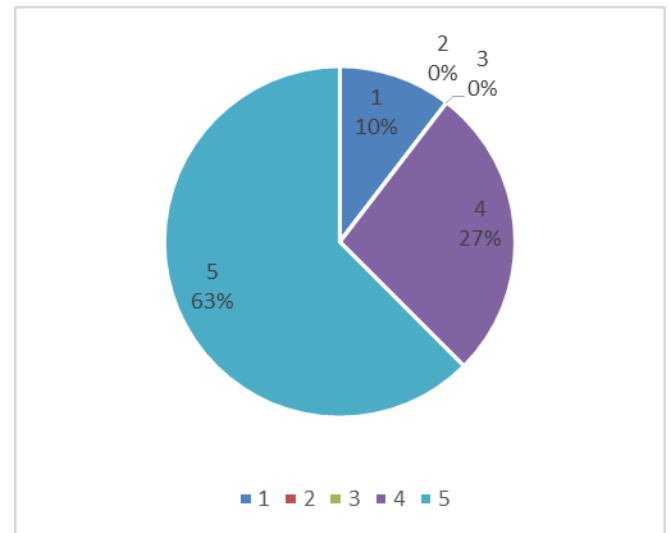
De manera general, se observa en la gráfica No. 8 los resultados porcentuales sobre el número total de respuestas de las encuestas a los empleados de la organización de la casa de Justicia. El máximo valor de las respuestas se encuentra un 56% en *Muy de Acuerdo* que sumado con un 17% de las respuestas en *De acuerdo* tendrían para un 73% total a favor de aspectos fuertes; y seguidamente en los resultados, un 21% de respuestas en *Muy en Desacuerdo* más un 2% de respuestas en *Desacuerdo* para un 23% total en contra de aspectos débiles, el restante porcentaje es un 4% total de respuestas en un posición neutral.

Los siguientes tres escenarios (culturales, estructurales y procesos organizativos) incluyen todas las variables analizadas en la aplicación del instrumento o encuesta dentro de la organización.

6.3.1 Resultados y análisis del escenario de aspectos culturales

Haciendo mención expresa a los comportamientos individuales, grupales y genéricos de la organización. Como la motivación, la satisfacción, el trabajo en equipo, la identificación y el compromiso. También se encuentra las relaciones interpersonales, como la promoción de espacios de integración, actividades deportivas y salidas exteriores a la organización.

Gráfica 9. Dimensión Motivación

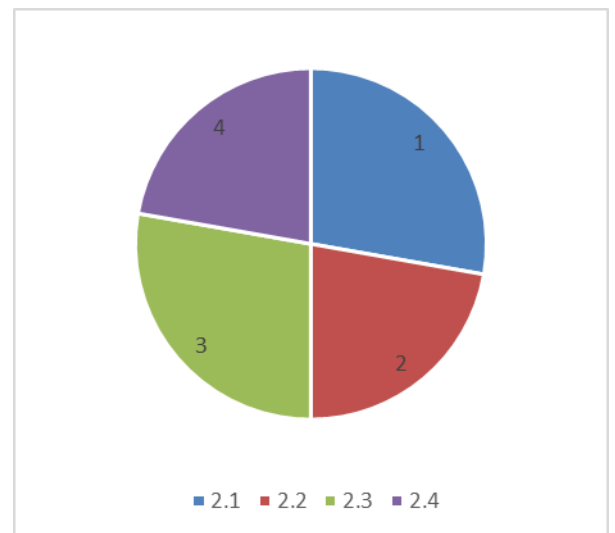


Fuente: Autor

El 90% de los encuestados aseguran percibir un clima favorable cuando se trata de motivación organizacional. En un punto neutral no hay ningún porcentaje es decir, no se identifican con una motivación óptima dentro de la empresa; y se encuentra un 10% como insatisfacción del clima que se presenta en la casa de Justicia y Paz.

**Gráfica 10. Dimensión Motivación
(Variables internas)**

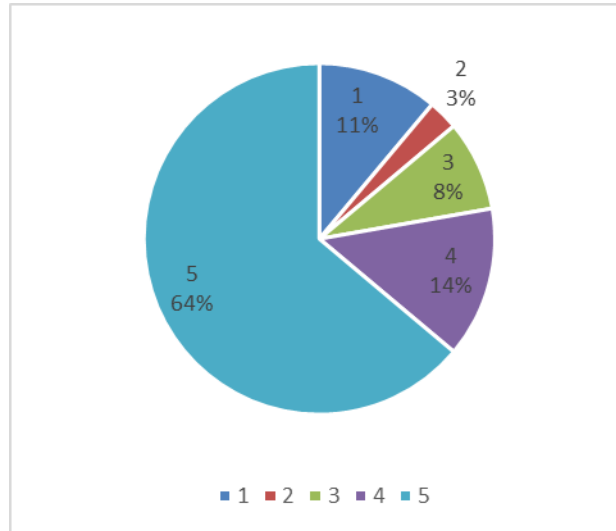
- 1. Satisfacción: 28%
- 2. Equipo: 22%
- 3. Identificación: 28%
- 4. Compromiso: 22%



Fuente: Autor

El gráfico No. 10 evidencia como se encuentra en equilibrio la distribución de las variables analizadas dentro del instrumento del clima laboral. A continuación se presenta los resultados de las relaciones interpersonales.

