

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO COLOMBIANO
DE BIENESTAR FAMILIAR – ICBF, REGIONAL VALLE DEL CAUCA

CARMEN CONSUELO DELGADO MOTATO
CLAUDIA MARITZA LOZANO SUÁREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO COLOMBIANO
DE BIENESTAR FAMILIAR – ICBF, REGIONAL VALLE DEL CAUCA

CARMEN CONSUELO DELGADO MOTATO
CLAUDIA MARITZA LOZANO SUÁREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Director
DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación

Firma Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, abril de 2015

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por habernos permitido culminar con éxito nuestra formación como Magister.

A nuestros familiares que nos impulsaron a continuar cuando pensábamos desfallecer.

A nuestros docentes, quienes nos dieron los aportes necesarios para formarnos como Magister en Administración. Especiales agradecimientos al profesor Diego Varón, quien con dedicación y sabiduría nos guio durante la realización de la presente investigación y nos facilitó los recursos intelectuales para continuar en el proceso.

Al personal del ICBF, sus directivos y en especial a quienes se tomaron el tiempo de compartir con nosotras sus apreciaciones, durante el desarrollo de la Encuesta de Clima Organizacional.

Gracias a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle por todos los conocimientos obtenidos y particularmente a la Maestría en Administración por habernos “moldeado”.

DEDICATORIA

Claudia Lozano dedica este trabajo especialmente a su pareja, Edinson Sánchez Castro, quien con su amor y apoyo incondicional aportó en gran manera a la culminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA	17
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 METODOLOGÍA	21
1.5.1 Tipo de investigación	21
1.5.2 Población y unidades de análisis	22
1.5.3 Diseño Metodológico	24
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 ESTADO DE ARTE	26
2.2 MARCO NORMATIVO	29
2.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	30
2.3.1 Conceptos sobre clima organizacional	30
2.3.2 Teorías en el estudio del clima organizacional	32
2.3.3 Instrumentos para la medición de clima organizacional	37
2.4 MARCO CONTEXTUAL	45
2.4.1 Misión	46
2.4.2 Visión	46
2.4.3 Objetivos estratégicos del ICBF	46
2.4.4 Servicios que presta la Institución	46
2.4.5 Estructura Organizacional	47
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
3.1 SITUACIÓN ACTUAL	50
3.2 ANÁLISIS POR FACTORES	53
3.2.1 Claridad Organizacional	53
3.2.2 Estructura Organizacional	56
3.2.3 Participación	59
3.2.4 Instalaciones	62
3.2.5 Trabajo en equipo / Comportamiento sistémico	65
3.2.6 Liderazgo	68
3.2.7 Trabajo gratificante	71
3.2.8 Desarrollo personal	73

3.2.9 Elementos de trabajo	76
3.2.10 Relaciones interpersonales	78
3.2.11 Solución de conflictos	81
3.2.12 Valoración / Reconocimiento	83
3.2.13 Agilidad (en trámites)	86
3.2.14 Evaluación del desempeño	89
3.2.15 Feedback / Retroalimentación	92
3.2.16 Inducción	94
3.2.17 Imagen organizacional	97
3.2.18 Salario	99
3.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	102
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	104
5. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE TABLAS

Página

Tabla 1 Distribución Muestral para la Planta de Personal ICBF Regional Valle del Cauca, junio 2014: Centros Zonales	23
Tabla 2 Dimensiones de clima organizacional según instrumento adaptado	25
Tabla 3 Tipos de Clima según Teoría de Likert (1969)	33
Tabla 4 Dimensiones del “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle” y sus supuestos	42
Tabla 5 Equivalencias cualitativas en “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”	44
Tabla 6 Perfil de Diagnóstico del clima organizacional ICBF Regional Valle del Cauca	51
Tabla 7 Calificación Claridad Organizacional	53
Tabla 8 Calificación Claridad Organizacional por vinculación	54
Tabla 9 Causas Claridad Organizacional	55
Tabla 10 Otras Causas Claridad Organizacional	55
Tabla 11 Calificación Estructura Organizacional	56
Tabla 12 Calificación Estructura Organizacional por vinculación	57
Tabla 13 Causas Estructura Organizacional	58
Tabla 14 Otras Causas Estructura Organizacional	59
Tabla 15 Calificación Participación	59
Tabla 16 Calificación Participación por vinculación	60
Tabla 17 Causas Participación	61
Tabla 18 Otras Causas Participación	61
Tabla 19 Calificación Instalaciones	62
Tabla 20 Calificación Instalaciones por vinculación	63
Tabla 21 Causas Instalaciones	64
Tabla 22 Otras Causas Instalaciones	64
Tabla 23 Calificación Trabajo en Equipo	65
Tabla 24 Calificación Trabajo en Equipo por vinculación	66
Tabla 25 Causas Trabajo en Equipo	67
Tabla 26 Otras Causas Trabajo en Equipo	67
Tabla 27 Calificación Liderazgo	68
Tabla 28 Calificación Liderazgo por vinculación	69
Tabla 29 Causas Liderazgo	70
Tabla 30 Otras Causas Liderazgo	70
Tabla 31 Calificación Trabajo Gratificante	71
Tabla 32 Calificación Trabajo Gratificante por vinculación	71

Tabla 33 Causas Trabajo Gratificante	72
Tabla 34 Otras Causas Trabajo Gratificante	73
Tabla 35 Calificación Desarrollo Personal	73
Tabla 36 Calificación Desarrollo Personal por vinculación	74
Tabla 37 Causas Desarrollo Personal	75
Tabla 38 Otras Causas Desarrollo Personal	75
Tabla 39 Calificación Elementos de Trabajo	76
Tabla 40 Calificación Elementos de Trabajo por vinculación	76
Tabla 41 Causas Elementos de Trabajo	77
Tabla 42 Otras Causas Elementos de Trabajo	78
Tabla 43 Calificación Relaciones Interpersonales	79
Tabla 44 Calificación Relaciones Interpersonales por vinculación	79
Tabla 45 Causas Relaciones Interpersonales	80
Tabla 46 Otras Causas Relaciones Interpersonales	80
Tabla 47 Calificación Solución de conflictos	81
Tabla 48 Calificación Solución de conflictos por vinculación	82
Tabla 49 Causas Solución de conflictos	82
Tabla 50 Otras Causas Solución de conflictos	83
Tabla 51 Calificación Valoración/Reconocimiento	84
Tabla 52 Calificación Valoración/Reconocimiento por vinculación	84
Tabla 53 Causas Valoración/Reconocimiento	85
Tabla 54 Otras Causas Valoración/Reconocimiento	86
Tabla 55 Calificación Agilidad (en trámites)	86
Tabla 56 Calificación Agilidad (en trámites) por vinculación	87
Tabla 57 Causas Agilidad (en trámites)	88
Tabla 58 Otras Causas Agilidad (en trámites)	88
Tabla 59 Calificación Evaluación del desempeño	89
Tabla 60 Calificación Evaluación del desempeño por vinculación	89
Tabla 61 Causas Evaluación del desempeño	91
Tabla 62 Otras Causas Evaluación del desempeño	91
Tabla 63 Calificación Feedback	92
Tabla 64 Calificación Feedback por vinculación	92
Tabla 65 Causas Feedback	93
Tabla 66 Otras Causas Feedback	94
Tabla 67 Calificación Inducción	94
Tabla 68 Calificación Inducción por vinculación	95
Tabla 69 Causas Inducción	96
Tabla 70 Otras Causas Inducción	96

Tabla 71 Calificación Imagen Organizacional	97
Tabla 72 Calificación Imagen Organizacional por vinculación	97
Tabla 73 Causas Imagen Organizacional	98
Tabla 74 Otras Causas Imagen Organizacional	99
Tabla 75 Calificación Salario	100
Tabla 76 Calificación Salario por vinculación	100
Tabla 77 Causas Salario	101
Tabla 78 Otras Causas Salario	102
Tabla 79 Alternativas de Solución	103
Tabla 80 Propuesta de Mejoramiento por Variables	104

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Organigrama ICBF Sede Dirección General	48
Figura 2 Organigrama del ICBF Regional Valle del Cauca	49
Figura 3 Perfil de diagnóstico clima organizacional ICBF Regional Valle del Cauca	52
Figura 4 Calificación Claridad Organizacional	53
Figura 5 Calificación Claridad Organizacional por vinculación	54
Figura 6 Causas Claridad Organizacional	55
Figura 7 Otras Causas Claridad Organizacional	55
Figura 8 Calificación Estructura Organizacional	56
Figura 9 Calificación Estructura Organizacional por vinculación	57
Figura 10 Causas Estructura Organizacional	58
Figura 11 Otras Causas Estructura Organizacional	59
Figura 12 Calificación Participación	59
Figura 13 Calificación Participación por vinculación	60
Figura 14 Causas Participación	61
Figura 15 Otras Causas Participación	61
Figura 16 Calificación Instalaciones	62
Figura 17 Calificación Instalaciones por vinculación	63
Figura 18 Causas Instalaciones	64
Figura 19 Otras Causas Instalaciones	64
Figura 20 Calificación Trabajo en Equipo	65
Figura 21 Calificación Trabajo en Equipo por vinculación	66
Figura 22 Causas Trabajo en Equipo	67
Figura 23 Otras Causas Trabajo en Equipo	67
Figura 24 Calificación Liderazgo	68
Figura 25 Calificación Liderazgo por vinculación	69
Figura 26 Causas Liderazgo	70
Figura 27 Otras Causas Liderazgo	70
Figura 28 Calificación Trabajo Gratificante	71
Figura 29 Calificación Trabajo Gratificante por vinculación	72
Figura 30 Causas Trabajo Gratificante	72
Figura 31 Otras Causas Trabajo Gratificante	73
Figura 32 Calificación Desarrollo Personal	73
Figura 33 Calificación Desarrollo Personal por vinculación	74
Figura 34 Causas Desarrollo Personal	75
Figura 35 Otras Causas Desarrollo Personal	75

Figura 36 Calificación Elementos de Trabajo	76
Figura 37 Calificación Elementos de Trabajo por vinculación	77
Figura 38 Causas Elementos de Trabajo	77
Figura 39 Otras Causas Elementos de Trabajo	78
Figura 40 Calificación Relaciones Interpersonales	79
Figura 41 Calificación Relaciones Interpersonales por vinculación	79
Figura 42 Causas Relaciones Interpersonales	80
Figura 43 Otras Causas Relaciones Interpersonales	80
Figura 44 Calificación Solución de conflictos	81
Figura 45 Calificación Solución de conflictos por vinculación	82
Figura 46 Causas Solución de conflictos	82
Figura 47 Otras Causas Solución de conflictos	83
Figura 48 Calificación Valoración/Reconocimiento	84
Figura 49 Calificación Valoración/Reconocimiento por vinculación	84
Figura 50 Causas Valoración/Reconocimiento	85
Figura 51 Otras Causas Valoración/Reconocimiento	86
Figura 52 Calificación Agilidad (en trámites)	86
Figura 53 Calificación Agilidad (en trámites) por vinculación	87
Figura 54 Causas Agilidad (en trámites)	88
Figura 55 Otras Causas Agilidad (en trámites)	88
Figura 56 Calificación Evaluación del desempeño	89
Figura 57 Calificación Evaluación del desempeño por vinculación	90
Figura 58 Causas Evaluación del desempeño	91
Figura 59 Otras Causas Evaluación del desempeño	91
Figura 60 Calificación Feedback	92
Figura 61 Calificación Feedback por vinculación	93
Figura 62 Causas Feedback	93
Figura 63 Otras Causas Feedback	94
Figura 64 Calificación Inducción	94
Figura 65 Calificación Inducción por vinculación	95
Figura 66 Causas Inducción	96
Figura 67 Otras Causas Inducción	96
Figura 68 Calificación Imagen Organizacional	97
Figura 69 Calificación Imagen Organizacional por vinculación	98
Figura 70 Causas Imagen Organizacional	98
Figura 71 Otras Causas Imagen Organizacional	99
Figura 72 Calificación Salario	100
Figura 73 Calificación Salario por vinculación	100

Figura 74 Causas Salario	101
Figura 75 Otras Causas Salario	102
Figura 76 Alternativas de Solución	103

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Instrumento Sobre Clima Organizacional adaptado para la presente investigación

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR – ICBF, REGIONAL VALLE DEL CAUCA

INTRODUCCIÓN

El Estado Colombiano con miras a la modernización de sus instituciones, ha venido realizando diversas modificaciones que conllevan a una eficaz prestación de los servicios a las poblaciones a las que están dirigidos sus objetivos misionales. Dichas modificaciones recaen sobre sus empleados, produciendo efectos en su accionar, de ahí la importancia de poder conocer sus sentires y pensamientos frente a la cotidianidad laboral, las relaciones entre pares y otros diferentes aspectos que influyen en su dinámica, todos ellos inmersos en el clima organizacional.

Sobre clima organizacional se han desarrollado diversas investigaciones y existe variedad de autores interesados en el tema, quienes han desarrollado teorías e instrumentos de medición en diferentes sectores, permitiendo conocer los factores determinantes y el diseño de modelos de intervención que ayuden a su mejoramiento.

Robbins (1999), se refiere al clima organizacional como la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, afirma también que éste encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras y que de él depende la cohesión del sistema social.

En este caso, se lleva a cabo el diagnóstico del clima organizacional al interior del ICBF Regional Valle del Cauca 2014, partiendo de la percepción que sobre el mismo presentan sus funcionarios, así como el análisis de la ocurrencia de las causas por las cuales la situación de clima organizacional pueda no ser la más adecuada.

Para lograr dicho diagnóstico se definieron 18 variables del clima organizacional, tomadas del *“Instrumento de medición para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”*, diseñado por Álvarez, Cobo & Yepez (1989) el cual fue aplicado inicialmente con las 30 variables que establece el mismo, a través de una prueba piloto, lo que permitió acatar algunas de las sugerencias de los servidores públicos y de acuerdo a las necesidades de la organización, se llevó a cabo la aplicación del instrumento (adaptado para la presente investigación).

Esta investigación surge de la necesidad de conocer el estado del clima organizacional al interior del ICBF, luego que se han venido presentado cambios en su estructura, procesos y procedimientos, que han llevado a sus servidores a adoptar nuevas posturas para la atención de los beneficiarios, y donde el nivel directivo no ha tenido en cuenta las demandas y requerimientos de sus empleados para el desarrollo de sus funciones. Así mismo de la importancia de abordar el clima organizacional de acuerdo a las particularidades de la región (Valle del Cauca), lo que hace importante los resultados que aquí se muestran, puesto que a partir de ellos se establece un plan de mejoramiento que involucra las principales causas y las alternativas de solución propuestas por los funcionarios encuestados.

Para ello se tuvo como base diferentes aspectos teóricos y conceptuales ofrecidos por los autores consultados, quienes en su recorrido por la teoría administrativa, han aportado argumentos que confluyen en la importancia de mantener un clima organizacional sano, gratificante, que permita un adecuado desempeño de los funcionarios que componen las organizaciones. Así mismo, se muestran los diferentes instrumentos que para la medición del clima se han introducido y la importancia de haber adoptado el modelo diseñado por Álvarez, et al (1989) para el presente estudio.

A nivel metodológico se acudió a la triangulación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, partiendo de un estudio exploratorio que permitió determinar el estado del problema, para posteriormente recurrir al estudio descriptivo, como parte esencial del trabajo investigativo, lo que dio lugar a la aplicación de la encuesta sobre clima organizacional, a través de un muestreo aleatorio simple a los colaboradores del ICBF Regional Valle del Cauca (contratistas y de planta) de los centros zonales y grupos, apoyado en técnicas como la observación participante y la revisión bibliográfica, las cuales brindaron valiosos elementos de análisis.

Durante el desarrollo del documento se puede además evidenciar una breve reseña de la estructura del ICBF, misión, visión, objetivos y organigramas (nacional y regional), brindando información relevante frente a los programas y procesos institucionales, que servirán de información y ubicación al lector para la comprensión de los resultados obtenidos.

Seguidamente se muestran cada una de las variables, las cuales fueron analizadas y debatidas con base en las diferentes concepciones que en torno al clima organizacional se han generado desde la academia, con las calificaciones asignadas por los empleados (contratistas y de carrera administrativa) de forma numérica de 0 a 10 como su equivalente cualitativo, relacionando además las posibles causas y algunas alternativas de solución que permitieron el diseño del plan de mejoramiento.

Finalmente se puede afirmar que los resultados arrojados por la presente investigación fueron analizados, verificados y explicados a la luz de una realidad que se encuentra viviendo una institución de orden estatal, corroborando de esta manera lo que menciona Méndez, (2006) “En las ciencias sociales el objeto de conocimiento es el hombre en sus diferentes manifestaciones sociales. El investigador observa, describe, explica y predice comportamientos en los que la experimentación difícilmente puede ser utilizada, en razón a que el comportamiento del hombre no se puede “manipular” de la misma forma que su objeto de conocimiento en las ciencias naturales. Por su carácter fáctico, el conocimiento de las ciencias sociales es verificable, relativo, acumulativo, explicable y predictivo, lo que le permite ser flexible en el método sin que ello afecte sus resultados mientras que éstos sean coherentes y se expliquen en la lógica”.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, entidad pública, percepción, plan de acción.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA

“La vida laboral de los servidores públicos y las condiciones que la rodean se constituyen en prerrequisito para que los procesos de cambio se incorporen efectivamente a su desempeño laboral y a su cotidianidad” (DAFP, 2004; p. 7)

En los últimos tiempos, las organizaciones cada vez más se encuentran enfrentadas a diferentes retos que el mundo moderno les exige, y para estar a la vanguardia deben constantemente realizar cambios en su accionar, que de una u otra forma afectan a sus empleados, al entorno donde se encuentran y a su vez, las relaciones que se dan entre sus miembros, lo que se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Estado Colombiano con miras a la modernización de sus instituciones, ha venido realizando diversas modificaciones que conllevan a una eficaz prestación de los servicios a las poblaciones a las que están dirigidos sus objetivos misionales. En este sentido dichas modificaciones recaen sobre sus empleados, produciendo efectos en su accionar, de ahí la importancia de poder conocer sus sentires y pensamientos frente a la cotidianidad laboral, las relaciones entre pares y otros diferentes aspectos que influyen en su dinámica, todos ellos inmersos en el clima organizacional.

Específicamente, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras”, en adelante ICBF, como institución gubernamental que brinda atención y protección integral a los niños-as y adolescentes de Colombia, a través de los tiempos ha enfrentado diversos cambios especialmente desde el nivel directivo (orden nacional) que incide de manera directa en las diferentes Regionales y centros zonales, espacios en los cuales se dirige la atención a los beneficiarios, usuarios y/o clientes, llevando a sus empleados a enfrentar nuevos retos y adaptarse a posturas que tanto el entorno externo como interno les exigen.

La organización se ha enfrentado a diversas modificaciones a través de los tiempos, desde sus diversos niveles (y aspectos), las cuales han generado en sus empleados situaciones de cambio y como tal, es necesario considerar que todo cambio genera resistencia, pues los seres humanos se acostumbran a “un cierto modo de hacer las cosas”, es así como el hecho de enfrentarse a nuevas formas de realizar las mismas actividades, (en busca de su optimización e impacto), provoca sentimientos nuevos que, en algunos casos, pueden ser fuente de conflicto y malestar en la organización, llegando incluso a obstaculizar la adaptación y el progreso institucional.

Es importante mencionar que la institución ha llevado a cabo estos cambios sin tener en cuenta a los funcionarios, quienes son pilar fundamental en la misma y tampoco ha brindado las herramientas necesarias para afrontar dichos cambios (tiempo, recursos, condiciones locativas, formación, entre otros aspectos de vital importancia). De otro lado, la institución no se ha dado a la tarea de hacer un análisis en profundidad respecto de las relaciones que se generan entre los empleados (y entre éstos y sus

superiores), cuyos resultados permitan impactar de manera positiva el accionar de la entidad sobre sus colaboradores, lo que, en consecuencia podría también mejorar la productividad en todos los procesos que se viven en la misma.

La principal motivación para iniciar este proceso investigativo radica en la necesidad de conocer el clima organizacional que se genera al interior del ICBF, específicamente en la Regional Valle del Cauca, pues los estudios que se han llevado a cabo han sido tratados de manera global y no particular, (como sí lo es el presente caso), el cual se ha realizado con base en las percepciones de los funcionarios, quienes se han enfrentado a diferentes dinámicas y cambios que han afectado su desempeño. Tales aspectos permiten la generación de una serie de propuestas, con lo que se pretende contribuir al fortalecimiento de la institución, en lo que al clima organizacional se refiere.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante tener en cuenta que las manifestaciones de los empleados al interior de una organización, en relación con sus sentires y emociones, afectan su comportamiento y relaciones laborales; en tal sentido, se busca analizar la percepción que tienen los empleados, del clima en el ICBF Regional Valle del Cauca, mediante el análisis de muestras en sus diferentes centros zonales y así, poder establecer un plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados encontrados, todo esto con miras a lograr el fortalecimiento del clima organizacional en ésta institución.

Por lo anterior, mediante la realización del presente trabajo investigativo, se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuál es la percepción que sobre el clima organizacional tienen los empleados del ICBF Regional Valle del Cauca? Así mismo, se derivan interrogantes como:

- ¿Cuáles son las causas que plantean los empleados, frente a las variables que propone el instrumento de medición?
- ¿Con base en los resultados, cuáles serían las propuestas de mejoramiento que permitan el fortalecimiento del clima organizacional en el ICBF Regional Valle del Cauca?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del *clima organizacional* del ICBF Regional Valle del Cauca, que incluya la identificación de las percepciones que sobre el mismo presentan los funcionarios de la entidad y que conlleve al posterior diseño de un plan de mejoramiento que sirva de aporte al fortalecimiento de la institución, en lo que a éste aspecto se refiere.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la percepción que sobre el clima organizacional tienen los empleados del ICBF Regional Valle del Cauca, a partir de la aplicación del instrumento sobre clima organizacional del profesor Álvarez.
- Analizar la ocurrencia de las principales causas que están impactando el clima organizacional en la institución
- Proponer un plan de mejoramiento basado en los resultados, que permita el fortalecimiento del clima organizacional del ICBF Regional Valle del Cauca.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La administración efectiva de los funcionarios al servicio del Estado, es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste de manera adecuada y genere los resultados que espera la sociedad. El bienestar es el componente humano de la administración de personal, que contribuye a la realización de las necesidades humanas de los funcionarios públicos, factor necesario para lograr el compromiso y desempeño satisfactorio

Desde la Dirección Nacional, el ICBF en sus procesos de modernización ha implementado diversas acciones entre las que se mencionan el sistema de calidad, plataformas virtuales, mediciones a través de indicadores y otros, que han generado cambios en la dinámica laboral, impactado directamente el comportamiento de las personas que conforman la planta de cargos en las diferentes regionales y centros zonales, sumado a ello no han revisado las condiciones laborales en las que se encuentran sus funcionarios, lo que hace necesario una intervención en clima organizacional, con el fin de determinar los factores que están influyendo actualmente en el desempeño de los colaboradores y poder ofrecer a la dirección actual del ICBF, un plan de acción que le permita lograr mejoras significativas en sus diferentes procesos.

Se resalta que la investigación es importante en la medida que se está realizando un estudio a una organización estatal colombiana, (estudio realizado en el nivel Regional-Departamento del Valle del Cauca), la cual está directamente involucrada con la atención de una población tan importante como son niños-as y adolescentes del país.

Del mismo modo, con el estudio se pretende brindar estrategias como aportes a las acciones que hasta el momento se han venido estructurando y desarrollando, dirigidas al fortalecimiento del clima organizacional, puesto que, en la medida en que se cuente con un clima óptimo, las condiciones en que se realiza el trabajo mejoran y la productividad de sus funcionarios también, lo que redundará en una mejor imagen de la organización y un mejoramiento en sus procesos.

Según Altmann (citado por Montero, 2014) para definir cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización, es importante considerar los siguientes aspectos:

- El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- Su aplicación en toda la organización o en un área específica.
- Finalmente que se dé retroalimentación a los empleados de la entidad y mostrar las posibles vías para el mejoramiento

En este sentido, al efectuar la revisión de algunos instrumentos que miden clima organizacional, se escogió el desarrollado por Álvarez, et al (1989), al considerarlo pertinente, toda vez que, en primer lugar, fue diseñado y validado para el municipio de Santiago de Cali, específicamente para diagnosticar el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, institución educativa, de carácter público; instrumento que se ajusta a las condiciones de la población objeto del presente estudio y permite a las investigadoras considerar fenómenos de la organización que no han sido tenidos en cuenta antes, al ser instituciones estatales, pero que se consideran necesarios para lograr el objetivo, al dar razón de los factores que prevalecen en el clima del ICBF Regional Valle del Cauca, a través de la percepción de sus empleados, todo esto con miras a brindar aportes que se constituyan en una contribución para la Dirección Regional y posteriormente a la Dirección Nacional de la entidad.

Al mismo tiempo se considera que el presente documento será un aporte valioso para la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, en el sentido que se está desarrollando una investigación en una entidad estatal, de suma importancia para el país y se pretende que los resultados de este trabajo sirvan de apoyo a futuras investigaciones realizadas, en otras organizaciones estatales y privadas (instituciones educativas y no educativas).

Para las investigadoras, es de gran importancia poder observar de cerca las situaciones que se dan al interior de una institución, (pública en este caso), desde el ámbito administrativo, además de aplicar las teorías y conceptos académicos adquiridos en el proceso de formación posgraduada, toda vez que servirá de requisito para obtener el título de Magister en Administración.

1.5 METODOLOGÍA

Según Méndez (2001) el investigar en el aspecto del clima organizacional sirve para dar respuesta a la inquietud personal del autor de profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales espera avanzar en el conocimiento planteado, o para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o complementen el conocimiento inicial.

1.5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es una combinación de los enfoques Cualitativo-Cuantitativo, en la medida que permitió conocer, analizar e interpretar una situación determinada al interior del ICBF Regional Valle del Cauca, a través de unos datos arrojados por el “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”, propuesto por Álvarez, et al (1989).

En este sentido, la investigación inició con un estudio **exploratorio**, para determinar el estado en el que se encontraba el problema a investigar en la institución, permitiendo obtener un conocimiento práctico de las necesidades del personal que conforma la misma. Posteriormente fue utilizado el estudio **descriptivo**, con el fin de especificar las dimensiones del clima organizacional, a través de su medición y la calificación obtenida de parte de cada uno de los funcionarios encuestados.

Es importante tener presente que se recurrió a la observación participante como técnica etnográfica. Para Méndez (2001), la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación, aspecto que resulta benéfico, toda vez que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que éste se desarrolle.

Así mismo se llevaron a cabo algunas entrevistas y charlas informales que sirvieron de apoyo para el análisis de los resultados y el sustento de algunas variables.

1.5.2 Población y unidades de análisis

La población objeto de estudio está conformada por 716 servidores públicos (446 empleados de planta y 270 contratistas) adscritos al ICBF Regional Valle del Cauca, los cuales están distribuidos en 14 centros zonales y una regional.

a. Cálculo del tamaño muestral

Para el cálculo del tamaño de la muestra se acudió al Muestreo Aleatorio Simple para seleccionar los individuos que participaron en la encuesta y se asumió un nivel de precisión absoluta representada por el valor (d) igual al 5.0%, una proporción del parámetro de interés a estimar de 50%, un nivel de confiabilidad del 95% y un efecto de diseño ($deff$) igual a uno.

Scheaeffer, Mendenhall & Lyman (2007) consideran que la fórmula usada para el cálculo del tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = deff \times \frac{N\hat{p}\hat{q}}{\frac{d^2}{1.96^2}(N-1) + \hat{p}\hat{q}}$$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

$deff$ = Efecto de diseño

N = Tamaño de la población

p = Proporción estimada

q = $(1 - p)$

d = nivel de precisión absoluta

A través del uso de la metodología mencionada, el tamaño inicial de la muestra es de 249 incluyendo la corrección por población finita, este tamaño de muestra se incrementó en un 20% para compensar la tasa de no respuesta, obteniendo un tamaño final muestra de 299 personas. Muestra suficiente para todos los requerimientos de estimación estadística en este estudio.

Dado que se requiere representatividad y equiprobabilidad para todos los colaboradores de cada uno de los centros zonales del ICBF, se hace la distribución proporcional del tamaño de la muestra total para cada uno de ellos, lo cual se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1 Distribución Muestral para la Planta de Personal ICBF Regional Valle del Cauca, junio 2014: Centros Zonales

No.	CENTROS ZONALES	No. EMPLEADOS CONTRATISTAS	No. EMPLEADOS DE PLANTA	TOTAL EMPLEADOS
1	CZ CENTRO	11	30	41
2	CZ NORORIENTAL	8	12	20
3	CZ SURORIENTAL	9	13	22
4	CZ SUR	7	10	17
5	CZ LADERA	3	5	8
6	CZ BUENAVENTURA	3	10	13
7	CZ YUMBO	4	4	8
8	CZ PALMIRA	8	11	19
9	CZ JAMUNDI	3	2	5
10	CZ BUGA	3	10	13
11	CZ ROLDANILLO	4	7	11
12	CZ CARTAGO	3	13	16
13	CZ SEVILLA	2	5	7
14	CZ TULUA	5	9	14
15	DIRECCIÓN REGIONAL	42	43	85
SUBTOTALES		115	184	299

Fuente: Elaboración propia, con información del Área de Recursos Humanos, ICBF (2014)

b. Diseño muestral

El diseño muestral utilizado para garantizar la equiprobabilidad en la selección de los participantes en la muestra correspondió al Muestreo Aleatorio Simple, el cual fue realizado rigurosamente a través de Excel. Se asignó un número a cada servidor público del listado de personal, proporcionado por el Área de Recursos Humanos, posteriormente, siguiendo la Tabla 1, en cada centro zonal y a partir de los números aleatorios, se seleccionó quien contestaría el instrumento.

Es importante mencionar que se acudió al Muestreo Aleatorio Simple y no al Estratificado, teniendo en cuenta que esta institución de carácter público, carece de una planta de cargos estructurada, en donde se visualicen rangos y funciones, al contrario, está determinada por grupos, conformados por profesionales de diferentes disciplinas, quienes en cualquier momento pueden verse desempeñando cargos que van desde el técnico hasta el de coordinador.

Sin embargo, para garantizar la equiprobabilidad de la muestra, se llevó a cabo la aplicación del instrumento a los servidores públicos, siguiendo la categorización por tipo de vinculación (contratistas y de carrera), detallada en la Tabla 1, lo que permitió obtener una calificación de cada variable desde la percepción de ambos grupos de funcionarios.

Según la FAO – MONTES (2002), el muestreo estratificado se usa principalmente en poblaciones donde se supone o se conoce que la distribución de la(s) variable(s) de mayor interés es diferente entre subpoblaciones fácilmente identificables, además, (...) no se recomienda aplicarlo en universos pequeños y variables de distribución normal. En el caso de la presente investigación, se consideró (a manera de hipótesis) que las variables de mayor interés no estarían relacionadas directamente con el medio en donde se ubican los centros zonales, sino que estarían dadas por las condiciones generales que imperan en esta organización (tipo de vinculación, salarios, reconocimiento a los servidores públicos, etc.), que son de cierto modo, transversales a las instituciones de carácter público.

1.5.3 Diseño metodológico

Hernández, Fernández, & Baptista (1998) afirman que el instrumento de medición, ayuda a la obtención y análisis de datos, de manera que su estudio sirve como aporte al mejor entendimiento del clima organizacional, concepto que tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.

La *encuesta de clima organizacional* utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral y refleja la interacción entre características personales y organizacionales. En este sentido, la encuesta permite diseñar, contestar, analizar y generar estadísticas de una o varias encuestas aplicables a distintos ámbitos. Se pueden contestar anónimamente o con un registro por usuario.

La presente investigación tomó como referente teórico, la teoría de clima organizacional de Likert (1969), en tanto que se considera que el comportamiento de un individuo es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éste percibe.

Así mismo, se hizo uso del instrumento de Álvarez et al (1989), adaptado teniendo en cuenta la prueba piloto realizada al iniciar el trabajo de campo, tomando como referente las sugerencias de los encuestados, extractando las variables que se consideraron más pertinentes para analizar en la institución, toda vez que se trata de una entidad pública.

A continuación en la Tabla 2, se detallan estas variables (Ver también Anexo A).

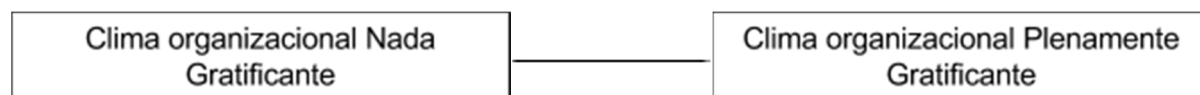
Tabla 2 Dimensiones de clima organizacional según instrumento adaptado.

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN INSTRUMENTO ADAPTADO	
1	Claridad Organizacional
2	Estructura Organizacional
3	Participación
4	Instalaciones
5	Trabajo en Equipo /Comportamiento Sistémico
6	Liderazgo
7	Trabajo Gratificante
8	Desarrollo Personal
9	Elementos de Trabajo
10	Relaciones Interpersonales
11	Solución de Conflictos
12	Valoración / Reconocimiento
13	Agilidad (en trámites)
14	Evaluación de Desempeño
15	Feedback (Retroalimentación)
16	Inducción
17	Imagen de la Organización
18	Salario

Fuente: Elaboración propia, a partir de Álvarez, et al (1989)

Es importante resaltar que el instrumento tiene por objeto presentar, a través de una visión totalizante o integral, un modelo para el análisis y mejoramiento del clima organizacional.

Ahora, como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden variar, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas:



Con base en esta apreciación, se puede decir que el modelo que aquí se presenta, busca: definir este continuo, ubicar allí al clima de la institución en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esa situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal. Para mayor comprensión, se presenta el Anexo A, que corresponde al instrumento elaborado por Álvarez, et al (1989), adaptado por las investigadoras para efectos del presente trabajo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DE ARTE

El tema del clima organizacional ha sido tratado por diversos autores y analizado a través de diferentes instrumentos e instituciones tanto del orden regional, nacional como internacional, así como entidades públicas y privadas. A continuación, algunos aportes frente al tema:

Méndez, (citado por Vega et al, 2006) con su propuesta, enmarcada en la teoría de las relaciones humanas, define el clima organizacional como un producto del individuo en interacción con la organización, que permite comprender y relacionar los procesos internos con el hombre dentro de ésta.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, propone tres instrumentos de apoyo para que las entidades adelanten la medición del clima laboral, la identificación de la cultura organizacional y la valoración de la adaptación de los servidores a los procesos de cambio. Para ello se propusieron “(...) revisar el enfoque que ha orientado la gestión del bienestar de los servidores públicos, analizar las responsabilidades de las áreas de recursos humanos frente a este proceso, y determinar sus competencias, con el fin de precisar su orientación y garantizar una gestión eficaz en el marco de una nueva política de empleo público y de su contribución con los procesos de renovación de la administración pública.” (DAFP, 2004; p. 10).

Méndez (2006) recopila diferentes conceptos que han formulado autores sobre clima organizacional a través de los tiempos, agrupando coincidencias en significado, factores, componentes y variables, estableciendo el instrumento IMCOC, (Instrumento para medir el clima organizacional en las Empresas Colombianas), aplicado en 176 empresas de diferentes sectores en Colombia, en el periodo comprendido entre 1980-2004; así mismo propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones en las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional.

Vega, et al. (2006) señalan el panorama de los estudios de clima organizacional en Bogotá, D.C., hallados en diez instituciones de educación superior y dos bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005, para lo cual revisaron 168 documentos, (tomaron como base 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana -de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diversas disciplinas en el contexto objeto de estudio.

Chiang, M; Núñez, P.; Martín, M. & Salazar, M. (2010) muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, los trabajadores, hombres y mujeres, tienen niveles similares de compromiso con la organización, aunque al contar con más de 40 años de edad, éste

aumenta en los factores afectivo y normativo a un nivel alto. Las mujeres están presionadas por el deber y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo.

Específicamente en el Departamento del Valle del Cauca y el municipio de Santiago de Cali se han adelantado algunos estudios en diferentes empresas, los cuales se nombran algunas importantes que servirán de referencia para este estudio, a saber:

Atehortúa (2012) establece que los colaboradores de la OITEL de la Universidad del Valle se encuentran realizando actividades y funciones que son de su agrado, con buenas posibilidades de continuar su formación personal y profesional, contando con buenos espacios para relacionarse interpersonalmente con sus compañeros, y recibiendo de superiores motivantes, receptivos y asequibles un trato considerado, apoyo, motivación y orientación, logrando así un entorno de trabajo ágil, amigable, con adecuados espacios de participación y comunicación, con suficiente autonomía individual y sinergia colectiva para lograr los objetivos de la organización, respetando un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal y familiar.

Para este autor, un tercio de las dimensiones analizadas del clima organizacional son percibidas por los funcionarios, dentro de niveles inferiores al aceptable, permitiendo concluir que los trabajadores de la OITEL sienten que trabajan con herramientas que no son idóneas, en espacios reducidos en un ambiente físico que no es el adecuado, en proyectos con niveles muy altos de incertidumbre, riesgo y desafío, con colaboradores sujeto de un mal proceso de selección e inducción, y para una organización en la que el cumplimiento oportuno y con calidad no es reconocido o incentivado suficientemente, ni los esfuerzos sobresalientes destacados.

Suárez, F. & Martínez, J. (2013) desarrollaron un estudio del clima organizacional en las Áreas de Admisiones, Programación, Autorizaciones y Liquidación, del Hospital Casa Coomeva Regional Cali, en el que encontró que el 84% de las personas perciben positivamente el clima organizacional y sienten satisfacción laboral en la compañía y el 16% restante se muestra insatisfecha, especialmente por factores ambientales del sitio de trabajo, aspectos ergonómicos del puesto, así mismo con aspectos propios del trabajo colaborativo con sus pares y compañeros (que no es el mejor) y la baja sensación de solidaridad con los mismos.

Es importante relacionar algunas investigaciones basadas en el modelo propuesto por Álvarez, et al (1998):

Maldonado, R. & Recio, A. (1995) concluyen que un mejoramiento del ambiente de trabajo trae consigo un aumento en la satisfacción y en el rendimiento laboral; así mismo, un clima más participativo y abierto, genera una organización más productiva. Es así como les ha sido posible encontrar que el clima organizacional del SENA - Cali, es heterogéneo con tendencia a la contradicción, toda vez que se observa una ligera inclinación a valorarlo como gratificante en factores como el desarrollo de las personas y la satisfacción de sus necesidades, sin embargo el factor que tiene más incidencia negativa en el clima organizacional es el salario, el cual genera desmotivación en los

funcionarios, porque su aumento no va en concordancia con el incremento del costo de la canasta familiar.

Gómez, R. & Valencia, R. (1997) determinan que el clima organizacional en la Fiscalía no es plenamente gratificante, la desmotivación que siente el personal ante las deficiencias existentes en los niveles de comunicación y las relaciones interpersonales son entre otros puntos algunas críticas que indudablemente afectan negativamente la situación del clima organizacional.

Montero, V. (2014) a través de su investigación en la Universidad del Valle, concluye que el clima en esta institución es Aceptable y que en gran medida se requiere la aplicación de capacitaciones en temas como el trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos, y que a estas capacitaciones asistan los responsables de la dirección en cada unidad, para que las iniciativas de mejora se vean apoyadas. Así mismo, promover e impulsar de manera más frecuente el conocimiento de elementos importantes de la universidad como su misión, visión y Ethos universitario y junto a esto generar conciencia y sensibilizar a los funcionarios, sobre la importancia de su papel en el desarrollo de las metas, proyectos y convivencia en la institución. De otro lado, se debe propender porque las actividades de bienestar universitario no afecten el tiempo de los funcionarios con sus familias y la sensibilización en cada funcionario en relación con los beneficios compensatorios no salariales que percibe.

Frente al tema de clima organizacional en el ICBF, se han realizado algunos diagnósticos, dentro de los que se pueden mencionar:

Bedoya, L., Ramírez, T. & Suárez, D. (2000) encuentran que desde los diferentes espacios de encuentros laborales de los funcionarios, es importante realizar reconocimientos y elogios como símbolos - más que de aprobación - de estímulo a la autoestima de cada uno de los servidores, lo que conlleva a la eficiencia. Así mismo, resaltan la necesidad de revisar los niveles de confianza y formalidad en las relaciones interpersonales en el trabajo (directivos y empleados), y medir el sentido de pertenencia institucional, no solo con el eficiente desempeño sino apropiándose de los procesos y reconociendo que el centro zonal es un escenario donde además de abonarse, se debe recoger el producto del trabajo en equipo.

Castillo (2004) observó que en el Centro Zonal Ladera de Cali, del ICBF, los servidores públicos perciben un clima "Regular", para lo cual hizo una serie de recomendaciones que permiten intervenir los factores que generan insatisfacción, dentro de los que se pueden mencionar: trabajo en equipo, resolución de conflictos, autoestima, comunicación, resistencia al cambio e integración grupal, así mismo, se requiere orientación a los individuos desde su dinámica familiar y características personales, con el fin de lograr procesos adecuados de participación laboral. De otro lado, teniendo en cuenta la ausencia de oportunidades en la promoción del personal, propone un proceso de rotación del personal por las diferentes áreas del Centro Zonal, considerando la motivación y disposición de sus funcionarios. También recomienda la creación de un programa de bienestar laboral orientado a la construcción de valoración

e incentivos, para contrarrestar las deficiencias encontradas en la aplicación de la encuesta de clima organizacional de Álvarez, et al (1989).

Ahora bien, estos trabajos permiten abordar el problema de investigación desde diferentes perspectivas, sirviendo de aporte valioso, pues se pretende identificar todos aquellos factores que inciden en el clima organizacional del ICBF Regional Valle del Cauca.

Por último, es importante considerar que “la medición y descripción del clima organizacional no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio. Este propósito exige una visión de consultoría interna o externa en la perspectiva del desarrollo organizacional” (Méndez, 2006 p. 29).