Gráfica 11. Dimensión Relaciones interpersonales

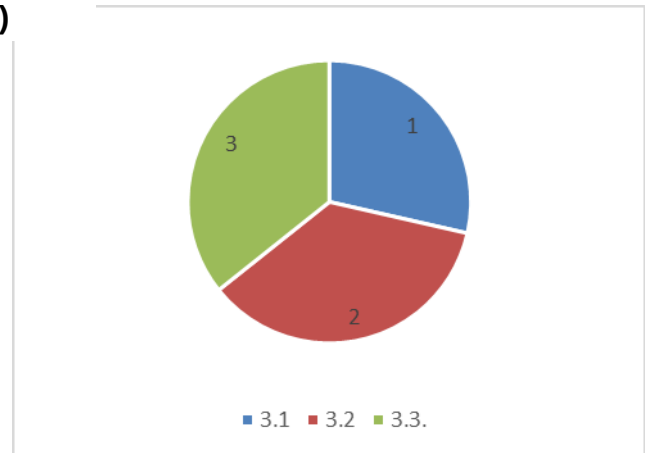


Fuente: Autor

En los resultados se presentó un 78% del personal encuestado perciben un clima favorable respecto a las relaciones interpersonales, en un punto neutral hay un 8% y por último un 14% que considera como aspectos débiles y que generan un clima organizacional desfavorable.

**Gráfica 12. Dimensión Relaciones
interpersonales (Variables internas)**

1. Espacios de integración: 28%
2. Actividades deportivas: 36%
3. Salidas exteriores: 36%



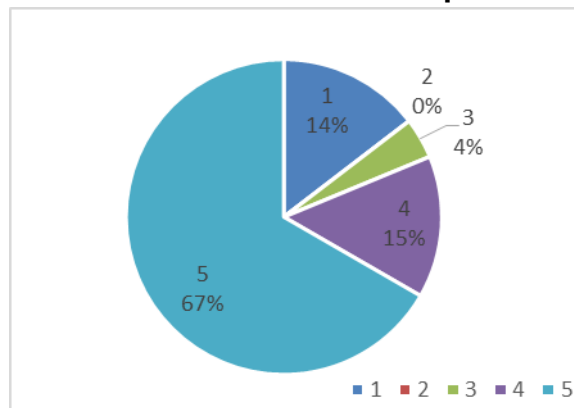
Fuente: Autor

De manera similar al gráfico No. 10 los resultados demuestran que se encuentran las percepciones sobre las relaciones sociales de manera equilibrada.

6.3.2 Resultados y análisis del escenario de la estructura de la organización

Los siguientes aspectos se refieren a cuestiones tales como organigramas, manuales de funciones, de puestos de trabajo, de procedimientos, etc. En el instrumento se midió la cooperación dentro de los elementos de autonomía, cooperación en equipo, ayuda mutua y proactividad. Otros grupos de variables sobre la dimensión del control, la calidad y la comunicación; y la dimensión de liderazgo, con nueve elementos de verificación, entre esos, la comunicación, las decisiones injustas, las órdenes directas, el seguimiento, la socialización de resultados.

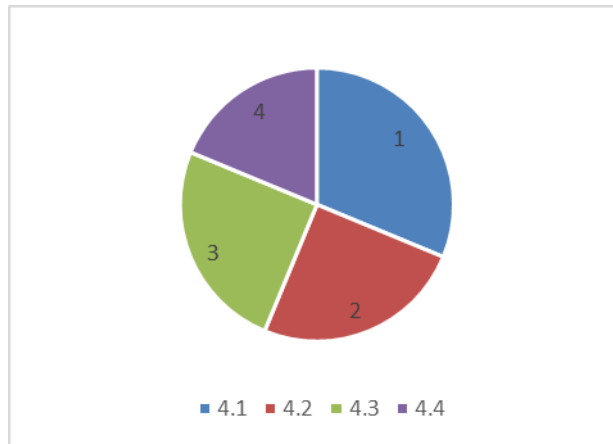
Gráfica 13. Dimensión Cooperación



Fuente: Autor

El 82 % de los funcionarios consideran que existe un grado alto de colaboración entre ellos, por otra parte el 14% del personal encuestado considera estar en un actitud independiente y poco de acuerdo con las técnicas implementadas por la casa de Justicia respecto a la forma de realizar labores en grupo, colaborar entre sí, no es un requisito para ellos, esto puede ser debido a factores como falta de interés y compromiso, participación baja en actividades entre otros factores; por último hay un 4% de los encuestados están en un nivel intermedio frente a actividades necesariamente relacionadas con el trabajo o de integración de la organización.