En consecuencia, se pretende elaborar un plan que contenga acciones de mejoramiento que puedan ser puestas en marcha por la institución (intervención), con miras al logro de un clima organizacional plenamente gratificante.

2.2 MARCO NORMATIVO

En lo que compete a las organizaciones estatales, a comienzos de la década pasada se realizaron algunos estudios referentes al clima laboral y a la cultura organizacional que mostraban la existencia de un clima adverso para el desarrollo de los recursos humanos en las diferentes dependencias del Estado: altos niveles de desmotivación, mala comunicación, falta de claridad y conocimiento de las políticas, y rutinización del trabajo, entre otros aspectos.

Atendiendo a esta problemática, presentada a nivel de las instituciones estatales, se creó el Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP), “el 29 de diciembre de 1992 el Gobierno expide el Decreto 2169, y modifica sustancialmente el papel que el Departamento hasta ese momento había cumplido y que consistía en ejecutar programas de carrera administrativa y de bienestar social. Mediante este Decreto le encarga la formulación de políticas y la asesoría en materia de organizaciones y administración y gestión del talento humano al servicio del Estado. Este Decreto también cambió su nombre de Departamento Administrativo del Servicio Civil por el de Departamento Administrativo de la Función Pública” (DAFP, 2014).

El DAFP ha generado una serie de guías de acción al respecto y por su parte, la Ley 909/04 prevé la realización de estudios de clima. La misma encomienda a las Comisiones de Personal, que entre sus funciones, propongan a la entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional, además de realizar vigilancia en los procesos de selección para la provisión de carrera administrativa y la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos, así como resolver reclamaciones.

A continuación, un breve recorrido por las disposiciones del Gobierno Nacional, a través del DAFP, (2004):

(...) Creación y consolidación de una nueva cultura de lo público que presupone la conformación de un Estado gerencial mediante una gestión íntegra, transparente, austera en el manejo de los recursos públicos y al servicio del ciudadano. Los procesos de reforma administrativa del Estado en las dos últimas décadas han planteado como un desafío el cambio cultural en el servicio público, con la intención de que este se oriente a la prestación de un servicio eficaz, profesional y democrático.

Las disposiciones relativas al sistema de estímulos y bienestar social, vigentes hoy y contenidas en el Decreto Ley 1567 de 1998 y sus reglamentarios, no han tenido la aplicación adecuada, ya que la mayoría de las entidades implementan programas para conceder los Incentivos al desempeño como resultado del proceso de la evaluación del desempeño y en cuanto a los programas de bienestar se realizan actividades mínimas que no cubren en su totalidad el tema de bienestar.

De otra parte, al margen de las políticas formuladas por el DAFP sobre una concepción integral, participativa y gerencial del bienestar, la práctica común es que el bienestar se reduzca a actividades de carácter social, recreativo y deportivo, sin que exista un proceso de gestión que evidencie las necesidades de los servidores y menos aún una planeación con objetivos y acciones claramente establecidos. Es poca la atención que se presta a la calidad de vida laboral de los servidores, de tal forma que asuntos como el clima laboral y la motivación para el trabajo no son objeto de atención.

El Decreto 1567 de 1998 reglamentó el sistema de estímulos y fijó como componentes del mismo los programas de bienestar e incentivos. (p. 8-11)

2.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.3.1 Conceptos sobre clima organizacional

En el tema de clima organizacional diversos autores se han dedicado en brindar distintas definiciones que han permitido contar con una amplia literatura y gama de teorías que se han desarrollado para conocer los distintos factores y aspectos que a continuación se detallan algunos a saber:

Para Dessler (1979) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Gonçalves (1997), considera que el clima organizacional presenta las siguientes características:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente.

- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El DAFP (2001) afirma que es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. Además añade que es el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

Daft (2005) define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

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

Para Silva (citado por Vega et al, 2006) el clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar a la persona, los grupos y la organización.

García (2009) afirma que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Así mismo la citada autora refiere que el clima es la percepción y apreciación de los empleados en relación con los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

De esta manera, las autoras de la presente investigación concluyen que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene o ha creado de la organización, las diferentes características que identifica y la forma como éstas influyen en su comportamiento (y resultados generados), dentro de la organización. Así mismo, consideran que un *clima organizacional plenamente gratificante*, debe involucrar un ambiente de trabajo en el que se mantengan constantes aspectos como la satisfacción de los colaboradores, el poder ser creativos y productivos, contar con una formación permanente e integral que les permita desarrollarse de manera adecuada, así mismo, se verá reflejado todo esto en un excelente servicio a los diferentes usuarios de la organización (tanto internos como externos), buenas relaciones interpersonales y

excelente integración entre personas y áreas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3.2 Teorías en el estudio del clima organizacional

Herzberg, Mausner, & Snyderman, (1959) desarrollaron la “Teoría de la Motivación – Higiene”. A través de diversos estudios en los cuales analizaban qué aspectos hacían a una persona sentirse satisfecha o insatisfecha en su trabajo y cómo estas situaciones influían en su labor. En primera instancia pudieron observar que hay una serie de condiciones extrínsecas al puesto de trabajo, que producen disminución de sentimientos positivos hacia la labor o “insatisfacción” en los empleados, los cuales denominaron *factores higiénicos o preventivos*: salario, seguridad del puesto, condiciones de trabajo, estatus, procedimientos de la compañía, calidad de la supervisión y calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y subalternos; los cuales están relacionados con el medio ambiente en el que se desarrollan las labores y buscan prevenir la insatisfacción en el puesto de trabajo.

Así mismo, identificaron una serie de condiciones intrínsecas al puesto, que producían aumento de sentimientos positivos hacia el trabajo o “satisfacción”, que existen y funcionan para construir fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño, a estos los llamaron *factores motivacionales*: logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso. Estos factores provienen del trabajo en sí y se relacionan con el contenido de su trabajo, es decir, que una persona en un trabajo retador se sentirá más satisfecha y más motivada para ejercerlo.

Para Likert (1969) el clima organizacional es producto de la interacción entre aspectos como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y el comportamiento de sus empleados; incidiendo en los resultados observables en una organización. La teoría de Clima organizacional de Likert, plantea que el comportamiento de un individuo es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que este percibe, al igual que por las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores.

Según este autor, existen cuatro factores que influyen en la percepción individual y que también pueden explicar la naturaleza de los climas que se forman dentro de la organización, estos son:

- Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario.
- Factores personales tales como: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- La percepción que tiene los subordinados, colegas y superiores, del clima de la organización. Además, menciona Likert (1969) que existen tres tipos de variables que determinan el clima organizacional:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes, mismas que pueden ser modificadas por los miembros de la organización.

Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno y los procesos de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, eficacia, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia ya que son las que constituyen, como tal, los procesos de la organización.

Variables finales: estas variables son el resultado de la interacción de las variables causales y las intermedias. Son variables de resultados tales como la productividad, los gastos, las ganancias y pérdidas.

La combinación e interacción de estas variables propician dos tipos de clima organizacional: Autoritario y Participativo; cada uno de ellos con dos subdivisiones, que los sitúan en un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo, tal como se relaciona en la Tabla 3:

Tabla 3 Tipos de Clima según Teoría de Likert (1969)

Clima de Tipo Autoritario	Sistema I. Autoritarismo Explotador: -La dirección no les tiene confianza a sus empleados. -La mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. -Los empleados perciben una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. -La comunicación e interacción entre los jefes y empleados es casi nula, solo existe en forma de directrices y de instrucciones específicas. -Los procesos de control se centralizan en la cúspide, y se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.	Sistema II. Autoritarismo paternalista: -Existe confianza condescendiente entre la dirección y sus empleados, como la de un amo con su siervo. -La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. -Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados. -La dirección juega mucho con las necesidades sociales de los colaboradores, quienes tienen, sin embargo, la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.
Clima de tipo Participativo	Sistema III. Consultivo: -La dirección propende por un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. -La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero es permitido a los empleados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. -La comunicación es de tipo descendente. -Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier interacción entre ambas partes buscan motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. -Este ambiente está definido por el dinamismo y la administración orientada a objetivos por alcanzar.	Sistema IV. Participación en grupo: -Existe plena confianza entre la dirección y los empleados. -Los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización y persigue la integración de todos los niveles, -La comunicación se lleva a cabo de forma vertical – horizontal - ascendente – descendente, también de forma lateral. -Los empleados están motivados por: la participación y la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. -Las relaciones de trabajo (superiores - subordinados) se basa en la confianza y amistad, las responsabilidades son compartidas. -El personal de dirección y los empleados forman un equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los fines y objetivos de la organización, que se establecen a través de la planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de Likert (1969)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Maslow, (citado por Blank, 1990) autor de la **Teoría de la Jerarquía de las necesidades**, plantea que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Maslow propone una serie de necesidades a diferentes niveles, que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Así mismo especifica que estas necesidades tienen un orden jerárquico, de acuerdo con su capacidad de motivar a las personas de la siguiente manera:

- **Fisiológicas:** son las esenciales para la supervivencia y el bienestar físico. Una vez resueltas, pierden su poder motivador.
- **Seguridad:** comprende las necesidades que consisten en vivir en un ambiente estable, no hostil, libre de amenazas; en otras palabras, obtener protección para un futuro, a corto, mediano y largo plazo.
- **Sociales o de aceptación:** la necesidad de amistad, implica ser aceptado y aprobado por grupos y personas.
- **Estima:** la necesidad de estima, comprende ser respetado por los demás, el reconocimiento de la labor realizada, que los demás lo respeten y lo miren como una persona de logros, obtener prestigio y buena reputación.
- **Autorrealización:** la necesidad de realizar todo el potencial de que dispone una persona, mediante la maximización de sus capacidades, destrezas y habilidades; sobre todo, implica realizar y obtener lo que la persona desea ser.

Existen varias apreciaciones básicas en la teoría de Maslow, entre ellas, que las necesidades inferiores (fisiológicas y de seguridad) se deben satisfacer antes que las necesidades de nivel superior (sociales, de reconocimiento y autorrealización), con el fin de que se conviertan en factores de motivación, ya que una necesidad que ha sido resuelta deja de ser un agente motivador.

Ahora, una persona en cualquier trabajo satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad. Pero la satisfacción de las otras tres necesidades, sociales, de reconocimiento y de autorrealización, dependen más del jefe, que de la persona que del trabajo en sí. Ciertamente, esta teoría reconoce que es responsabilidad de los gerentes y administradores crear un clima organizacional apropiado para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades superiores.

Taguiri (1968) reconoce una serie de características del concepto de clima organizacional:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Puede seguir siendo el mismo a pesar de la variación en sus elementos constitutivos.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiarse a través de una intervención particular.

- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, 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. Así mismo, es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción de la existencia y del papel de los factores no es siempre consciente).
- Su descripción en palabras puede hacerse difícil, aunque sus resultados y consecuencias pueden identificarse con alguna facilidad.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Para Brunet (1987) el concepto de clima organizacional está constituido por los enfoques de dos escuelas de pensamiento: la Gestal y la Funcionalista.

El enfoque de la **Escuela Gestal** se centra en la percepción de la organización (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según este enfoque, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Desde la perspectiva de la **Escuela Funcionalista** el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de la Escuela Gestal, que postula que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, la Funcionalista introduce el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Méndez (2006) afirma que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo; toman como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan, tanto consultores internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa, como externos.

Segredo (2013) afirma que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que

toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis:

En el enfoque Estructuralista: se distinguen dos autores: Forehand y Gilmer, quienes describen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que identifican una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. Para su estudio, seleccionaron cinco variables estructurales objetivas: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y direcciones de metas.

En el Enfoque Subjetivo: los investigadores Halpin y Crofts se refieren al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Trabajan aspectos como el esprit, que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El Enfoque de Síntesis: es el más reciente sobre la descripción del término, desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para quienes el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Se deduce pues el clima como el ambiente de trabajo propio de la organización; el cual influye de manera directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto, determina la forma en que el empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima organizacional no se puede tocar ni palpar como se hace con un objeto, pero existe y afecta en gran manera a la organización como un todo.

Una compañía tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima organizacional, de modo que sus esquemas se mantienen en el tiempo. Generar un clima organizacional satisfactorio es un proyecto a largo plazo y una muy buena inversión. Los directivos de las organizaciones deben tener claro que el clima forma parte importante de lo que le agrega o le resta valor a la compañía y como tal deben evaluarlo y procurar su mejora continua.

2.3.3 Instrumentos para la medición de clima organizacional

A continuación se presenta una relación de los autores más conocidos, con los instrumentos propuestos para la evaluación del clima organizacional:

A. Likert, (citado por Brunet, 1987) plantea que el comportamiento de un individuo es causado, de un lado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éste percibe, así como por las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y sus valores. Según Likert, existen cuatro factores que influyen en la percepción individual y que también pueden explicar la naturaleza de los climas al interior de la organización, estos son:

1. Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario.
3. Factores personales tales como: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, colegas y superiores, del clima de la organización.

Este autor diseñó el cuestionario denominado **“El perfil de las características organizacionales”**, en el cual establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional. Para el análisis de este utiliza las siguientes ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la organización, así como la manera de ejercerlos.
4. Características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción jefe - empleado para establecer y cumplir los objetivos de la organización.
5. Características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones.
6. Características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices organizacionales.
7. Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert tiene puntos de vista orientados a medir la actitud percibida por los individuos en los procesos de dirección y liderazgo. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación con las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

B. Sudarsky, (citado por García, 2009) y sus colaboradores de la Universidad de los Andes, retomando los conceptos de Litwin y Stringer, en un estudio realizado en la General Electric, donde clasificaron las preocupaciones de los empleados, desarrollaron la **prueba TECLA**, la cual evalúa el clima organizacional en las siguientes dimensiones:

- 1. Responsabilidad:** Mide el grado de autonomía de los trabajadores en la realización del trabajo sin tener que consultar continuamente a los superiores.
- 2. Conformidad:** Mide el nivel de aceptación del personal hacia las limitaciones impuestas al grupo de trabajo (leyes, reglas, políticas, etc.) y a las cuales hay que someterse.
- 3. Recompensa:** Mide el grado en que los trabajadores sienten que es recompensado su trabajo y reconocidos por el buen desempeño.
- 4. Normas de excelencia:** Mide la importancia que se le da en la organización al trabajo con calidad y en la producción sobresaliente.
- 5. Claridad organizacional:** Mide el nivel con que los trabajadores comprenden el funcionamiento de la organización, sienten la claridad de la misión y los objetivos de la organización.
- 6. Calor y apoyo:** Sentimiento que manifiesta la prevalencia de las buenas relaciones en el entorno del trabajo y grado que se le da a la amistad.
- 7. Salario:** Mide el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, en relación con salario satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.
- 8. Seguridad:** Mide el sentimiento de las personas en cuanto a la estabilidad laboral, protección física, psicológica y social.

Es importante tener en cuenta que Sudarsky diseñó las dimensiones 7 y 8 específicamente para el territorio colombiano.

Se establecen unas etapas a seguir para el desarrollo del modelo que son las siguientes:

- Definición del sistema y subsistema, (grupo o área relevante de la organización al cual se le va a aplicar el modelo.)
- Definición de las variables, estas se detectarán en un principio para intuición y pueden ser tales como: género, educación, salario, nivel jerárquico, antigüedad, etc.
- Diseño, que es donde se establece el marco teórico y se describen los instrumentos de medición y el tipo de procesamiento de la información.

- Implementar el modelo.
- Procesamiento de los datos derivados de la encuesta.
- Análisis de los resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Plan de acción a establecer.
- Implementación del plan de acción.
- Medición subsiguiente del clima organizacional, evaluación de resultados y establecimiento de correctivos.

Una vez realizado este proceso se obtienen resultados que permitan detectar las áreas problema, diagnosticarlas, buscar soluciones e implementarlas dentro de la empresa.

El cuestionario consta de noventa preguntas las cuales son contestadas con falso o verdadero, las preguntas no conservan un orden específico respecto a las dimensiones para evitar sesgos y ambigüedades. Utiliza preguntas de control para verificar el grado de veracidad de las respuestas.

Este instrumento pretende ser aplicado a cualquier tipo de organización por su capacidad intrínseca de diferenciación. Su diseño se propone cumplir con los siguientes objetivos:

1. Servir como instrumento de diagnóstico e intervención.
2. Implementar y medir los cambios resultantes.

C. Litwin y Stringer (citados por García, 2009) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en sus labores.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento; es decir, en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y grupales.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

D. Méndez (2006) desarrolla el Cuestionario conocido como **IMCOC (Instrumento para Medir Clima Organizacional en Organizaciones Colombianas)**, el cual considera las variables sin relacionar factores motivacionales. El resultado de su aplicación permite entender que el clima organizacional es producido por el individuo, según las condiciones que encuentra en la estructura de la organización y en el marco de las variables que orientan su comportamiento.

El IMCOC toma en cuenta las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control:

1. **Objetivos:** grado de conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa en donde trabaja y cómo se relacionan con sus propios objetivos.

2. **Cooperación:** el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes. A través de esta variable se conoce si existe la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa.

3. **Liderazgo:** pretende determinar si los líderes, tanto formales como naturales, a través de sus capacidades y condiciones personales pueden orientar y llevar a otros hacia el logro de objetivos.

4. **Toma de decisiones:** permite definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5. Relaciones Interpersonales: es la posibilidad del individuo de desarrollar, comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales en la organización, con los superiores y compañeros de trabajo.

6. Motivación: es el elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades, para cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

7. Control: permite saber si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido cumplir los objetivos planteados para la empresa, definidos en el proceso de planeación.

El cuestionario IMCOC se hace dentro de un esquema amplio, partiendo de preguntas abiertas que permiten conocer las razones que inducen a los empleados a uno u otro comportamiento, a diferencia de los cuestionarios que contienen preguntas cerradas, encasillando el comportamiento en ciertas actitudes definidas por quien lo aplica. Dicha información permite identificar los síntomas de la situación sobre los cuales debe generarse una estrategia de cambio en la empresa que permita mejorar el clima organizacional existente.

En el cuestionario se definen primero los conceptos y luego sí se formulan las preguntas correspondientes al mismo. Las preguntas son algunas con respuestas precisas (tipo sí o no), mientras que otras son de carácter abierto, permitiendo expresar una opinión propia. Entre las preguntas se han definido relaciones para así corroborar la posición del encuestado y se presenta de manera clara la forma como se analizan los resultados. El cuestionario consta en total de cuarenta y cinco (45) preguntas.

Acerca del cuestionario IMCOC:

- Es un instrumento que presenta un manejo sencillo en sus preguntas, de fácil comprensión.
- Por la intención de sus elementos es posible identificar situaciones del comportamiento y así lograr definir estrategias para lograr un buen clima organizacional.
- El autor considera que su aplicación y análisis de la información se encuentran condicionados a quien lo utilice; esto es "Al manejo metodológico en la aplicación de instrumentos y al conocimiento teórico del enfoque de la teoría de las relaciones humanas"
- El enfoque utilizado en éste modelo es orientado por las relaciones humanas; sin embargo, no evalúa factores determinantes en el clima organizacional, como: estructura, solución de conflictos e imagen de la organización.
- Tampoco tiene en cuenta otros factores relacionados con el ambiente y la motivación del funcionario: desarrollo personal, expresión informal, feedback, selección de personal, evaluación del desempeño, inducción, instalaciones, elementos de trabajo, estabilidad laboral, valoración y salario.

E. Álvarez, et al (1989) proponen el instrumento **“Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”**, el cual se basa en la integralidad que presenta al agrupar las diferentes variables que podrían influenciar el clima organizacional a través de los 30 factores determinados inicialmente, que incluyen características interpersonales, físicas y organizacionales que pueden intervenir en el clima. El modelo del instrumento, adaptado a ésta investigación (con 18 variables), se presentará como anexo.

Vale la pena mencionar que el instrumento presentado por Alvarez, et al (1989) ha sufrido varias adaptaciones por diferentes investigadores, en el transcurso del tiempo. La Tabla 4 comprende las 30 variables presentadas por los autores en el año en que realizaron su investigación en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Tabla 4 Variables del “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle” y sus supuestos

FACTOR	SUPUESTO
1. Claridad Organizacional	Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
2. Estructura Organizacional	Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
3.Recursos	Mientras mejor sea la disponibilidad de recursos para que individuos y grupos realicen con facilidad y comodidad sus funciones, mejores serán los resultados, habrá menos lugar a conflictos por recursos escasos y será mejor el clima organizacional
4. Liderazgo Formal	Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.
5. Participación Formal	Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.
6. Comunicación	Mientras más oportuna y apropiada en calidad y cantidad sea la información que reciban las personas, por los diferentes canales, mejor será el clima organizacional
7. Solución de Conflictos	Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.
8.Distribución del trabajo	Si la distribución del trabajo es equitativa y se hace teniendo en cuenta, tanto los intereses de la organización como de cada individuo en particular, mejor será el clima organizacional
9.Compromiso	Si cada uno de los individuos manifiesta, a través de su trabajo, un deseo inmenso y permanente de que la organización sea cada día mejor, mejor será el clima organizacional
10.Cohesión y confianza	Si individuos y grupos se organizan para trabajar sinérgicamente y si existe confianza, apoyo y respeto entre ellos, mejor será el clima organizacional
11.Lenguaje Común	Si tanto individuos como grupos, respetando su heterogeneidad, hablan y entienden el mismo lenguaje, mejor será el clima organizacional

12. Libertad de Acción	Si individuos y grupos una vez asignadas sus funciones disponen de autonomía para su realización, mejor será el clima organizacional
13. Salario	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.
14. Instalaciones / Ambiente físico	Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.
15. Evaluación del Desempeño	Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.
16. Capacitación y Desarrollo	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.
17. Escalafón	Si el escalafón tiene una estructura que estimule el desarrollo personal y académico de los docentes, si funciona objetiva y equitativamente, y si no es un obstáculo para hacer carrera en la organización, mejor será el clima organizacional
18. Relación simbiótica	Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.
19. Buen Servicio (apoyo administrativo)	Si las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de éstas un trabajo de calidad acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización y mejor será el clima organizacional.
20. Trabajo Gratificante (identificación con el trabajo)	Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.
21. Imagen de la organización	Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.
22. Comportamiento Sistémico (logro de objetivos)	Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.
23. Apertura a la heterogeneidad	Si la apertura a la heterogeneidad profesional es una realidad en la organización, mejor será el clima organizacional
24. Expresión Informal Positiva (Participación informal)	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.
25. Consenso (Toma de decisiones)	Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición quienes tiene poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.
26. Criterios para la toma de decisiones	Si los criterios con los cuales se toman las decisiones en la organización, además de tener en cuenta aspectos tales como la calidad, la cantidad, el tiempo y el costo, consideran la contribución al logro de la misión y los objetivos, la aceptación de las personas involucradas en la decisión y sus consecuencias, en todos los órdenes, mejor será el clima organizacional
27. Valoración	Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca, o se les incentiva de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.
28. Apertura al cambio	Si la organización apoya permanentemente la consecución de nuevas tecnologías, nuevos

(elementos de trabajo)	conceptos, nuevos elementos necesarios para trabajar acorde con la época, mejor será el clima organizacional
29. Respuesta a las necesidades del medio social	Si individuos y grupos perciben que las actividades de la organización responden adecuadamente al momento histórico y al contexto cultural de la región y del país, mejor será el clima organizacional
30. Stress	Si el trabajo y sus condiciones, no generan stress en los individuos y grupos, mejor será el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia, a partir de Álvarez, et al (1989)

Para dar una mejor interpretación al momento de hacer el análisis de las variables, Bedoya, M. & García, M. (1997) proponen realizar la equivalencia cualitativa a las calificaciones numéricas ubicadas en el continuo que va de Cero (0) a Diez (10), donde 10 es la situación ideal o deseada, tal como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5 Equivalencias cualitativas para el “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”

Calificación Cuantitativa	Calificación cualitativa
10	Excelente
Entre 8 – 9.9	Bueno
Entre 6 – 7.9	Regular
Entre 4 – 5.9	Malo
Entre 0 – 3.9	Deficiente

Fuente: Bedoya, M. & García, M. (1997)

La forma como se han presentado los factores o dimensiones anteriores, corresponde a su expresión ideal, es decir aquella a la que en conjunto, se ha llamado clima organizacional plenamente gratificante. La presentación contraria de los mismos lleva a determinar un clima organizacional nada gratificante. Se tiene así establecidos los dos extremos del continuo, a manera de marco de referencia en el modelo que se está aplicando en el presente trabajo investigativo.

Este instrumento permite la cuantificación y el manejo sencillo de cada uno de los factores, facilitando el diagnóstico general del clima organizacional y al mismo tiempo el análisis particular “por estratos” en la institución. Además, permite que los colaboradores encuestados den a conocer la percepción de cada factor en particular, les da la posibilidad de manifestar las causas por las cuales el clima organizacional en la institución no es plenamente gratificante y al investigador le permite analizar la frecuencia de las mismas. Así mismo, faculta a los participantes para aportar soluciones a los aspectos calificados como negativos y que impiden que se tenga un clima organizacional plenamente gratificante.

Acerca del modelo de Álvarez, et al (1989)...

- Consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que se considera una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones. De este banco, el analista puede escoger los factores que considere necesarios para su estudio, de acuerdo con las características propias de su organización.
- Permite al analista incluir nuevos factores, siempre y cuando mantenga la mecánica analítica que el modelo propone, sencilla por demás, con el fin de que no se pierda la unidad que un estudio de tal naturaleza requiere.

Vale la pena mencionar que para llevar a cabo el proceso de recolección de información para la presente investigación, se acordó, de un lado, por los resultados obtenidos en la prueba piloto y de otro lado, contando con el visto bueno del docente encargado de dirigir la misma, unos ajustes al instrumento de Álvarez, et al (1989) como sigue a continuación:

- En primer lugar, se determinaron solamente 18 de las 30 variables del instrumento original, las que se consideraron más pertinentes para la institución objeto de estudio
- En segundo lugar, el instrumento original contiene, para cada factor, (como ya se mencionó), tres apartados, el primero consiste en su calificación dependiendo de lo que el encuestado considere, el segundo, en la selección de una o varias causas por las cuales, a su parecer, no se presenta un clima organizacional plenamente gratificante (estado ideal) y el tercero, en el cual se le permite al encuestado brindar algunas alternativas de solución. En este caso particular, se dejó las dos primeras partes por cada factor y la tercera, correspondiente a las alternativas de solución se eliminó, para dejarla al final, en donde se condensaran las que los encuestados consideraran (para efectos de facilidad en el manejo y diligenciamiento del instrumento).

2.4 MARCO CONTEXTUAL

El ICBF se encuentra organizada con una Sede de la Dirección General en la ciudad de Bogotá, D.C, distribuida en el territorio Colombiano a través de treinta y tres (33) Regionales en el nivel departamental y doscientos uno (201) centros zonales en el nivel municipal, con cobertura nacional en los 1.102 Municipios para ejecutar los programas y servicios misionales de la Entidad a favor de la niñez y la familia.

Como ente rector del Sistema Nacional de Bienestar Familiar – SNBF, el ICBF promueve la formulación, implementación, evaluación y seguimiento de los planes, programas, proyectos y estrategias relacionadas con las políticas públicas de infancia y adolescencia, en los ámbitos nacional, territorial y local con la finalidad de orientar las acciones hacia el logro de condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y

ambientales que brinden más y mejores oportunidades a la población colombiana, especialmente a la niñez.

ICBF es la organización encargada en Colombia de coordinar la política en favor de la infancia, la adolescencia y la familia y busca garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes y asegurar su protección cuando se encuentran en situación de vulnerabilidad.

“Las acciones del ICBF se inscriben en un marco normativo nacional que recoge los acuerdos internacionales, y se fundamenta en reconocer que la inversión social en el bienestar de la infancia repercute en mayores oportunidades para los sectores más pobres de la sociedad, y en el convencimiento de que al proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en la concepción del papel que la familia, la sociedad y el Estado desempeñan en su cuidado y protección y en el grado de integración de esos esfuerzos en su atención, con lo que se contribuye a formar un ciudadano libre, amante y promotor de la unidad y afecto familiar, de la comunidad, la democracia y de la paz”. (ICBF, 2013).

2.4.1 Misión

Trabajamos por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas.

2.4.2 Visión

Ser ejemplo mundial en la construcción de una sociedad próspera y equitativa a partir del desarrollo integral de las nuevas generaciones y sus familias.

2.4.3 Objetivos estratégicos del ICBF

- Lograr la atención integral de alta calidad a la primera infancia.
- Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes.
- Lograr el bienestar de las familias colombianas.
- Lograr la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución de los recursos.
- Incrementar la consecución de recursos.
- Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados.

2.4.4 Servicios que presta la Institución

Los servicios que presta el ICBF en el territorio Colombiano, se definen en los Lineamientos de Programación, establecidos a través de programas, proyectos y modalidades de atención, de acuerdo a grupos poblacionales. Entre los programas más representativos se encuentran:

- De Cero a Siempre
- Programa de Adopciones
- Familias con Bienestar
- Generaciones con Bienestar
- Nutrición – Seguridad Alimentaria
- Alimentación Escolar – PAE
- Desayunos Infantiles – DIA
- Sistema de Responsabilidad Penal – SPRA
- Observatorio del Bienestar de la Niñez
- Protección – Pruebas de ADN
- Estrategia de Compras Locales

2.4.5 Estructura Organizacional

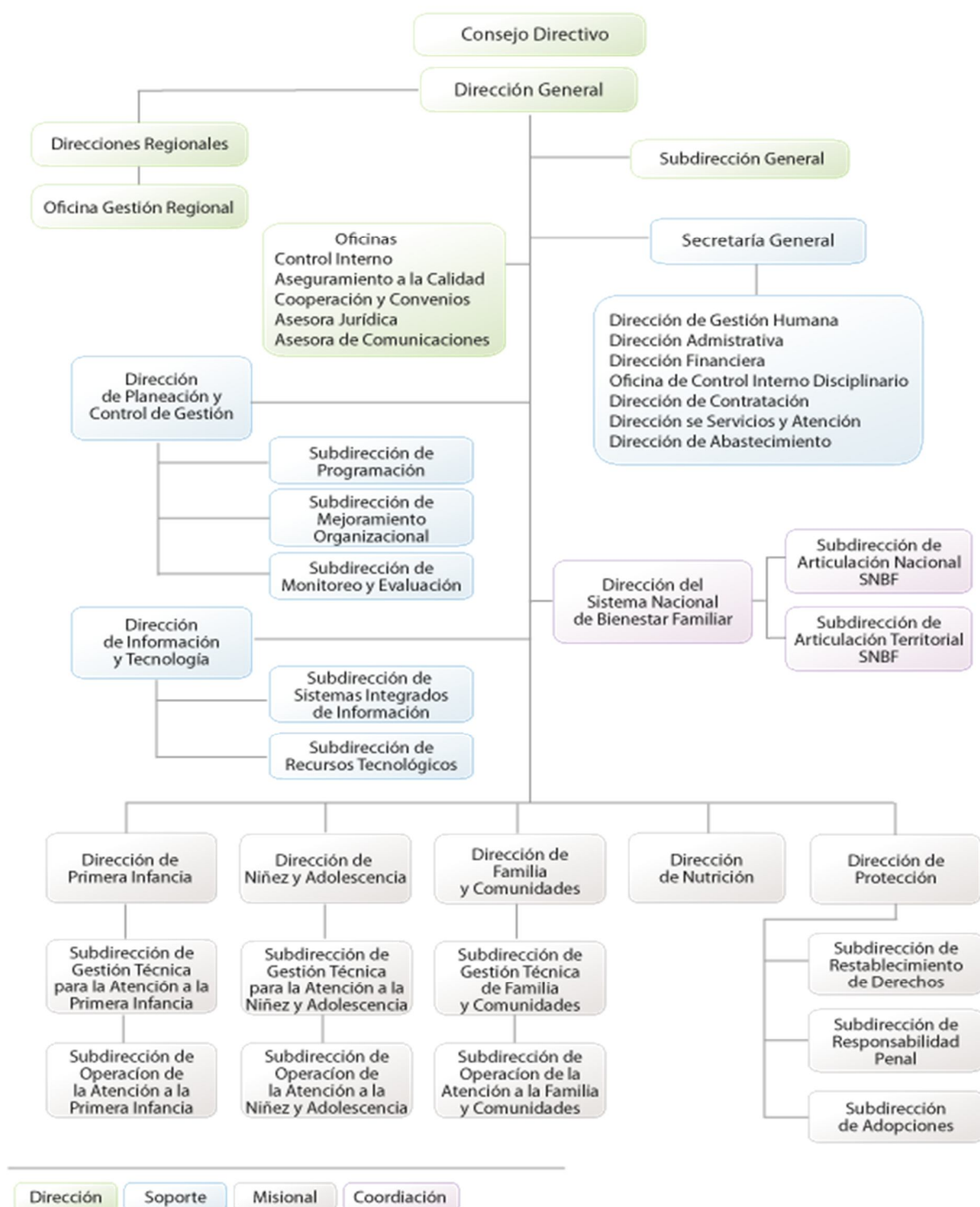
La Entidad cuenta con 33 regionales y 206 centros zonales en todo el país, llegando a más de 8 millones de colombianos con sus servicios.

El ICBF Regional Valle del Cauca está conformado por 14 centros zonales y 6 grupos, distribuidos a lo largo del Departamento (Cartago, Buga, Sevilla, Roldanillo, Tuluá, Palmira, Yumbo, Jamundí, Buenaventura y Cali – en esta última ciudad hay cuatro centros zonales: Centro, Nor-oriental, Sur-oriental y Sur) con un total de 716 servidores (446 empleados de planta y 270 contratistas).

Es de resaltar, que la Regional Valle del Cauca, carece en su Organigrama de una definición específica de cargos por directivos / operarios (se encuentra dividida en procesos) las funciones son generalizadas y aunque existe un manual de funciones, las mismas no están establecidas por cargos sino por niveles académicos alcanzados (por ejemplo, Profesional Universitario y Profesional Especializado, los cuales se obtienen mediante concurso a través de la CNSC – Comisión Nacional del Servicio Civil).

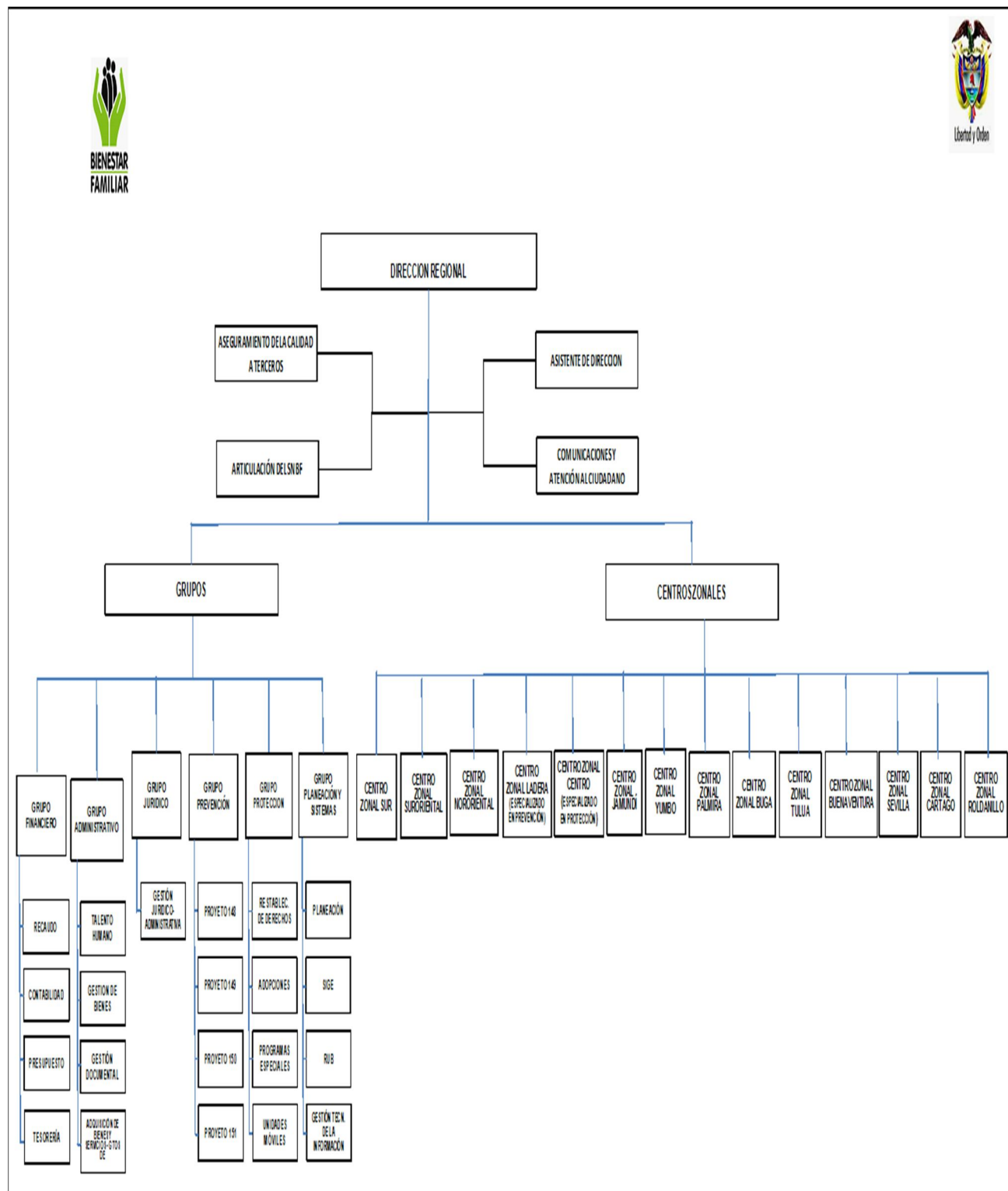
La Figura 1 muestra el Organigrama de la Dirección General de la entidad y la Figura 2 detalla la conformación del ICBF Regional Valle del Cauca.

Figura 1 Organigrama ICBF Sede Dirección General – Bogotá, D.C.



Fuente: <http://www.icbf.gov.co/portal>

Figura 2 Organigrama del ICBF Regional Valle del Cauca



Fuente: ICBF – Intranet

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

Para García (2009), la medición del clima se puede ver como un proceso **complejo** debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es **sensible** porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y **dinámico** porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas.

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional en el ICBF, Regional Valle del Cauca, como se ha mencionado en capítulos anteriores, se adaptó el instrumento propuesto por Álvarez, et al (1989), haciendo mención únicamente a 18 de sus 30 factores, teniendo en cuenta la pertinencia para una institución pública y aplicado de forma organizada a la muestra establecida para el estudio, por grupos de la Regional y centros zonales.

En este sentido se acogió la puntuación que establece el instrumento, en donde cada una de las variables es calificada con un número de 0 a 10 y cuentan con un equivalente cualitativo, tal como lo menciona la Tabla 6: Equivalencias cualitativas en instrumento “Instrumento para evaluar la realidad del clima organizacional sus causas y soluciones en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”

Igualmente se realizó el análisis de cada una de las causas planteadas por los encuestados, así como los aportes de las alternativas de solución, soportados en los aspectos teóricos que sustentan esta investigación, lo que permitió la construcción del Plan de Mejoramiento.

Es importante tener presente las entrevistas no estructuradas y charlas informales que se tuvieron luego de haber terminado la calificación de las encuestas, técnicas que permitieron la ampliación de los resultados cuantitativos, generando aportes valiosos para el análisis de cada una de las dimensiones, así como el sustento que fue aportado de manera escrita en el instrumento aplicado.

De la misma forma se llevó a cabo una “*prueba piloto*” con un determinado número de personas que hacen parte de la institución, quienes realizaron algunas observaciones en relación con el instrumento, las cuales fueron tenidas en cuenta para su aplicación definitiva, relacionadas con aspectos más de forma que de fondo (por ejemplo, reducir el número de variables a analizar, hacer el instrumento un poco más corto y menos dispendioso y por último, en lugar de solicitar alternativas de solución por cada factor, hacerlo al final, como cierre de la encuesta), observaciones incluidas en la adaptación del instrumento.

En dicha prueba, se dio a conocer el objetivo de la aplicación de la encuesta y sus probables logros, a partir de la elaboración del plan de mejoramiento por parte de las investigadoras. Así mismo, se hizo especial énfasis en la confidencialidad de la información recolectada, (mediante un instrumento completamente anónimo) y

haciendo claridad en que los cuestionarios solo serían revisados y procesados por las investigadoras y en ningún caso serían entregados a las directivas de la institución.

Teniendo en cuenta que algunas personas no respondieron el cuestionario, por diversas razones, la muestra final fue de 272 funcionarios encuestados, superando el tamaño inicial de la muestra (249 personas).

Del total de la muestra contestaron el instrumento 272 servidores públicos, porcentaje de no respuesta de 9.8%, lo cual no afecta el poder de la muestra (que se mantiene en un 80%) ya superando el tamaño inicial de la muestra. De otro el tamaño inicial de la muestra se incrementó en un 20% para compensar la tasa de no respuesta.