Gráfica 14. Dimensión Cooperación (Variables internas)

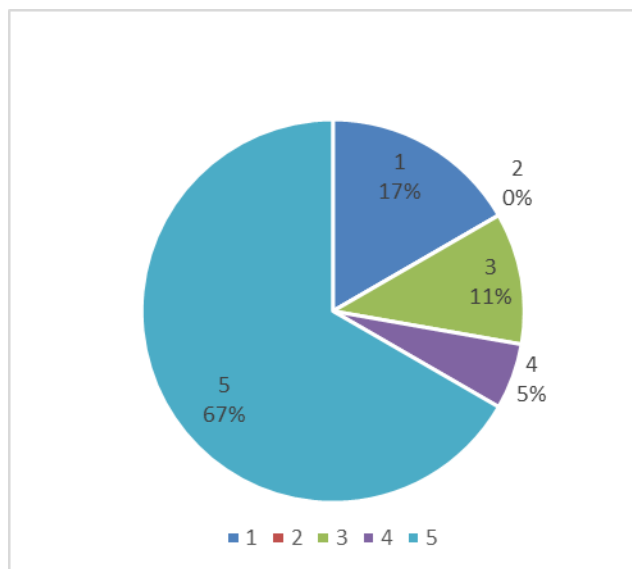


- 1. Autonomía: 31%
- 2. Cooperación en equipo: 25%
- 3. Ayuda mutua: 25%
- 4. Pro-actividad: 19%

Fuente: Autor

Los porcentajes dentro de las variables internas analizadas presentan que habría menos proactividad por parte de los empleados y una mayor autonomía frente a los trabajos de cooperación o trabajo en equipo.

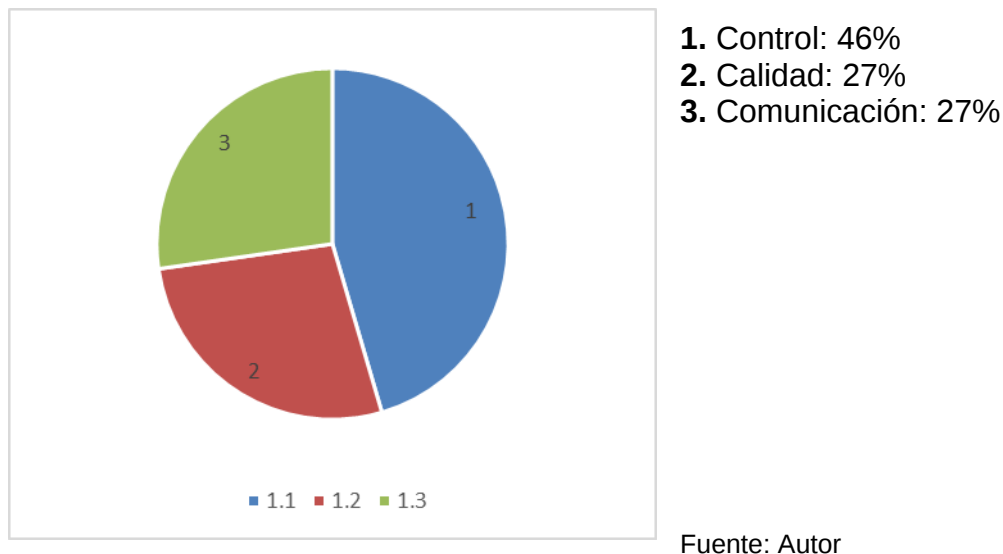
Gráfica 15. Dimensión Control



Fuente: Autor

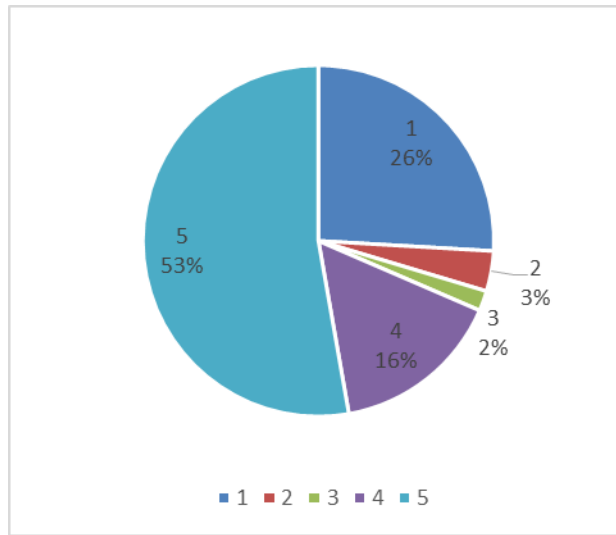
El 72% de los empleados perciben el control que presenta en cada una de sus secciones o áreas de trabajo, lo que garantiza la eficiencia en los procesos, el 11 % son la parte neutral que consideran ocasionalmente identificar este factor, finalmente con un 17% tenemos los empleados que creen que este factor no es muy notorio.

Gráfica 16. Dimensión Control



Se distingue claramente como la dimensión de control ejerce una mayor cobertura sobre las otras variables.

Gráfica 17. Dimensión Liderazgo

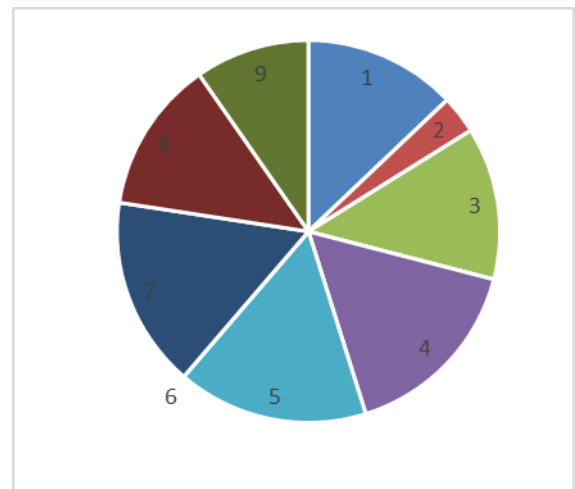


Fuente: Autor

Los resultados muestran un 69% de las percepciones de los empleados de la organización en un clima de desarrollo favorable, sin embargo se puede detectar fallas en los canales de comunicación ya que el 29% restante de los encuestados manifiestan tener dudas acerca del manera como se ejerce el liderazgo en su empresa por parte de sus jefes, es claro que en toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas propuestas.

Gráfica 18. Dimensión Liderazgo

- 1. Comunicación: 13%
- 2. Decisiones injustas: 3%
- 3. Órdenes directas: 13%
- 4. Seguimiento: 16%
- 5. Socialización de resultados: 16%
- 6. Valores personales: 0%
- 7. Buen liderazgo: 16%
- 8. Buenas relaciones: 13%
- 9. Ausencia de reconocimiento: 10%



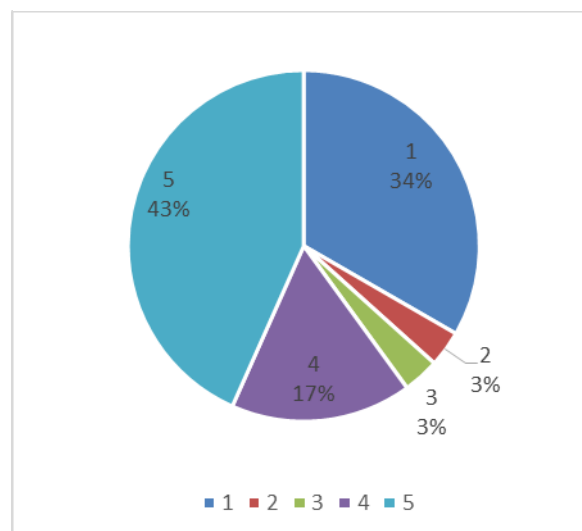
Fuente: Autor

Dentro de la perspectiva del IMCOC se establece una relación entre el tipo de liderazgo y el impacto que tiene en las necesidades de las personas, quienes podrán percibir el clima de afiliación, poder y logro. De tal forma, en este ítem se trató de medir el mayor número de factores que dieran los resultados sobre las percepciones que se tiene sobre este papel o rol organizacional. Se encontró el ítem sobre los valores personales con un porcentaje de cero, expresa la ausencia total de los objetivos de la organización como el aspecto de mayor debilidad dentro del proceso de liderazgo.

6.3.3 Resultados y análisis del escenario de los procesos organizativos

En este último aparte se enfatizó en el sistema de evaluación del rendimiento, retributivos, comunicación y toma de decisiones; con las variables de decisiones propias, colectivas, libertad de decisión, coevaluación grupal y pequeñas decisiones. En este grupo de variables se dimensionan los objetivos de la organización, la misión, la visión, los objetivos, el buen clima, los procesos de inducción, la identificación con la organización, la actualización, la flexibilidad, las estrategias, la innovación laboral, el entrenamiento eficaz y la no identificación.