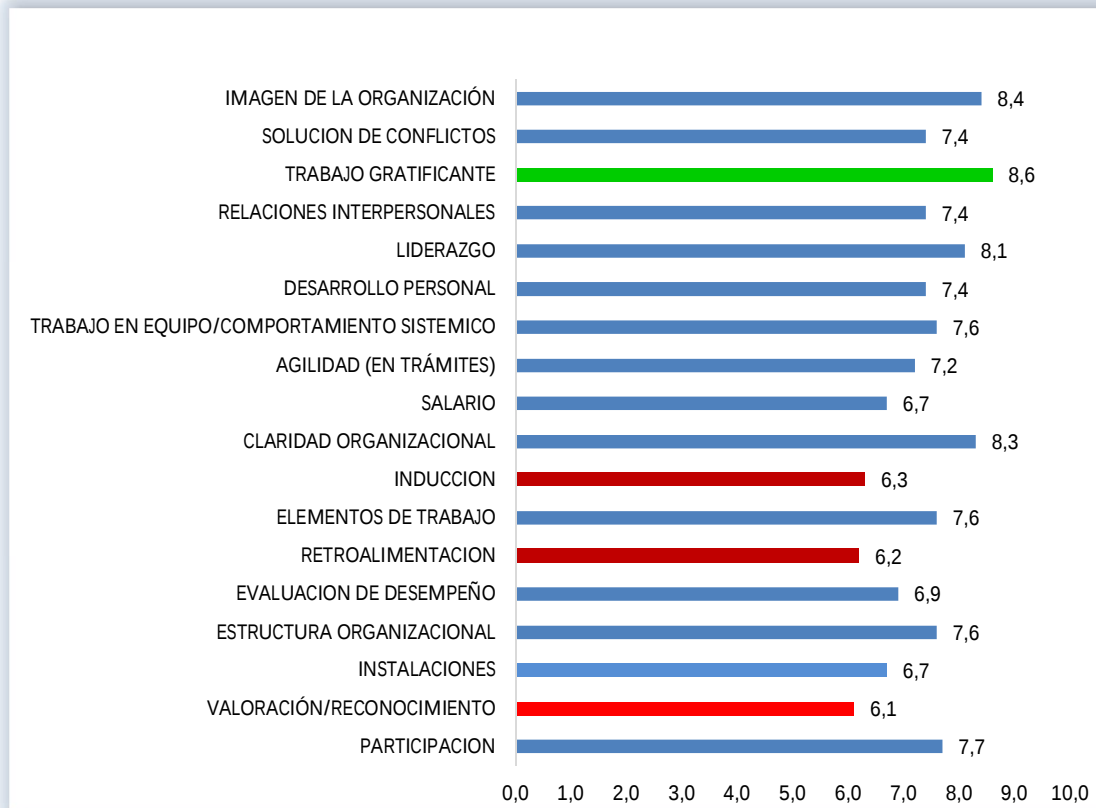
A continuación, la Tabla 6 y la Figura 3 muestran el perfil del diagnóstico general del clima en la institución. Posteriormente se detallarán uno a uno los dieciocho factores incluidos en el instrumento de medición, con sus respectivas causas y alternativas de solución relacionadas por los encuestados:

Tabla 6 Perfil de Diagnóstico del clima organizacional ICBF Regional Valle del Cauca

No.	FACTOR	PROMEDIO
1	Claridad Organizacional	8.3
2	Estructura Organizacional	7.6
3	Participación	7.7
4	Instalaciones	6.7
5	Trabajo en Equipo /Comportamiento Sistémico	7.6
6	Liderazgo	8.1
7	Trabajo Gratificante	8.6
8	Desarrollo Personal	7.4
9	Elementos de Trabajo	7.6
10	Relaciones Interpersonales	7.4
11	Solución de Conflictos	7.4
12	Valoración / Reconocimiento	6.1
13	Agilidad (en trámites)	7.2
14	Evaluación de Desempeño	6.9
15	Feedback (Retroalimentación)	6.2
16	Inducción	6.3
17	Imagen de la Organización	8.4
18	Salario	6.7
	PROMEDIO	<u>7.3</u>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3 Perfil de diagnóstico clima organizacional ICBF Regional Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 y la Figura 3 muestran el clima organizacional del ICBF Regional Valle del Cauca, el cual obtuvo un promedio de **7.3**, lo que lo ubica en un rango cualitativo como **Regular**. Lo anterior permite deducir que el clima organizacional en esta institución no corresponde con el calificativo de “plenamente gratificante”, muestra de ello son los resultados de las dimensiones más bajas como “valoración/reconocimiento” con un resultado de **6.1** seguida de Feedback - Retroalimentación (**6.2**) e Inducción (**6.3**); en este sentido se considera que hay aspectos por mejorar y procesos por establecer, tendientes a obtener un adecuado ambiente laboral entre sus empleados.

Adicionalmente, se encuentran variables calificadas en rangos que van entre el 7.2 al 7.7, como lo son: Agilidad en trámites: (7.2); Solución de Conflictos, Relaciones Interpersonales y Desarrollo Personal, con 7.4; Elementos de Trabajo, Trabajo en Equipo / Comportamiento Sistémico, con 7.6 y Participación con 7.7.

Las variables que obtuvieron promedios entre 6.2 y 7.7 sirvieron de base para la elaboración de la Propuesta de Mejoramiento.

Finalmente, se encontraron las variables que fueron mejor calificadas: Trabajo Gratificante (**8.6**), Imagen de la organización (**8.4**) y Claridad Organizacional (**8.3**).

3.2 ANÁLISIS POR FACTORES

A continuación se muestra el análisis individual realizado para cada una de las dimensiones, a partir de los datos recolectados y mediciones estadísticas. Es importante aclarar que este análisis se realizó teniendo en cuenta el valor promedio obtenido en la primera pregunta por cada variable, así como las causas y otras posibles causas que fueron planteadas por los empleados y que determinan las falencias o situaciones no ideales del clima organizacional, según lo establece el instrumento.

Al final del análisis de las variables se muestran algunas soluciones o alternativas, realizadas por los colaboradores, tendientes a una mejora en el clima organizacional, las cuales son adaptadas posteriormente son adaptadas por las investigadoras para la formulación del plan de mejoramiento.

3.2.1 Claridad Organizacional

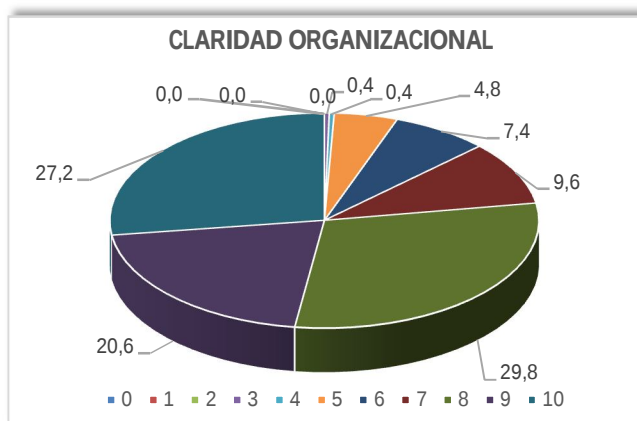
Tal como lo mencionan Snymany, (2004) & Zack, (2005), (citados por Castañeda, 2014) para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional. Esto implica que los trabajadores deben saber qué conocimiento contribuye al logro de objetivos institucionales. Así mismo, según Wright, (2007), (citado por Castañeda, 2014), (...) cuando ellos conocen la estrategia organizacional, su motivación aumenta porque saben cómo contribuir a su logro.

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

Tabla 7 Calificación Claridad Organizacional

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	0	0.0	0.0
1	0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0
3	1	0.4	0.0
4	1	0.4	0.0
5	13	4.8	0.2
6	20	7.4	0.4
7	26	9.6	0.7
8	81	29.8	2.4
9	56	20.6	1.9
10	74	27.2	2.7
TOTAL	272	100	8.3

Figura 4 Calificación Claridad Organizacional

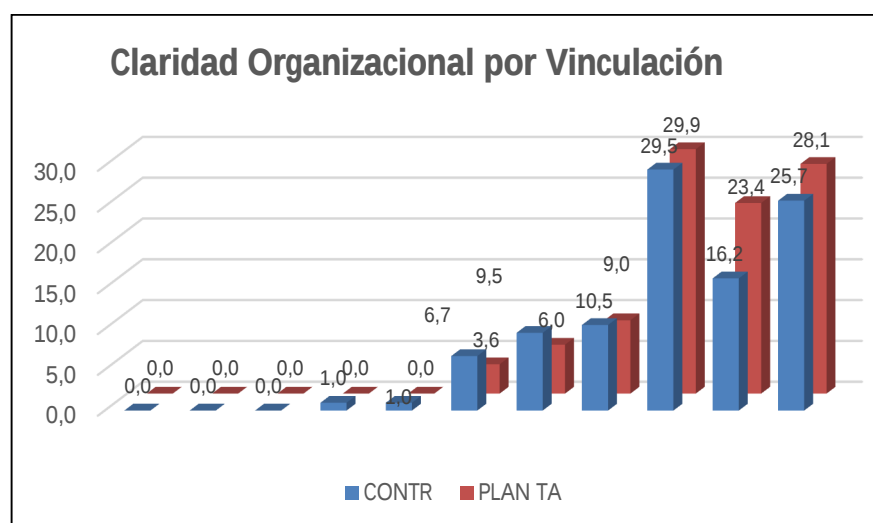


Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Calificación Claridad Organizacional por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
1	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
2	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
3	1	1,0	0,0	0	0,0	0,0
4	1	1,0	0,0	0	0,0	0,0
5	7	6,7	0,3	6	3,6	0,2
6	10	9,5	0,6	10	6,0	0,4
7	11	10,5	0,7	15	9,0	0,6
8	31	29,5	2,4	50	29,9	2,4
9	17	16,2	1,5	39	23,4	2,1
10	27	25,7	2,6	47	28,1	2,8
TOTAL	105	100	8,1	167	100	8,5

Figura 5 Calificación Claridad Organizacional por vinculación



Fuente: Elaboración propia

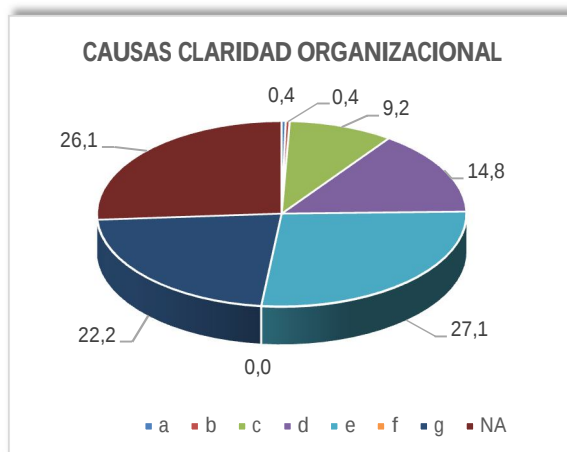
La Tabla 7 y la Figura 4 muestran los resultados asignados en este estudio para la variable de *Claridad Organizacional*, encontrando un promedio de **8.3**. Al desagregar la información obtenida por funcionarios contratistas y de planta, los primeros le asignan un promedio de **8.1** y los segundos de **8.5**, lo que ubica a esta dimensión en la escala con una calificación de *Bueno*, para ello es importante mencionar que el 29.8% de la población encuestada (272 personas) la calificaron con 8.0; el 27 y el 21% de personas la calificaron con 10 y 9, respectivamente. Los encuestados manifestaron que la institución constantemente trabaja este tema y que pueden tener acceso a la información a través de diferentes medios, obteniendo una actualización permanente desde la Dirección.

De esta manera, se obtuvo entre la población encuestada, las siguientes calificaciones a las causas de ésta dimensión, las cuales se muestran en la Tabla 9 y Figura 6:

Tabla 9 Causas Claridad Organizacional

CAUSAS	FREC.	%
a. No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.	1	0.4
b. Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.	1	0.4
c. La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	26	9.2
d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	42	14.8
e. Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	77	27.1
f. No me interesa conocerlos.	0	0.0
g. Otras causas	63	22.2
No aplica	74	26.1
TOTAL	284	100

Figura 6 Causas Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

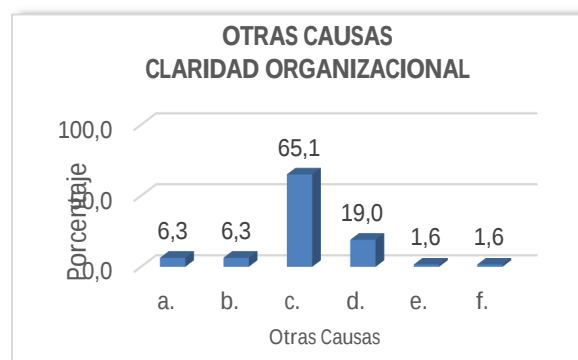
De la población encuestada, un 27% (77 personas) reconocen que la principal causa por la cual el factor no es calificado con 10 - que sería lo ideal -, radica en que han sido informados pero no han prestado la atención suficiente; seguidamente se encuentra la causa "con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican", evaluada por 42 personas (14,8%). De este modo, la mayoría de la población reitera los continuos cambios que se presentan desde la Dirección Nacional, los cuales no siempre son socializados de forma oportuna.

De otro lado, un 22% (63 personas), aportan otras causas a esta variable, relacionadas en la Tabla 10, Figura 7:

Tabla 10 Otras Causas Claridad Organizacional

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	4	6.3
b. Falta reforzar direccionamiento estratégico	4	6.3
c. Falta tiempo para profundizar	41	65.1
d. Saturación de información provoca confusión	12	19.0
e. Falta tiempo para utilizar recursos tecnológicos	1	1.6
f. No existe un proceso adecuado de inducción	1	1.6
TOTAL	63	100

Figura 7 Otras Causas Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Con un 65% (41 personas) plantean como principal causa por la que el ítem de Claridad Organizacional no es calificado como excelente, la *falta de tiempo para profundizar*, seguido de *saturación de información provoca confusión* con 19% (12 personas) referido en que constantemente es publicada información que obedece a este aspecto, sin la debida socialización, lo que genera confusiones entre los empleados (se les satura de información permanentemente por la Intranet y por la carga laboral les resulta complicado acceder a la consulta de dicha información), sin permitir que puedan generar espacios de discusión, análisis y aportes significativos para la institución.

3.2.2 Estructura Organizacional

Para Head, et al (2005), (citado por Marín & Losada, 2014), la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno.

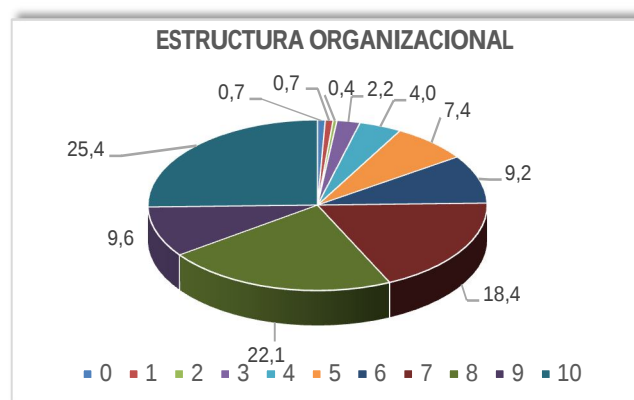
Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

A continuación, las Tablas 11 y 12, así como las Figuras 8 y 9, muestran el promedio obtenido por la dimensión *Estructura Organizacional*, (promedio general y promedio discriminado por contratistas / empleados de planta, respectivamente):

Tabla 11 Calificación Estructura Organizacional

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	2	0.7	0.0
1	2	0.7	0.0
2	1	0.4	0.0
3	6	2.2	0.1
4	11	4.0	0.2
5	20	7.4	0.4
6	25	9.2	0.6
7	50	18.4	1.3
8	60	22.1	1.8
9	26	9.6	0.9
10	69	25.4	2.5
TOTAL	272	100	7.6

Figura 8 Calificación Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Calificación Estructura Organizacional por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0,0	0,0	2	1,2	0,0
1	1	1,0	0,0	1	0,6	0,0
2	0	0,0	0,0	1	0,6	0,0
3	1	1,0	0,0	5	3,0	0,1
4	4	3,8	0,2	7	4,2	0,2
5	9	8,6	0,4	11	6,6	0,3
6	8	7,6	0,5	17	10,2	0,6
7	18	17,1	1,2	32	19,2	1,3
8	19	18,1	1,4	41	24,6	2,0
9	12	11,4	1,0	14	8,4	0,8
10	33	31,4	3,1	36	21,6	2,2
TOTAL	105	100	7,9	167	100	7,4

Figura 9 Calificación Estructura Organizacional por vinculación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que evidencia la dimensión *Estructura Organizacional*, en la tabla 11, figura 7, se observa un promedio de **7.6**. La Tabla 12 y figura 8 reflejan el promedio de los contratistas (**7.9**) y de los empleados de planta (**7.4**), lo que la ubica como *Regular* en la medida en que la organización, por su carácter gubernamental, debe formalizar y estandarizar procesos supeditada a diferentes requerimientos establecidos desde el orden nacional, lo que genera una serie de rutinas que no le permiten al empleado un desarrollo idóneo de sus capacidades de innovación y creatividad y por tanto que no le permiten generar cambios en su dinámica interior y modificaciones que propendan por su bienestar, afectando de manera significativa el clima organizacional, por la rutinización diaria de su trabajo y el desgano que esto le implica.

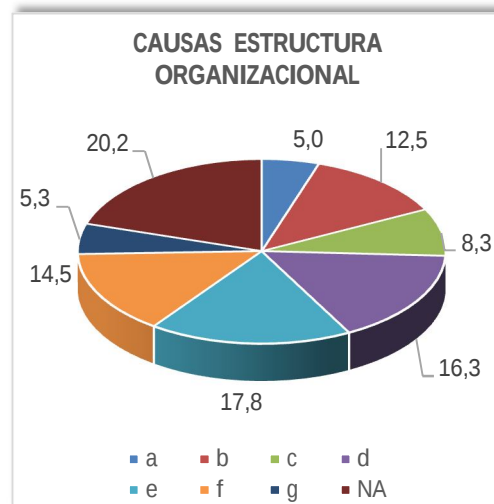
Vale la pena recordar a Daft (2005) quien menciona que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

A continuación se exponen las principales causas por las cuales los participantes de la presente investigación calificaron como regular esta dimensión, presentes en la tabla 13 y figura 10:

Tabla 13 Causas Estructura Organizacional

CAUSAS	FREC.	%
a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	17	5.0
b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	42	12.5
c. Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	28	8.3
d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	55	16.3
e. Hay demasiada formalidad. (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	60	17.8
f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	49	14.5
g. Otras causas	18	5.3
No aplica	68	20.2
TOTAL	337	100

Figura 10 Causas Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

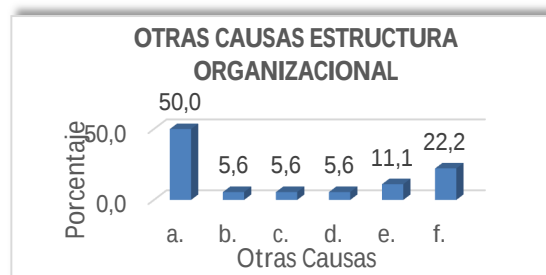
La principal causa que afecta la calificación óptima para esta dimensión, con un 18% se refiere al exceso de formalidades, conductos regulares, antesalas, etc., que, como institución pública se ve reflejado en todos sus procesos y procedimientos (entorpecidos en su mayoría por los formatos que se deben diligenciar, las autorizaciones desde diferentes instancias, los controles y seguimientos realizados por las distintas dependencias), lo que no permite que se genere una adecuada integración de individuos y grupos, mucho menos la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos.

Adicionalmente, dentro de las otras causas aportadas por los encuestados, con un 50% (9 personas), se refleja una excesiva carga laboral, que impide que los individuos y los procesos se vean integrados de manera idónea en el cumplimiento de la misión institucional, tal como lo muestran la tabla 14, figura 11:

Tabla 14 Otras Causas Estructura Organizacional

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	9	50.0
b. Enfoque individualista	1	5.6
c. Exceso de procesos y formatos	1	5.6
d. Faltan espacios de integración	1	5.6
e. Grupo de trabajo inadecuado	2	11.1
f. Prevalecen indicadores	4	22.2
TOTAL	18	100

Figura 11 Otras Causas Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Participación

Para García (2001), (citado por Huertas, 2005), la participación se ha convertido es un aspecto característico de las tendencias organizacionales contemporáneas. Las organizaciones promueven la participación tanto en la propiedad como en la gestión como una práctica excelente, ya que se considera que no sólo permite la eficiencia en el alcance de los objetivos sino porque también permite la legitimación de éstos por parte de sus integrantes.