Gráfica 19. Dimensión Toma de Decisiones

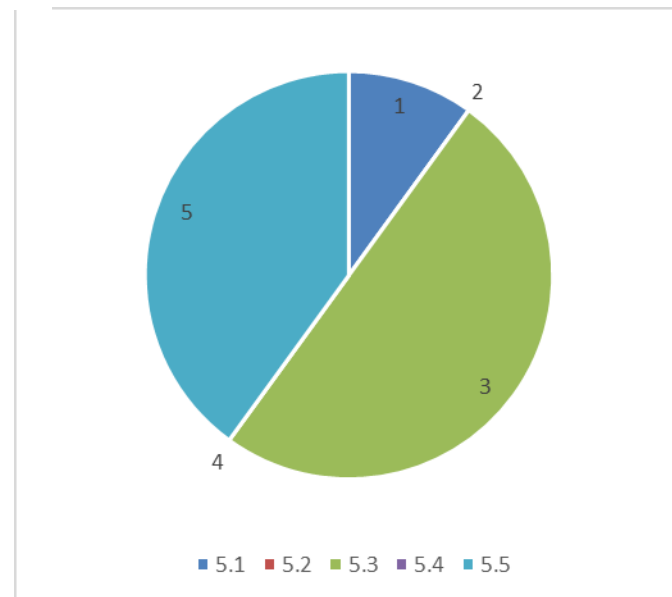


Fuente: Autor

Los resultados presentan un 60% de percepciones de factores fuertes, como punto neutral hay un 3%, y finalmente un 37% se encuentran personas que no están de acuerdo de la forma como se toman las decisiones en la empresa, a continuación veremos detalladamente el porqué de estos resultados.

**Gráfica 20. Dimensión Toma de Decisiones
(Variables internas)**

1. Decisiones propias: 10%
2. Decisiones en colectivo: 0%
3. Libertad de decisión: 50%
4. Coevaluación grupal: 0%
5. Pequeñas decisiones: 40%

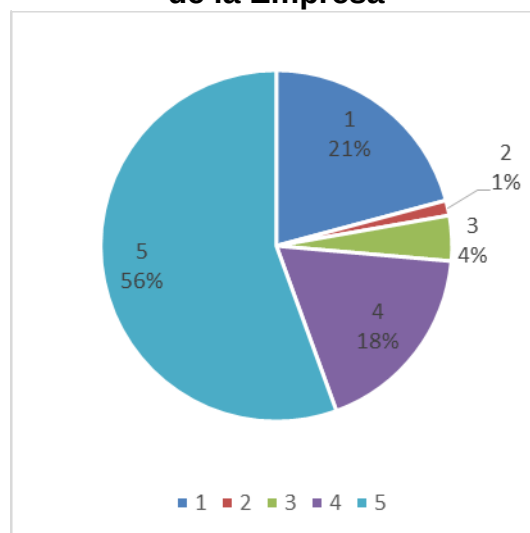


Fuente: Autor

En esta variable principalmente se observa como dos de los cinco ítems medidos se encuentra en cero, en el ítem de la *libertad de decisión* se obtiene la mitad de los resultados. De los anteriores gráficos este es el primero que presenta un desequilibrio consiguiendo que se debe proponer estrategias que habiliten y fortalezcan las habilidades y actividades que estén relacionadas con ejercicios de coevaluación grupal y autoevaluación en la organización.

Es indispensable tratar de analizar en las variables cuantificadas los ítems, en el gráfico se encuentran representados en orden o en desequilibrio, en este caso la autonomía individual de los empleados de la organización está sobreponiéndose por encima del trabajo grupal e incluso sobre el papel del liderazgo dentro del clima organizacional de la Casa de Justicia y Paz.

Gráfica 21. Dimensión Objetivos de la Empresa



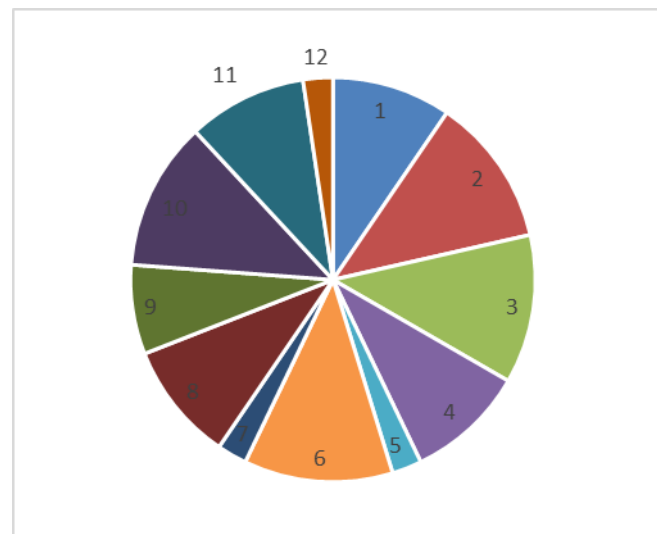
Fuente: Autor

Los objetivos de la empresa fueron la última variable medida en el cuestionario, siendo jerárquicamente más relevante por contener el mayor número de ítems

analizados presenta unos resultados sobre aspectos fuertes en superioridad sobre los débiles. La sumatoria entre las respuestas *Muy de acuerdo* con la respuesta *De acuerdo* tiene el 74% de percepciones que consideran que son importantes dentro de la organización, y un 22% están en desacuerdo o lo están totalmente. Sólo el 4% de las partes encuestadas se encuentra en un punto neutro.