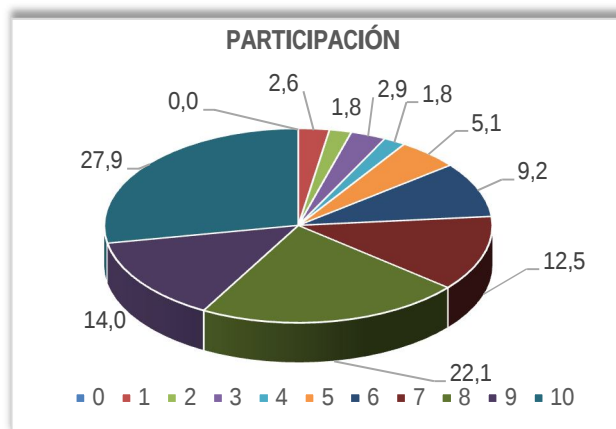
Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

Tanto las Tablas 15 y 16, como las Figuras 12 y 13 reflejan el promedio obtenido por esta dimensión, de manera general y desagregada por vinculación (contratistas y empleados de planta), como se muestra a continuación:

Tabla 15 Calificación Participación

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	0	0.0	0.0
1	7	2.6	0.0
2	5	1.8	0.0
3	8	2.9	0.1
4	5	1.8	0.1
5	14	5.1	0.3
6	25	9.2	0.6
7	34	12.5	0.9
8	60	22.1	1.8
9	38	14.0	1.3
10	76	27.9	2.8
TOTAL	272	100	7.7

Figura 12 Calificación Participación

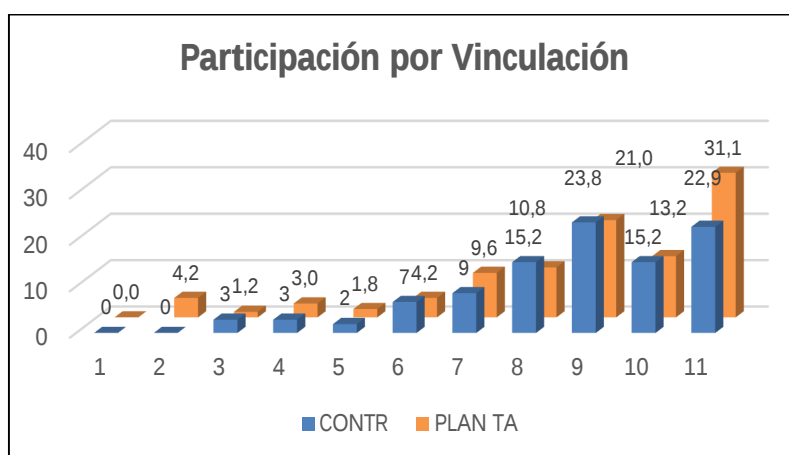


Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Calificación Participación por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	0	0,0	0,0
1	0	0	0,0	7	4,2	0,0
2	3	3	0,1	2	1,2	0,0
3	3	3	0,1	5	3,0	0,1
4	2	2	0,1	3	1,8	0,1
5	7	7	0,3	7	4,2	0,2
6	9	9	0,5	16	9,6	0,6
7	16	15,2	1,1	18	10,8	0,8
8	25	23,8	1,9	35	21,0	1,7
9	16	15,2	1,4	22	13,2	1,2
10	24	22,9	2,3	52	31,1	3,1
TOTAL	105	100	7,7	167	100	7,7

Figura 13 Calificación Participación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 15 y a la Figura 12, la dimensión *Participación* obtuvo en promedio una calificación de **7.7** que la ubica dentro del rango como *Regular*. Así mismo se refleja mediante la Tabla 16 y Figura 14, cuando se relaciona el promedio por contratistas y empleados de planta.

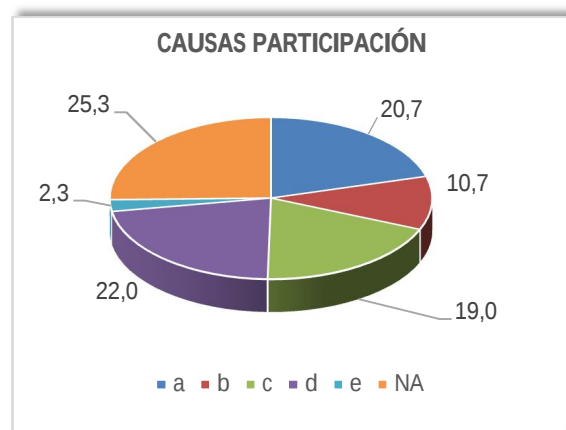
Rodríguez, et al (2010) consideran que la participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En este sentido, la institución objeto de estudio en su condición de entidad pública, no permite una participación activa de sus funcionarios en el proceso de toma de decisiones, pues las mismas ya vienen dadas desde el nivel central (Dirección Nacional) y son muy pocos los funcionarios de los mandos “medios” que pueden tener en cierto modo, alguna participación, mediante la presentación de ideas y propuestas de innovación, puesto que están reguladas por las directrices ya establecidas.

A continuación las causas mencionadas por los encuestados:

Tabla 17 Causas Participación

CAUSAS	FREC.	%
a. Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	62	20.7
b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	32	10.7
c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	57	19.0
d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.	66	22.0
e. Otras causas	7	2.3
No aplica	76	25.3
TOTAL	300	100

Figura 14 Causas Participación



Fuente: Elaboración propia

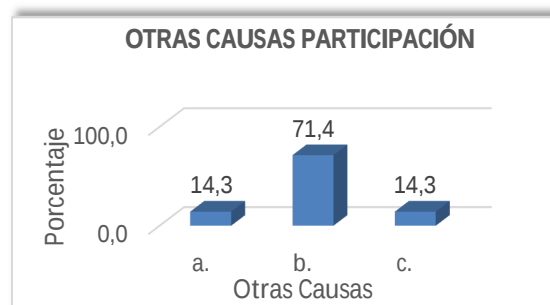
Dentro de las causas mencionadas, relacionadas en la Tabla 17 y en la Figura 14, la que obtuvo una calificación más alta: 22% (66 personas), corresponde a “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones”, lo que refleja claramente lo mencionado en el párrafo anterior.

Adicionalmente, dentro de las otras causas, que se muestran a continuación en la Tabla 18 y Figura 15, los encuestados mencionaron de nuevo que por su excesiva carga laboral (71%) se les dificulta el poder contar con un adecuado nivel de participación en las decisiones que afectan su trabajo; como ejemplo de ello, algunas profundizaciones realizadas mediante preguntas no estructuradas les permitieron dar a conocer el hecho de no poder opinar cuando de planear su trabajo se trata, por manejar altos volúmenes de tareas, para las que deben mostrar un rendimiento óptimo.

Tabla 18 Otras Causas Participación

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Cambios constantes desde diferentes niveles	1	14,3
b. Carga laboral excesiva	5	71,4
c. Opinar equivale a sanción	1	14,3
TOTAL	7	100,0

Figura 15 Otras Causas Participación



Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Instalaciones

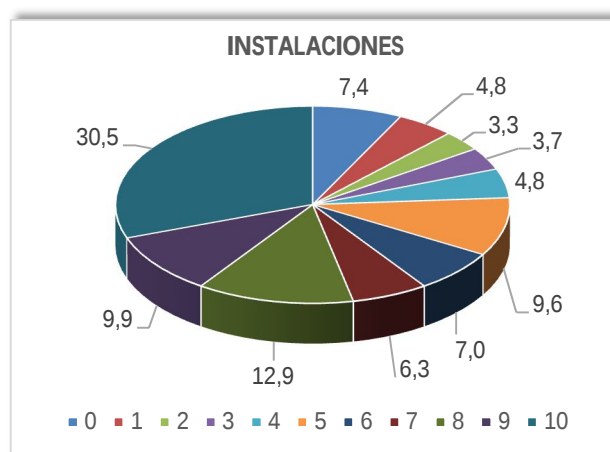
“Las empresas pequeñas y medianas requieren tener capacitación continua para responder con eficiencia a las demandas del entorno; sin embargo, existen pocos y limitados espacios físicos dentro de ellas, y en las que se pregona que lo más valioso que tienen es el recurso humano. Entonces ¿cómo es que siendo lo más valioso para la empresa, están en un posible abandono, sin inversión ni expectativas y expuestos a la obsolescencia galopante?” (Monteverde & Bustamante, 2014).

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Tabla 19 Calificación Instalaciones

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	20	7.4	0.0
1	13	4.8	0.0
2	9	3.3	0.1
3	10	3.7	0.1
4	13	4.8	0.2
5	26	9.6	0.5
6	19	7.0	0.4
7	17	6.3	0.4
8	35	12.9	1.0
9	27	9.9	0.9
10	83	30.5	3.1
TOTAL	272	100	6.7

Figura 16 Calificación Instalaciones



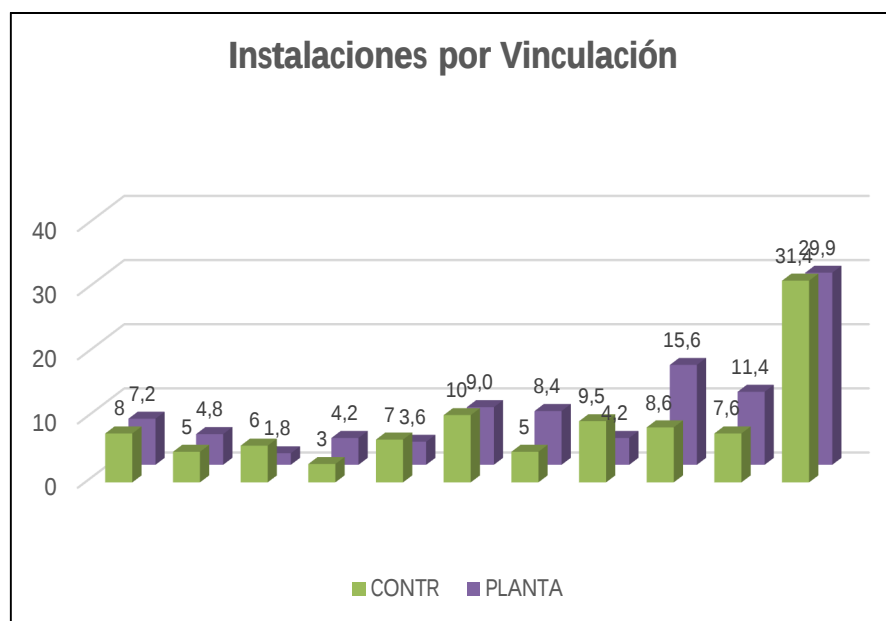
Fuente: Elaboración propia

La dimensión *Instalaciones* obtuvo un promedio de **6.7**, *Regular*, tal como lo muestran la Tabla 19 y la Figura 16, así como la Tabla 20 y la Figura 17 (estas últimas haciendo una comparación entre lo que percibieron los contratistas y los empleados de planta, quienes asignaron promedios de 6.5 y 6.9, respectivamente, pues la mayoría de encuestados se encuentra en inconformidad con los diferentes aspectos a que hace referencia.

Tabla 20 Calificación Instalaciones por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	8	8	0,0	12	7,2	0,0
1	5	5	0,0	8	4,8	0,0
2	6	6	0,1	3	1,8	0,0
3	3	3	0,1	7	4,2	0,1
4	7	7	0,3	6	3,6	0,1
5	11	10	0,5	15	9,0	0,4
6	5	5	0,3	14	8,4	0,5
7	10	9,5	0,7	7	4,2	0,3
8	9	8,6	0,7	26	15,6	1,2
9	8	7,6	0,7	19	11,4	1,0
10	33	31,4	3,1	50	29,9	3,0
TOTAL	105	100	6,5	167	100	6,9

Figura 17 Calificación Instalaciones por vinculación



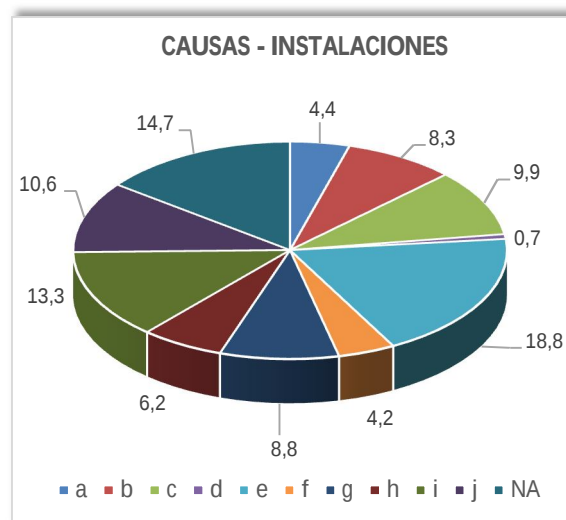
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las causas presentadas por los encuestados:

Tabla 21 Causas Instalaciones

CAUSAS	FREC.	%
a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	25	4,4
b. Las instalaciones no son seguras.	47	8,3
c. Las instalaciones no son funcionales.	56	9,9
d. Hace demasiado frío	4	0,7
e. Hace demasiado calor	106	18,8
f. La iluminación es deficiente	24	4,2
g. Hay demasiado ruido	50	8,8
h. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	35	6,2
i. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	75	13,3
j. Otras causas	60	10,6
No aplica	83	14,7
TOTAL	565	100

Figura 18 Causas Instalaciones



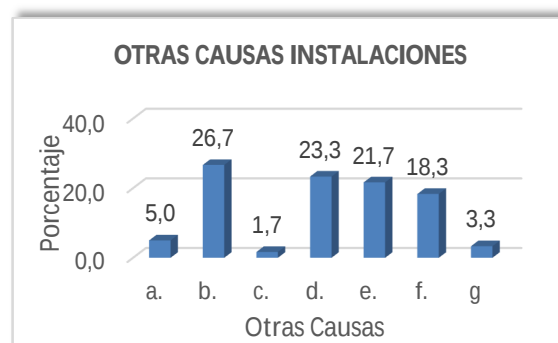
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 y figura 18 reflejan que el 19% (106 encuestados) consideran que en las instalaciones donde laboran hace demasiado calor, factor común para la mayoría de los centros zonales. Así mismo, mencionan que no cuentan con la comodidad necesaria (13%) y que las instalaciones no son funcionales (10%), resaltando que no hay espacios delimitados para ejercer sus labores diarias, por ejemplo, no cuentan con una oficina adecuada que les permita tener cierto grado de independencia; tampoco hay salones para reuniones ni cubículos para atender a los diferentes usuarios, lo que ocasiona cierto caos en los pasillos, hay instantes en los que el ruido molesta y disminuye concentración, entre otros aspectos.

Tabla 22 Otras Causas Instalaciones

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Aseo deficiente (polvo, humedad)	3	5.0
b. Falta atención en riesgos laborales y sus elementos	16	26.7
c. Equipos inadecuados	1	1.7
d. Falta adecuado puesto de trabajo	14	23.3
e. Faltan instalaciones adecuadas para diferentes actividades	13	21.7
f. Hacinamiento	11	18.3
g. Servicios públicos deficientes	2	3.3
TOTAL	60	100.0

Figura 19 Otras Causas Instalaciones



Fuente: Elaboración propia

En las otras causas (Tabla 22, Figura 19) se hace notoria la falta de atención en riesgos laborales; pues mencionan que se carece en muchos casos de adecuados puestos de trabajo, señalización, vías de acceso para personas con movilidad reducida, igualmente hacen referencia a la inseguridad de las instalaciones.

3.2.5 Trabajo en equipo / Comportamiento sistémico

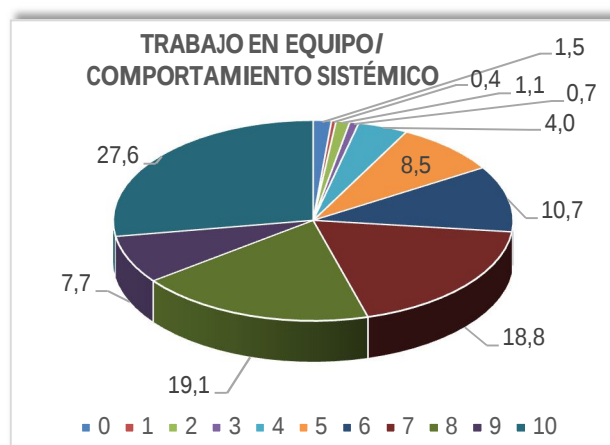
Según Mercader (2015), individualmente se puede trabajar pero el rendimiento se constata al trabajar en equipo. Si se quiere producir en mayores proporciones, el trabajo en equipo se considera necesario y fundamental. Las empresas en pro de cumplir sus objetivos y logros, dependen de su recurso humano y este es función de los equipos de trabajo que laboran en la misma. Si el trabajo de los equipos es satisfactorio, la empresa tendrá mayor productividad.

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

Tabla 23 Calificación Trabajo en Equipo

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	4	1.5	0.0
1	1	0.4	0.0
2	3	1.1	0.0
3	2	0.7	0.0
4	11	4.0	0.2
5	23	8.5	0.4
6	29	10.7	0.6
7	51	18.8	1.3
8	52	19.1	1.5
9	21	7.7	0.7
10	75	27.6	2.8
TOTAL	272	100	7.6

Figura 20 Calificación Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

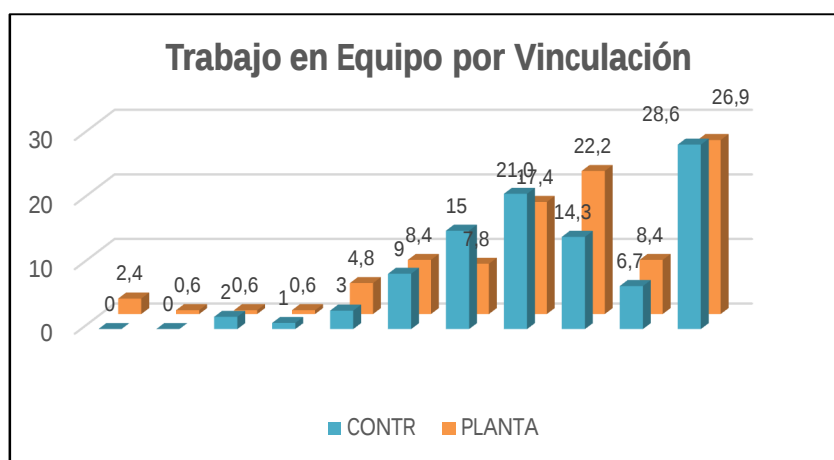
Como lo indican la Tabla 23 y Figura 20, la dimensión *Trabajo en Equipo* obtuvo un promedio de **7.6**, lo que refleja en esta institución un trabajo en equipo *Regular*.

A continuación se tabula y grafica (Tabla 24 y Figura 21) el promedio asignado por contratistas y empleados de planta:

Tabla 24 Calificación Trabajo en Equipo por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	4	2,4	0,0
1	0	0	0,0	1	0,6	0,0
2	2	2	0,0	1	0,6	0,0
3	1	1	0,0	1	0,6	0,0
4	3	3	0,1	8	4,8	0,2
5	9	9	0,4	14	8,4	0,4
6	16	15	0,9	13	7,8	0,5
7	22	21,0	1,5	29	17,4	1,2
8	15	14,3	1,1	37	22,2	1,8
9	7	6,7	0,6	14	8,4	0,8
10	30	28,6	2,9	45	26,9	2,7
TOTAL	105	100	7,6	167	100	7,6

Figura 21 Calificación Trabajo en Equipo por vinculación



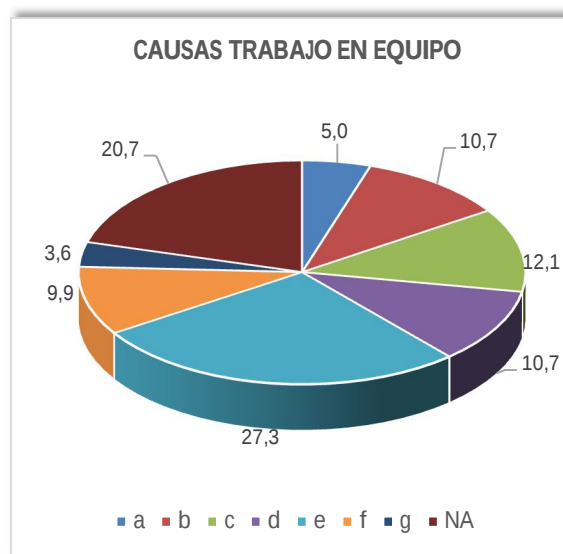
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran que a pesar de su deseo por compartir tiempos y espacios de manera permanente con sus compañeros de labores, la institución no les capacita y/o motiva para trabajar de manera multidisciplinaria, como se muestra en la Tabla 25 y Figura 22

Tabla 25 Causas Trabajo en Equipo

CAUSAS	FREC.	%
a. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupa.	18	5.0
b. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	39	10.7
c. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	44	12.1
d. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	39	10.7
e. Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.	99	27.3
f. La estructura organizacional no facilita la integración.	36	9.9
g. Otras causas	13	3.6
No aplica	75	20.7
TOTAL	363	100

Figura 22 Causas Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

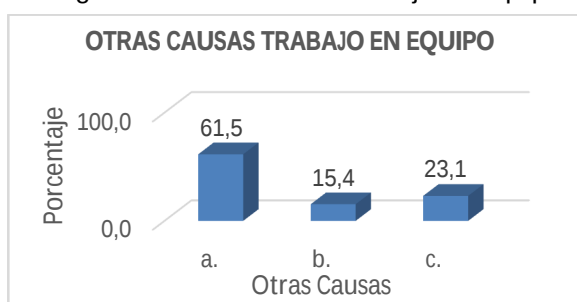
Montoro & Mora, (2004), (citados por Marín & Losada, 2014), afirman que en el terreno organizacional, la cooperación se plantea como un comportamiento relacional, atado directamente con las tareas meta y que pueden manifestarse a través de uno o más comportamientos como el intercambio de información, la discusión constructiva de los problemas y la puesta en común de las actividades, recursos y capacidades, todos ellos orientados hacia la satisfacción de las necesidades y al cumplimiento de uno o más objetivos comunes.

Al acudir al uso de preguntas no estructuradas y a la observación en el sitio de trabajo, se pudo deducir que la estructura organizacional con que cuenta la institución no es la más adecuada, (la planta de cargos no es suficiente, hay funcionarios con exceso de tareas, falta diseño de cargos para nuevas funciones que se realizan a raíz de la implementación de nuevos procesos, etc.) y esto ocasiona inconformidad en el desempeño de sus funcionarios a causa del estrés producido por el exceso de tareas; además, influye de manera negativa en el trabajo en equipo.