Gráfica 22. Dimensión Objetivos de la Empresa (Variables internas)

- 1. Misión: 9%
- 2. Visión: 12%
- 3. Objetivos: 12%
- 4. Buen clima: 10%
- 5. Proceso de inducción: 2%
- 6. Identificación: 12%
- 7. Actualización: 2%
- 8. Flexibilidad: 10%
- 9. Estrategias: 7%
- 10. Innovación Laboral: 12%
- 11. Entrenamiento eficaz: 10%
- 12. No identificación: 2%



Fuente: Autor

El gráfico No. 22 presenta los resultados de las variables internas también llamadas ítems en este presente estudio sobre el clima organizacional en la unidad interna Casa de la Justicia y Paz de la secretaria de gobernación en la

alcaldía municipal de Santander de Quilichao. Los ítems 5 *Proceso de inducción* y 7 *Actualización* son los aspectos débiles que se deben desarrollar en las estrategias de intervención. En términos generales no se encontró evidencias ni hallazgos de un clima laboral negativo.

Los rangos establecidos para determinar lo anterior se basó en la revisión de tendencias positivas dentro del grupo de respuestas, para las cuales se consideraron fortalezas aquellas cuya tendencia positiva sea mayor o igual al 80%, oportunidades de mejora aquellas cuya tendencia positiva se encuentra en el intervalo del 60% a 80%, y las debilidades como la tendencia positiva igual o inferior a un 60%.

Tabla 9. Calificación por tendencia porcentual de las variables

VARIABLES	PORCENTAJES
AUTORIDAD FORMAL	81%
IDENTIDAD DE LOS EMPLEADOS	86%
RELACIONES INTERPERSONALES	83%
COOPERACIÓN	83%
TOMA DE DECISIONES	66%
LIDERAZGO	73%
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	77%

6.4 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO Y/O RECOMENDACIONES

La definición de clima organizacional que formula Carlos Eduardo Méndez hace énfasis en algunos conceptos desarrollados a partir de los planteamientos de Elton Mayo y que dio lugar a la conocida teoría de relaciones humanas. Carlos Méndez señala como los elementos más importantes de ésta teoría los siguientes:

- 1)** Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
- 2)** Liderazgo, dirección y supervisión.
- 3)** Dinámica de grupos y trabajo en equipo.
- 4)** Desarrollo organizacional.

Sin embargo, para realizar una intervención en el clima organizacional según el método IMCOC se debe realizar los siguientes siete pasos:

- a) Desarrollo organizacional, cultura y clima.
- b) Elementos en la intervención del clima organizacional.
- c) Definir claramente el objeto de la intervención.
- d) Determinar los métodos que se han de emplear y las actividades a realizar.
- e) Definir el tiempo que implica para los participantes el desarrollo de las actividades.
- f) Costos de la intervención.
- g) Sistema de seguimiento.

Anteriormente a los pasos de intervención sugeridos por el método IMCOC, en la relación entre variables se procede la descripción de la *cultura corporativa*, la cual se produce con la *conciencia colectiva* que el hombre de la organización proyecta en sus comportamientos incidiendo en niveles de eficiencia y productividad.

En la descripción de Cultura Corporativa permite llegar a la identificación de tendencias que por ser parte de la conciencia colectiva de la organización ayudan a comprender la organización y a orientar estrategias y acciones para el cambio y la búsqueda de la excelencia. En esa identificación sobre la forma como las variables antes descritas afectan la conciencia colectiva de sus miembros y sobre la cual han de diseñarse estrategias de capacitación y formación que modifiquen los comportamientos colectivos garantizando hacia el futuro la calidad por la excelencia.

Los niveles de eficiencia de la organización depende de las características de la cultura corporativa más el conocimiento y comprensión profunda del sistema de significados compartidos por el hombre de su empresa que les permita orientar esfuerzos para la transformación cultural.

Estos conceptos metodológicos son rasgos dentro del análisis para la intervención direccionando las estrategias y aplicabilidades del estudio del clima organizacional, por ejemplo, en el resultado de la conciencia colectiva expresado en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización.