Tabla 26 Otras Causas Trabajo en Equipo

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva, afectación por estrés	8	61.5
b. Estructura organizacional incompleta	2	15.4
c. Falta intervención	3	23.1
TOTAL	13	100.0

Figura 23 Otras Causas Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 26 y figura 23, y en consecuencia con lo mencionado anteriormente, la carga laboral excesiva y el estrés que ésta produce, afecta el trabajo en equipo, pues 8 de las 13 personas encuestadas (62%) así lo refirieron. De la misma manera, un 23% considera que falta intervención en el tema, es decir, que la institución no los ha preparado lo suficiente para ello y un 15% opina que la estructura organizacional está incompleta, que la planta de cargos tiende a sobrecargar las tareas en unos pocos y que se nota desigualdad en la asignación de responsabilidades.

3.2.6 Liderazgo

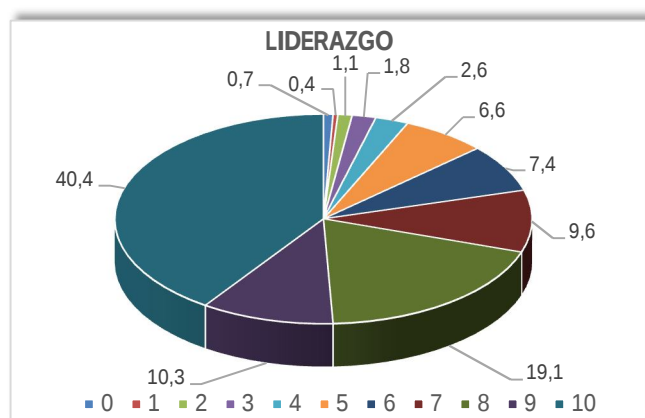
Para Pascual (1987), (citado por Chiang et al, 2014), el liderazgo implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación; esta interrelación sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones, por lo que el mejor estilo será aquel que sea considerado el más apropiado para una situación en particular.

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Tabla 27 Calificación Liderazgo

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	2	0.7	0.0
1	1	0.4	0.0
2	3	1.1	0.0
3	5	1.8	0.1
4	7	2.6	0.1
5	18	6.6	0.3
6	20	7.4	0.4
7	26	9.6	0.7
8	52	19.1	1.5
9	28	10.3	0.9
10	110	40.4	4.0
TOTAL	272	100	8.1

Figura 24 Calificación Liderazgo

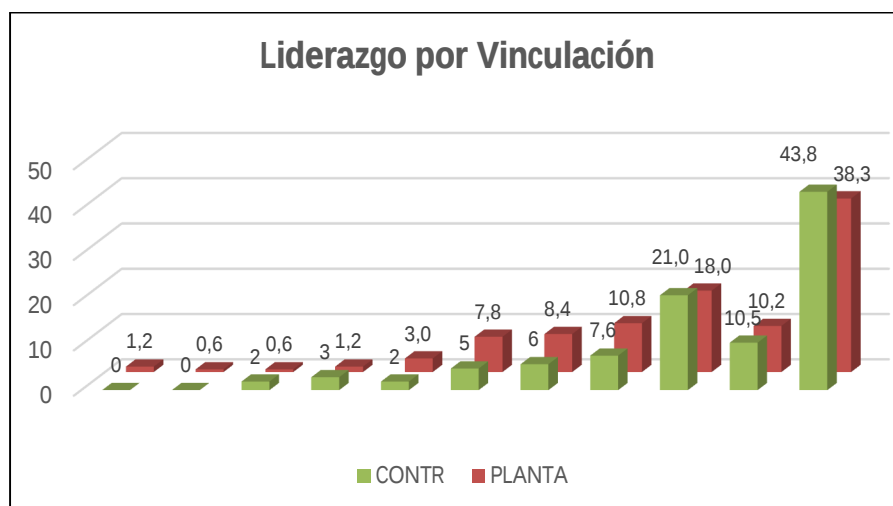


Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Calificación Liderazgo por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	2	1,2	0,0
1	0	0	0,0	1	0,6	0,0
2	2	2	0,0	1	0,6	0,0
3	3	3	0,1	2	1,2	0,0
4	2	2	0,1	5	3,0	0,1
5	5	5	0,2	13	7,8	0,4
6	6	6	0,3	14	8,4	0,5
7	8	7,6	0,5	18	10,8	0,8
8	22	21,0	1,7	30	18,0	1,4
9	11	10,5	0,9	17	10,2	0,9
10	46	43,8	4,4	64	38,3	3,8
TOTAL	105	100	8,3	167	100	8,0

Figura 25 Calificación Liderazgo por vinculación



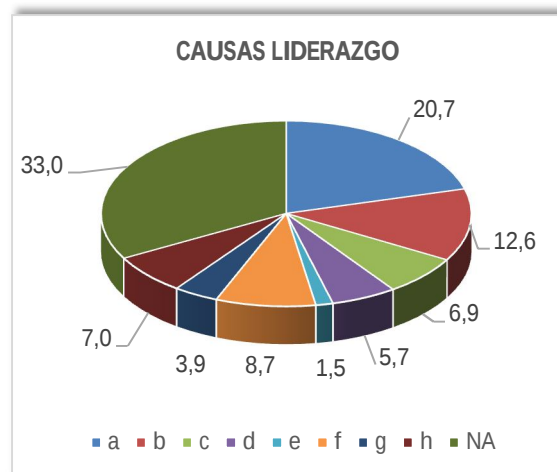
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27, Figura 24 muestran que el promedio de dimensión *Liderazgo* (8.1) la ubica dentro de un rango *Bueno*. Se complementa con la información discriminada por contratistas y empleados de planta, donde se le otorga promedios de 8.3 y 8.0, respectivamente, según Tabla 28, Figura 25. Es preciso mencionar que los coordinadores en su mayoría, se destacan por ser personas motivantes, accesibles y orientadoras, no obstante, con su excesiva carga de trabajo, les resulta difícil lograr una comunicación adecuada con todas las personas que tienen a cargo (por falta de tiempo), como lo menciona el 21% de los encuestados (69 personas), tal como se detalla en la Tabla 24, Figura 20:

Tabla 29 Causas Liderazgo

CAUSAS	FREC.	%
a. El coordinador no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	69	20,7
b. El coordinador tiene demasiadas personas a cargo.	42	12,6
c. El coordinador simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	23	6,9
d. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	19	5,7
e. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	5	1,5
f. El coordinador tiende más a la rutina que al cambio.	29	8,7
g. El coordinador no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	13	3,9
h. Otras causas	26	7,0
No aplica	110	33,0
TOTAL	333	100

Figura 26 Causas Liderazgo



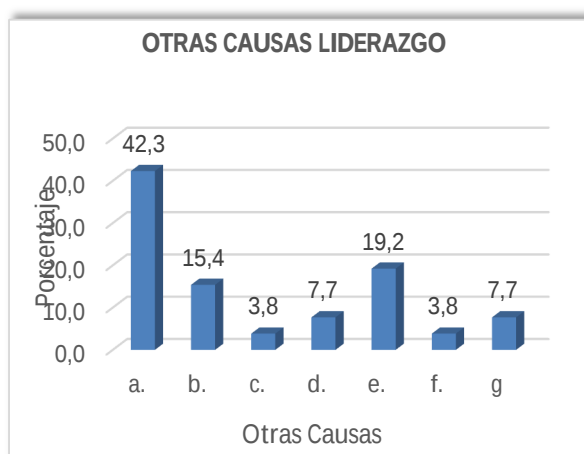
Fuente: Elaboración propia

Al ahondar en las otras causas, los encuestados en un 42% respondieron que uno de los motivos por los cuales no se ejerce de manera óptima el liderazgo por parte de sus coordinadores radica en su excesiva carga laboral, seguido de ciertas personas que mencionaron, como casos aislados, que el coordinador muestra preferencias en su trato hacia algunos de sus compañeros (19%), como se observa en la Tabla 30, figura 27:

Tabla 30 Otras Causas Liderazgo

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva del líder	11	42,3
b. Falta de conocimiento de dinámica laboral	4	15,4
c. Intereses particulares de mando	1	3,8
d. Falta valoración al ser humano	2	7,7
e. Preferencias personales	5	19,2
f. Sobrecarga laboral en unos pocos	1	3,8
g. Prevalencia de indicadores	2	7,7
TOTAL	26	100,0

Figura 27 Otras Causas Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

3.2.7 Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

La variable Trabajo Gratificante, según lo muestran la Tabla 31, Figura 28, fue la mejor evaluada, con un promedio de **8.6**, (*Buena*). Así mismo, se muestra, según Tabla 32, Figura 29, por tipo de vinculación los promedios asignados:

Tabla 31 Calificación Trabajo Gratificante

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	1	0.4	0.0
1	3	1.1	0.0
2	0	0.0	0.0
3	3	1.1	0.0
4	7	2.6	0.1
5	12	4.4	0.2
6	6	2.2	0.1
7	22	8.1	0.6
8	50	18.4	1.5
9	38	14.0	1.3
10	130	47.8	4.8
TOTAL	272	100	8.6

Figura 28 Calificación Trabajo Gratificante

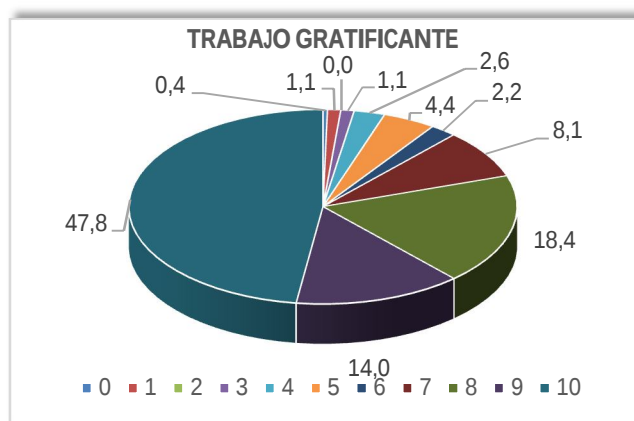
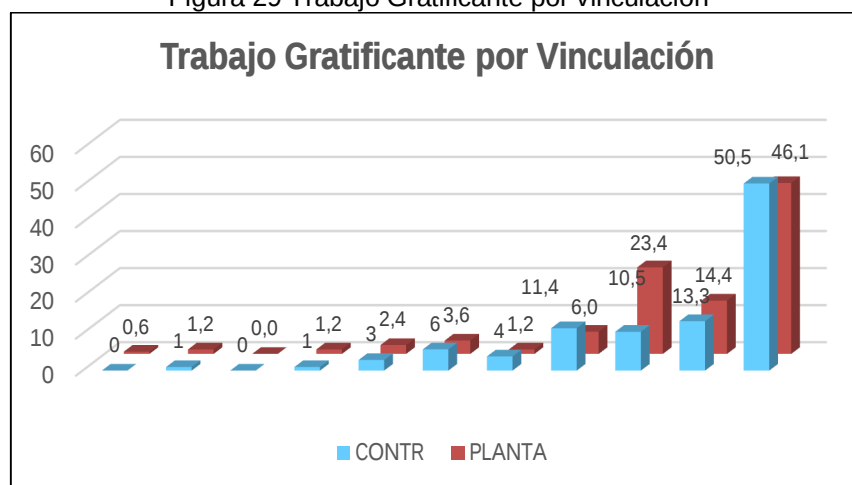


Tabla 32 Trabajo Gratificante por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	1	0,6	0,0
1	1	1	0,0	2	1,2	0,0
2	0	0	0,0	0	0,0	0,0
3	1	1	0,0	2	1,2	0,0
4	3	3	0,1	4	2,4	0,1
5	6	6	0,3	6	3,6	0,2
6	4	4	0,2	2	1,2	0,1
7	12	11,4	0,8	10	6,0	0,4
8	11	10,5	0,8	39	23,4	1,9
9	14	13,3	1,2	24	14,4	1,3
10	53	50,5	5,0	77	46,1	4,6
TOTAL	105	100	8,6	167	100	8,6

Fuente: Elaboración propia

Figura 29 Trabajo Gratificante por vinculación



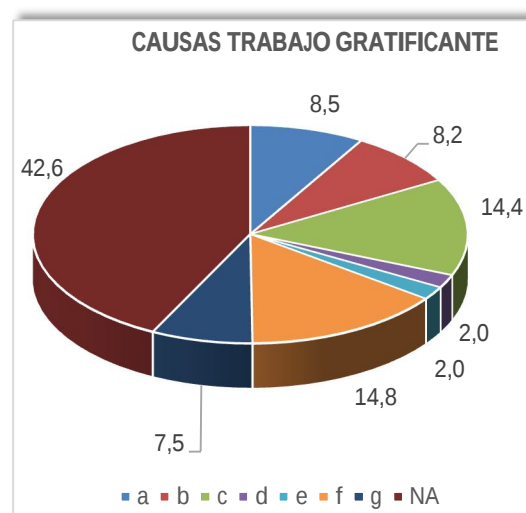
Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión, a pesar de contar con el puntaje más alto otorgado por los servidores encuestados, presenta algunas causas en contra, como aquella en la que mencionan que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas de tal manera que las pudiera ubicar en el trabajo que más les guste o que más pudiera contribuir a su realización (15%), seguida del gusto que sienten por el campo en el que trabajan y sus funciones, no obstante, se tienen limitaciones para crear, aportar y en general para expresarse ampliamente (14%). La Tabla 33, Figura 30 lo reflejan:

Tabla 33 Causas Trabajo Gratificante

CAUSAS	FREC.	%
a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	26	8.5
b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	25	8.2
c. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	44	14.4
d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	6	2.0
e. He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	6	2.0
f. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	45	14.8
g. Otras causas	23	7.5
No aplica	130	42.6
TOTAL	305	100

Figura 30 Causas Trabajo Gratificante



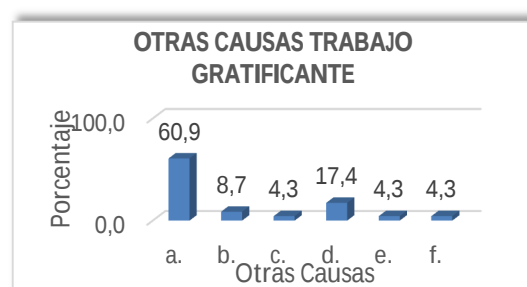
Fuente: Elaboración propia

En relación con las otras causas, (como se indica en la Tabla 34, Figura 31), que impiden que esta dimensión sea evaluada como plenamente gratificante, se encuentra con un 61% (14 encuestados), la excesiva carga laboral, factor que se repite en muchas de las dimensiones, que, al parecer, entorpece en gran medida los procesos vividos al interior de cada centro zonal. En este caso, algunos encuestados mencionaron, a través de preguntas no estructuradas, que en gran proporción las funciones asignadas en el día a día, sobrepasan las establecidas en los manuales de funciones y no están adecuadamente relacionadas con los salarios que perciben (17%):

Tabla 34 Otras Causas Trabajo Gratificante

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	14	60.9
b. Falta de aportes en dinero y tiempo	2	8.7
c. Falta puesto de trabajo adecuado	1	4.3
d. Funciones no acordes con salario	4	17.4
e. Represión y sanción antes que mejora	1	4.3
f. Sobrecarga laboral sobre unos pocos	1	4.3
TOTAL	23	100.0

Figura 31 Otras Causas Trabajo Gratificante



Fuente: Elaboración propia

3.2.8 Desarrollo personal

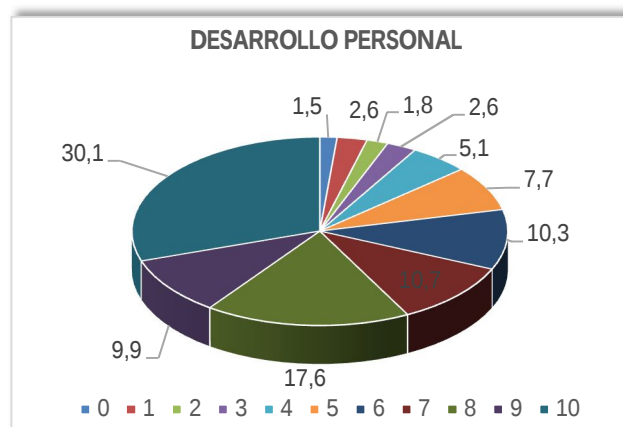
Según Porter (citado por Monteverde & Bustamante, 2014) Una empresa invertirá en el desarrollo de sus colaboradores, siempre; con el fin de que la organización despliegue y fortalezca sus estrategias de producto y de procesos

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

Tabla 35 Calificación Desarrollo Personal

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	4	1.5	0.0
1	7	2.6	0.0
2	5	1.8	0.0
3	7	2.6	0.1
4	14	5.1	0.2
5	21	7.7	0.4
6	28	10.3	0.6
7	29	10.7	0.7
8	48	17.6	1.4
9	27	9.9	0.9
10	82	30.1	3.0
TOTAL	272	100	7.4

Figura 32 Calificación Desarrollo Personal

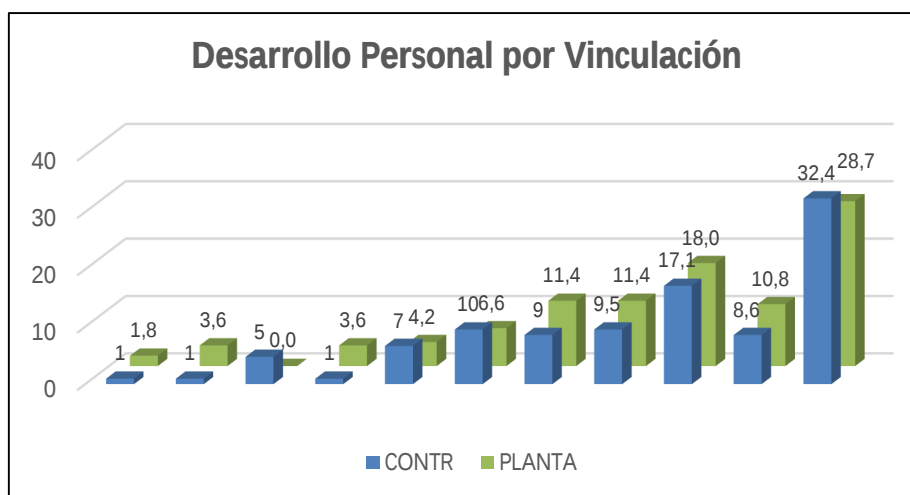


Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 Calificación Desarrollo Personal por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	1	1	0,0	3	1,8	0,0
1	1	1	0,0	6	3,6	0,0
2	5	5	0,1	0	0,0	0,0
3	1	1	0,0	6	3,6	0,1
4	7	7	0,3	7	4,2	0,2
5	10	10	0,5	11	6,6	0,3
6	9	9	0,5	19	11,4	0,7
7	10	9,5	0,7	19	11,4	0,8
8	18	17,1	1,4	30	18,0	1,4
9	9	8,6	0,8	18	10,8	1,0
10	34	32,4	3,2	48	28,7	2,9
TOTAL	105	100	7,4	167	100	7,4

Figura 33 Calificación Desarrollo Personal por vinculación



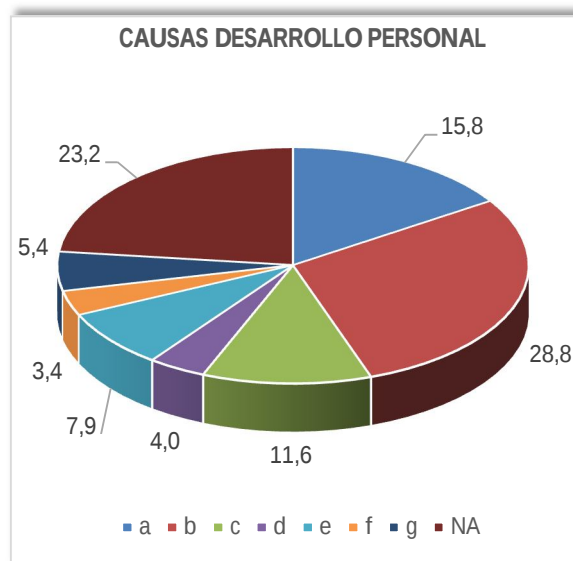
Fuente: Elaboración propia

Como lo muestran la Tabla 35 y Figura 32, así como la Tabla 36 y Figura 33, la dimensión *Desarrollo personal* fue evaluada como *Regular*, con un promedio de **7.4**, toda vez que los encuestados mencionaron en su mayoría que la institución, a pesar de haber logrado mejoras en sus sistemas de información, lo que le permitiría ofrecer unas mejores condiciones de capacitación y formación a todos sus colaboradores, las posibilidades para hacerlo son escasas (16%) y solo lo permiten para algunas personas (29%). Estas causas se reflejan en la Tabla 37, Figura 34:

Tabla 37 Causas Desarrollo Personal

CAUSAS	FREC.	%
a. Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	56	15.8
b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	102	28.8
c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	41	11.6
d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.	14	4.0
e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.	28	7.9
f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	12	3.4
g. Otras causas	19	5.4
No aplica	82	23.2
TOTAL	354	100

Figura 34 Causas Desarrollo Personal



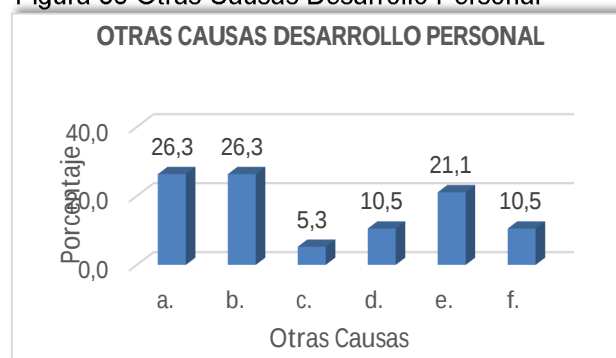
Fuente: Elaboración propia

De otro lado, mencionan una excesiva carga laboral y un notorio desmejoramiento al pasar de lo presencial a lo virtual; esta última causa hace referencia al uso de los sistemas de información que han sido establecidos en la institución, para actualizar de manera permanente a todos los funcionarios. (Ver Tabla 38, Figura 35):

Tabla 38 Otras Causas Desarrollo Personal

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	5	26.3
b. Desmejoramiento al pasar de lo presencial a lo virtual	5	26.3
c. Intereses particulares de mando	1	5.3
d. Falta de incentivos	2	10.5
e. Inadecuada programación de capacitaciones	4	21.1
f. Trato desigual por tipo de contratación	2	10.5
TOTAL	19	100.0

Figura 35 Otras Causas Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia

Resulta vital considerar que si un trabajador percibe que cuenta con herramientas como tecnologías de información y comunicación, software y equipos, se le facilita adquirir, crear y compartir conocimiento y en consecuencia, podrá estar a la actualizado y cumplir adecuadamente con sus funciones. No obstante, al profundizar con algunos encuestados y observarles su rutina diaria, el tiempo que se pudiera destinar para ello no resulta suficiente (por exceso de tareas), lo que les genera una “sobrecarga de información” y estrés.