Los siguientes rasgos son considerados las evidencias y hallazgos del estudio del clima organizacional categorizados en:

1. Rasgo sobre el concepto del hombre por el líder
2. Rasgo de la estructura
3. Rasgo de sistema Cultural-Valor
4. Rasgo de Clima organizacional

Tabla 10. Estrategias de intervención del clima organizacional

ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Mejorar Toma de decisión y participación en grupo.	Reposición del estilo de dirección que ejerce el líder en la organización y ampliación en la planeación de la coordinación dentro de la resolución de problemas.	1. Realizar talleres que permitan definir los lineamientos y cursos de las acciones a seguir para alcanzar a cumplir los objetivos organizacionales. 2. Buscar el desarrollo grupal del pensamiento lógico, el control de las situaciones, la confianza y capacidad para juzgar y considerar un problema y llegar a una conclusión válida.	SECRETARÍA DE GOBIERNO, COORDINADOR CASA JUSTICIA, GOBIERNO-INSPECCION, GOBIERNO-OFICINA MUJER, GOBIERNO-PROMOTORIA, GOBIERNO-COMISARIA, PERSONERIA, RECEPCION-CRI
Implementar un sistema de gestión integral sobre el liderazgo.	Establecer un modelo que permita articular todo el personal de la Casa de la Justicia y Paz con el fin de mejorar su desempeño y optimizar recursos.	1. Aprobar un plan de intervención vigencia 2016-2017. 2. Soporte, actualización y mantenimiento de plataforma informática y tecnológica. 3. Actualizar el sistema de información comercial.	COORDINADOR CASA JUSTICIA

Definir y adoptar una política sobre los objetivos de la organización.	Establecer un mecanismo de control y recuperación de los valores individuales y grupales.	1. Identificar empleados insatisfechos con sus labores.	COORDINADOR CASA JUSTICIA
		Implementar acciones técnicas para recuperar la unidad del grupo.	
		Crear una programación que promueva la cultura organizacional.	
Articular con alcaldía municipal lo referente a la planeación de la Casa de Justicia.	Fortalecer vínculos que le permitan a la organización establecer rutas de acción concretas y determinar funciones de cada empleados.	1. Proponer mecanismos de control y aplicación en cuanto a funciones particulares de los empleados de la organización.	COORDINADOR CASA JUSTICIA, PLANEACIÓN MUNICIPAL
		2. Concertar la ejecución de planes y programas en mesa con las otras entidades de la Alcaldía municipal.	
		3. Crear ruta conjunta para la solicitud de conexión del servicio que presta la Casa de Justicia y Paz.	
Ampliar la información del servicio de la Casa de Justicia y Paz en la localidad de Santander de Quilichao.	Proveer del servicio de la Casa de Justicia y Paz a toda la comunidad a través de campañas publicitarias y de información.	1. Realizar análisis de factibilidad sobre estrategias de difusión y campañas de información	SECRETARIA DE GOBIERNO, COORDINADOR CASA JUSTICIA, PLANEACIÓN MUNICIPAL
		2. Buscar fuentes de financiación o alianzas estratégicas con la secretaria de gobierno y alcaldía municipal.	

7 CONCLUSIONES

A partir de lo documentado en la investigación se concluye en primer lugar, que la casa de justicia unidad interna de la secretaria de gobierno en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, no posee un modelo de diagnóstico y análisis del clima laboral, por lo cual, la medición del clima organizacional con el modelo IMCOC permitió crear escenarios con base en la percepción de los colaboradores y estrategias en pro del mejoramiento del desempeño de estos.

Teniendo en cuenta que un clima laboral agradable dentro de una organización es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomenta en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia, lo cual deriva en la posibilidad de mejorar las actividades empresariales. Así se destaca que la unidad de justicia interna ha dado el primer paso para adentrarse en un proceso que le permita mejorar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal.

Esta investigación permitió conocer la situación actual de la casa de justicia unidad interna de la secretaria de gobierno en la alcaldía municipal de Santander de Quilichao, con respecto a la percepción que poseen los colaboradores de diferentes variables que conforman el clima laboral; de donde se determinan factores que están influyendo de manera positiva o negativa en la organización, ante los cuales la empresa puede generar correctivos para contrarrestarlos.

El proyecto de investigación permitió evaluar el clima de trabajo en la casa de justicia de Santander de Quilichao, empleando una herramienta de diagnóstico que ha sido probada en grandes empresas de Colombia. El instrumento IMCOC es una herramienta que permite medir de manera confiable el clima de trabajo de las empresas y en el caso de la presente investigación, sirvió como instrumento

para obtener datos pertinentes para establecer las debilidades del clima laboral de la empresa.

Los factores de mayor influencia en los resultados negativos de algunas variables del clima laboral fueron la toma de decisiones donde se evidencia que la empresa no cuenta con la opinión de los empleados en la toma de decisiones que afecten su trabajo, y no posee estrategias que contribuyan a la calificación del trabajo desempeñado y aspectos relacionados con el liderazgo y objetivos de la empresa. Estos son factores que deben ser tenidos en cuenta por la casa de justicia, en las estrategias que propendan al mejoramiento del clima laboral.

La percepción del clima organizacional en la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao, a nivel general se mantiene en un término medio, los empleados expresan sentirse aludidos por la gravedad de los casos que manejan a diario.

8 RECOMENDACIONES

La investigación no pretende ser considerada únicamente como un trabajo de grado, se brinda además como una guía que le permita al área de talento humano mejorar el ambiente laboral en la casa de justicia unidad interna del municipio de Santander de Quilichao y con ello el desempeño de sus colaboradores y el cumplimiento de sus objetivos

Para obtener un mejoramiento del clima laboral en la casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao, se requiere del liderazgo del equipo directivo, la participación de todo el personal, crear hábitos de comunicación adecuada y el esfuerzo de las áreas implicadas.

Se recomienda al área de talento humano que invierta esfuerzos en el diseño de políticas y actividades que promuevan un buen ambiente laboral y la productividad laboral. La dirección de talento humano no debe limitar sus funciones a actividades operativas, pues la gestión del talento humano debe además promover estrategias que generen sentido de pertenencia y comodidad a sus colaboradores en las actividades que realizan a diario

La casa de justicia del municipio de Santander de Quilichao debe dar a conocer el diagnóstico y análisis del clima laboral arrojados por el método IMCOC al área de talento humano, y se propone hacer la solicitud de ejecutar actividades de desarrollo, promoción, capacitación y motivación

Adoptar las estrategias que le permitan a la casa de justicia unidad interna del municipio de Santander de Quilichao mejorar el proceso de toma de decisiones y participación en grupo y recuperación de valores individuales y grupales de los colaboradores de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AGUDELO Hurtado, Beatriz E. & VELASQUEZ Restrepo, Luisa L. Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa. Universidad Tecnológica de Pereira. Risaralda. 2011. p. 18.

Blau, 1974; p. 12. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

BRUNET, Luc El clima de trabajo en las organizaciones. En: ROA Rojas, Yolimar Teresa. Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Venezuela, Caracas, 2004.

BRUNET, Luc El clima de trabajo en las organizaciones. En: ROA Rojas, Yolimar Teresa. Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Venezuela, Caracas, 2004.

CAPITÁN, Ángel Olaz. Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la gestión de recursos humanos. 2009. p. 94.

CHAVISTA Rodríguez, Natalie; RIAÑO Romero, Johana & PEDRAZA Garzón, Diego. Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas. Bogotá, 2012. p. 40.

ESCOBAR, M. El análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación (Colección Cuadernos Metodológicos, Vol. 39). Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid. 2007.

Factores que influyen en el clima laboral de la empresa de Transportes. Universidad Tangamanga Plantel Tequis México, 2014.p.21.

GARCÍA Carbonell, Natalia, MARTÍN Alcázar, Fernando, SÁNCHEZ Gardey, Gonzalo. El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. No 23. Universidad de Cádiz, Cádiz, España. 2014. Pp. 137- 146.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 2011, vol. 25, no 42, p. 43-61.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). En: ROA ROJAS, Yolimar Teresa.

Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. 2004. p. 16.

GONZÁLEZ ALFONSO, Ruth Marina. Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la fuerza naval del caribe – Armada nacional. Trabajo de grado en especialización en alta gerencia. Facultad de estudios a distancia – FAEDIS. Universidad Militar Nueva Granada. Cartagena de Indias D. H. T. y C., Colombia, 2014.

GONZÁLEZ Holguín, José Cristóbal & PERLAZA Serna, Diana Ibeth. Compilación de la información de cultura y turismo del municipio año 2011. Alcaldía municipal. Santander de Quilichao. 2011. p. 10.

GUILLÉN Martínez, María del Carmen. La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos, 2003.

HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -256

LIKERT, Rensis. El factor humano de la empresa: su dirección y valoración. Ediciones Deusto. Bilbao.1968. En: ROA ROJAS, Yolimar Teresa. Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. 2004. p. 15.

MARTÍNEZ Guillén, M^a del Carmen. La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos. 2003, p. 67.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMOC un método de análisis para su intervención. 2009. p. 38.

OLAZ, Ángel. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. 2013. p. 16.

Organigrama. Casas de Justicia. Ministerio de Justicia y del Derecho. Dirección de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos.
<http://www.casasdejusticia.gov.co/SitePages/dependencias.aspx>

PATTERSON et al. 2005. En: CAPITÁN, Ángel Olaz. España. 2013. p. 6.

POLANYI, Karl. La Gran Transformación. Crítica del liberalismo económico. Las Ediciones de la Piqueta. Madrid, 1989.

PONS Verdú, Fernando J. & RAMOS López, José. Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. Universitat de València, España. 2012. p. 82.

Ranson, Hinings y Greenwood: 1980, p.3. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

RODRÍGUEZ MANTILLA, J. M. & FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. Educación XX1, 18(1), 2015. Pp. 71-98.

Sewell, 1992: p. 4. En: HALL, Richard H. Estructuras, procesos y resultados. México: PHI, 1996.

ZAPATA Domínguez, Álvaro. Paradigmas de la cultura organizacional. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. N° 27/ marzo de 2002. Pp. 162-186.