3.2.9 Elementos de trabajo

Como lo menciona Gonçalves (1997), las características del medio ambiente de trabajo, son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral, mediando entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Tabla 39 Calificación Elementos de Trabajo

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	7	2.6	0.0
1	0	0.0	0.0
2	3	1.1	0.0
3	8	2.9	0.1
4	14	5.1	0.2
5	22	8.1	0.4
6	21	7.7	0.5
7	37	13.6	1.0
8	40	14.7	1.2
9	27	9.9	0.9
10	93	34.2	3.4
TOTAL	272	100	7.6

Figura 36 Calificación Elementos de Trabajo

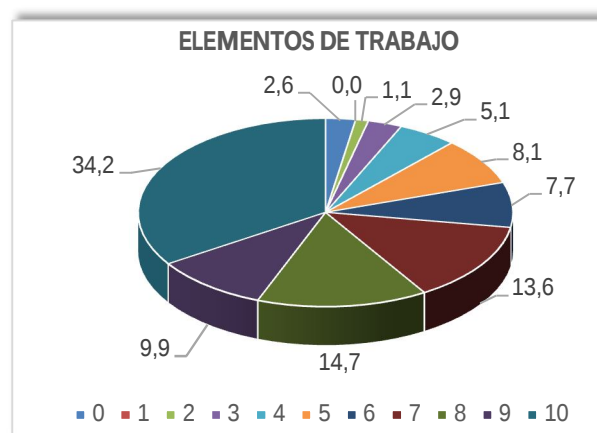
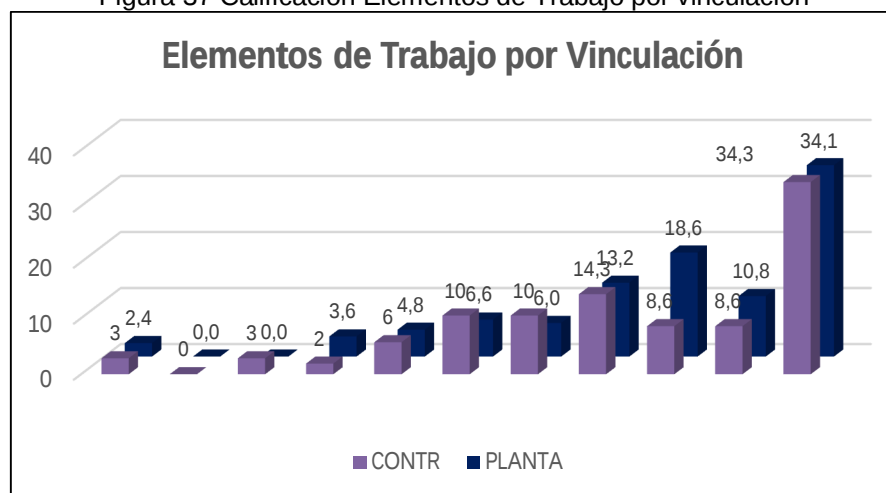


Tabla 40 Calificación Elementos de Trabajo por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	3	3	0,0	4	2,4	0,0
1	0	0	0,0	0	0,0	0,0
2	3	3	0,1	0	0,0	0,0
3	2	2	0,1	6	3,6	0,1
4	6	6	0,2	8	4,8	0,2
5	11	10	0,5	11	6,6	0,3
6	11	10	0,6	10	6,0	0,4
7	15	14,3	1,0	22	13,2	0,9
8	9	8,6	0,7	31	18,6	1,5
9	9	8,6	0,8	18	10,8	1,0
10	36	34,3	3,4	57	34,1	3,4
TOTAL	105	100	7,4	167	100	7,8

Fuente: Elaboración propia

Figura 37 Calificación Elementos de Trabajo por vinculación



Fuente: Elaboración propia

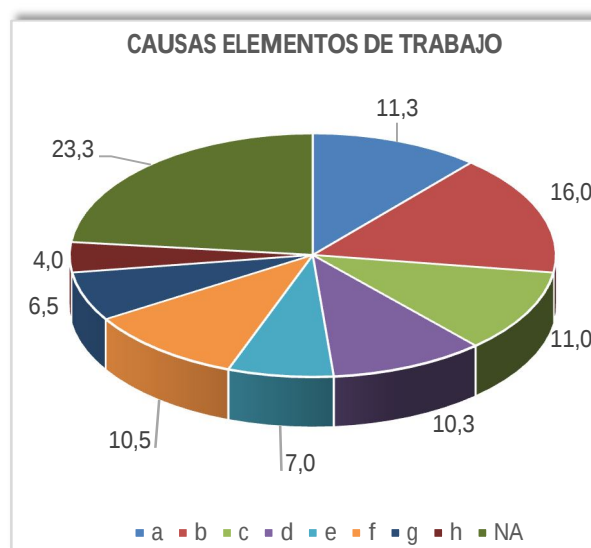
La dimensión *Elementos de trabajo*, según se evidencia en la Tabla 39 y Figura 36, obtuvo un promedio de **7.6** y se califica como *Regular*. Visto desagregado por contratistas y empleados de planta, la Tabla 40 y Figura 37 así lo muestran.

La Tabla 41 y Figura 38 muestran algunas de las causas que los encuestados manifiestan: insuficiencia de elementos (16%) y su obsolescencia (11%) así como su escasez (11%). Mencionan que los elementos de trabajo no son distribuidos de acuerdo a las necesidades, por tanto, en conversaciones con los encuestados, algunos dijeron que debían compartir una impresora entre muchas personas, también que carecen de fotocopadoras, que los asientos no están acordes con las normas de salud ocupacional, etc.:

Tabla 41 Causas Elementos de Trabajo

CAUSAS	FREC.	%
a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	45	11.3
b. La mayoría de los elementos son insuficientes.	64	16.0
c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos y equipos.	44	11.0
d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	41	10.3
e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.	28	7.0
f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades	42	10.5
g. La asignación de recursos de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.	26	6.5
h. Otras causas	19	4.0
No aplica	93	23.3
TOTAL	399	100

Figura 38 Causas Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

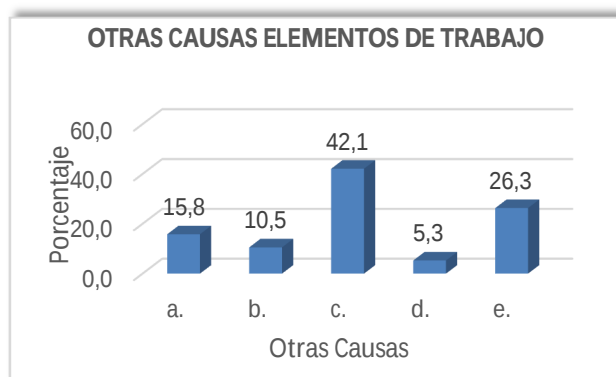
Las otras causas por las cuales la dimensión *Elementos de trabajo* obtuvo un promedio Regular, están detalladas en la Tabla 42, Figura 39, en las cuales se resaltan las dificultades de transporte para el cumplimiento de la labor de algunos funcionarios, por los trayectos entre su sitio de trabajo y sus viviendas, de acuerdo a su ubicación en la ciudad, además se refieren a que en otras regionales sí cuentan con este servicio.

Así mismo, algunos contratistas mencionaron que los elementos de trabajo de mejor calidad están destinados para el uso del personal de planta (26%) y que en la mayoría de casos deben hacer uso de sus equipos de cómputo personales (16%), siendo establecido éste último aspecto dentro de los contratos de trabajo, lo que refleja una marcada diferencia entre los beneficios otorgados a los funcionarios de planta y los contratistas, no solo en este aspecto, sino en la mayoría de los aquí analizados, lo que dificulta las relaciones y el hecho de conservar un buen ambiente laboral.

Tabla 42 Otras Causas Elementos de Trabajo

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Contratistas deben aportar equipos de cómputo	3	15.8
b. Elementos de baja calidad	2	10.5
c. Dificultades de transporte para el cumplimiento de su labor	8	42.1
d. Obstáculos para adquisición de elementos	1	5.3
e. Se priorizan profesionales de planta	5	26.3
TOTAL	19	100.0

Figura 39 Otras Causas Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

3.2.10 Relaciones interpersonales

Para Monteverde & Bustamante, (2014), el compromiso personal frente al trabajo y con los compañeros es clave para un trabajo de calidad, mejores ventas y alta productividad, y esto debe ser una actitud propia. Así mismo, de manera ideal cada organización debería disponer (...) de un espacio para el esparcimiento y convivencia para sus colaboradores; lugar idóneo para fomentar la creatividad y acunar las buenas relaciones interpersonales que coadyuvan al fortalecimiento de la cultura empresarial y elevan considerablemente la competitividad.

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Tabla 43 Calificación Relaciones Interpersonales Figura 40 Calificación Relaciones Interpersonales

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	2	0.7	0.0
1	0	0.0	0.0
2	3	1.1	0.0
3	6	2.2	0.1
4	17	6.3	0.3
5	25	9.2	0.5
6	34	12.5	0.8
7	46	16.9	1.2
8	48	17.6	1.4
9	33	12.1	1.1
10	58	21.3	2.1
TOTAL	272	100	7.4

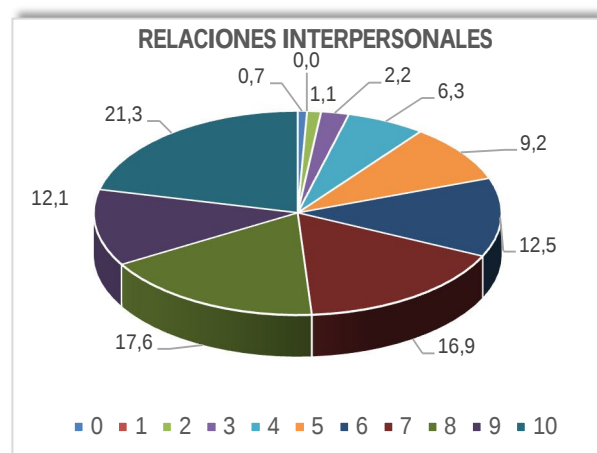
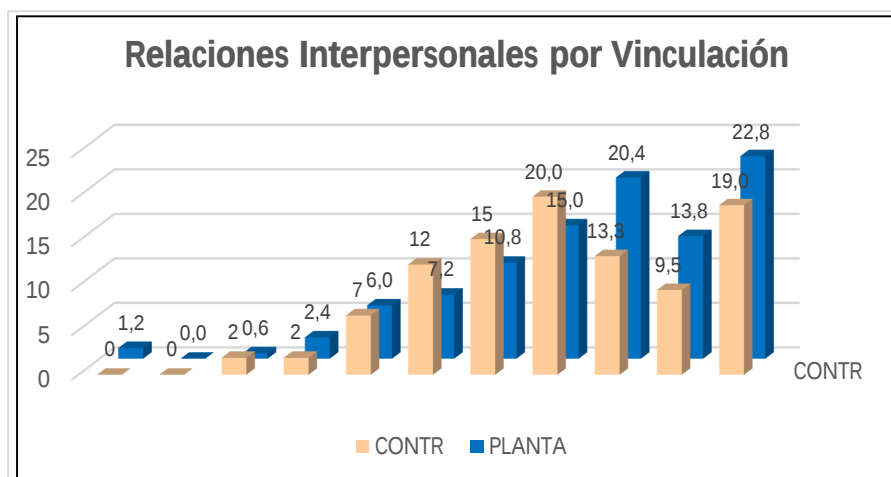


Tabla 44 Calificación Relaciones Interpersonales por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	2	1,2	0,0
1	0	0	0,0	0	0,0	0,0
2	2	2	0,0	1	0,6	0,0
3	2	2	0,1	4	2,4	0,1
4	7	7	0,3	10	6,0	0,2
5	13	12	0,6	12	7,2	0,4
6	16	15	0,9	18	10,8	0,6
7	21	20,0	1,4	25	15,0	1,0
8	14	13,3	1,1	34	20,4	1,6
9	10	9,5	0,9	23	13,8	1,2
10	20	19,0	1,9	38	22,8	2,3
TOTAL	105	100	7,1	167	100	7,5

Figura 41 Calificación Relaciones Interpersonales por vinculación



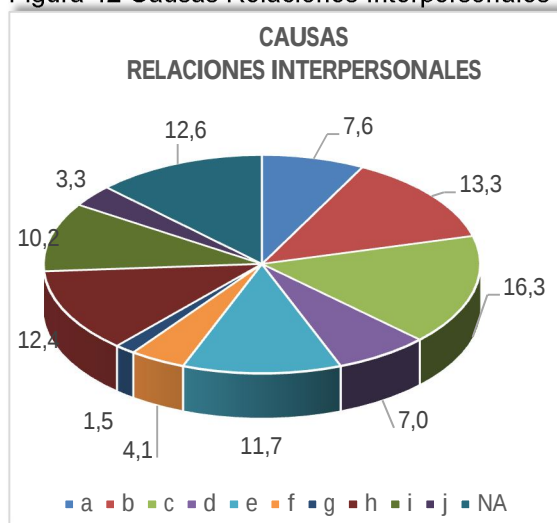
Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión, cuyo promedio de **7.4**, se observa en las Tablas 43 y 44, Figuras 40 y 41, fue calificada como *Regular*. La causa principal, mencionada por un 16% de los encuestados, radica en la falta de solidaridad y apoyo entre los funcionarios, así como en la falta de respeto y consideración por las diversas maneras de pensar, sentir y actuar (13%); hacen mención también a aspectos como la autocracia y arrogancia de algunos de sus compañeros, lo cual impide un adecuado desarrollo de las relaciones entre pares y también entre éstos y sus líderes. La Tabla 45 y Figura 42 dan muestra este comportamiento:

Tabla 45 Causas Relaciones Interpersonales

CAUSAS	FREC.	%
a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	35	7.6
b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, sentir y actuar de los demás.	61	13.3
c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	75	16.3
d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	32	7.0
e. Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	54	11.7
f. Falta más libertad de expresión.	19	4.1
g. Las barreras sociales no lo permiten	7	1.5
h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	57	12.4
i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	47	10.2
j. Otras causas	16	3.3
No aplica	58	12.6
TOTAL	460	100

Figura 42 Causas Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las otras causas, contenidas en la Tabla 46 y Figura 43, la sobrecarga laboral sobre unos pocos, con un 31%, ocupa el primer lugar; lo que, según mencionaron a través de la profundización con preguntas no estructuradas, genera descontento y desmotivación, pues consideran inequitativo el hecho de que algunas tareas sean asignadas a ciertos funcionarios, a quienes les exige mucho más rendimiento (sobrecarga al funcionario con más habilidades, destreza y compromiso institucional), mientras otros (que según los encuestados reflejan menos compromiso con la institución) gozan de tiempo y sus tareas son realizadas con tranquilidad.

Tabla 46 Otras Causas Relaciones Interpersonales

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Afectación por estrés	4	25.0
b. Falta de tolerancia y respeto	3	18.8
c. Falta límites entre lo personal y lo laboral	2	12.5
d. Sobrecarga laboral sobre unos pocos	5	31.3
e. Falta espacios de integración	2	12.5
TOTAL	16	100.0

Figura 43 Otras Causas Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia

3.2.11 Solución de conflictos

Para Rodríguez, et al (2010) el conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

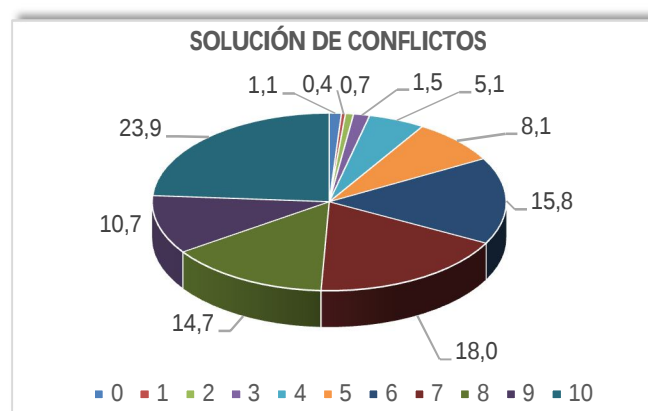
Las Tablas 47 y 48 y Figuras 44 y 45, muestran el promedio obtenido en la dimensión *Solución de conflictos*, calificada con un promedio de **7.4** ubicada dentro del rango como *Regular*, en la que la mayoría de participantes identifican que al momento de presentarse conflictos estos son resueltos de diferentes formas, con agresiones verbales entre compañeros de trabajo, indiferencia ante las situaciones presentadas y en su mayoría las personas intervienen hablando con terceros del hecho ocurrido y las implicaciones negativas causadas a nivel personal (comentarios de pasillo).

Del mismo modo hacen referencia (mediante preguntas no estructuradas) que en la institución es muy común acusar de los incumplimientos de las actividades a los compañeros (durante su ausencia, cuando este no tiene la oportunidad de aportar su punto de vista o las situaciones realmente ocurridas), aspectos que causan roces entre ellos y por ende afectan significativamente el clima organizacional.

Tabla 47 Calificación Solución de conflictos

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	3	1.1	0.0
1	1	0.4	0.0
2	2	0.7	0.0
3	4	1.5	0.0
4	14	5.1	0.2
5	22	8.1	0.4
6	43	15.8	0.9
7	49	18.0	1.3
8	40	14.7	1.2
9	29	10.7	1.0
10	65	23.9	2.4
TOTAL	272	100	7.4

Figura 44 Calificación Solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 Calificación Solución de conflictos por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	1	1	0,0	2	1,2	0,0
1	0	0	0,0	1	0,6	0,0
2	0	0	0,0	2	1,2	0,0
3	0	0	0,0	4	2,4	0,1
4	6	6	0,2	8	4,8	0,2
5	12	11	0,6	10	6,0	0,3
6	19	18	1,1	24	14,4	0,9
7	20	19,0	1,3	29	17,4	1,2
8	20	19,0	1,5	20	12,0	1,0
9	5	4,8	0,4	24	14,4	1,3
10	22	21,0	2,1	43	25,7	2,6
TOTAL	105	100	7,3	167	100	7,5

Figura 45 Calificación Solución de conflictos por vinculación

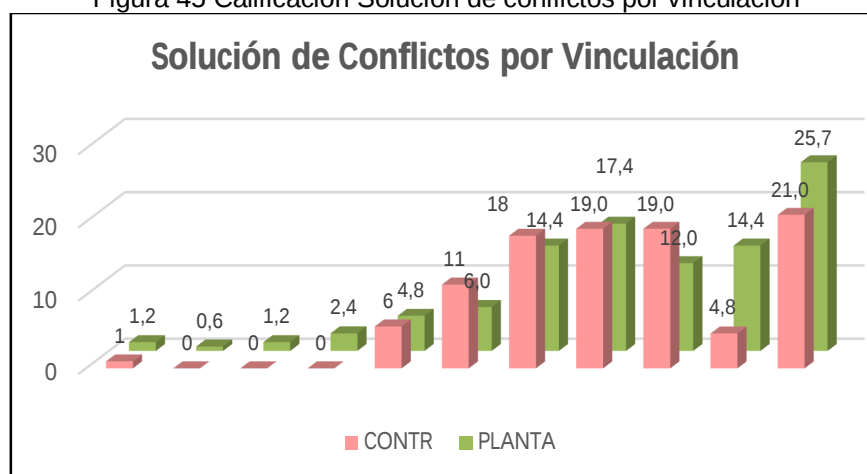
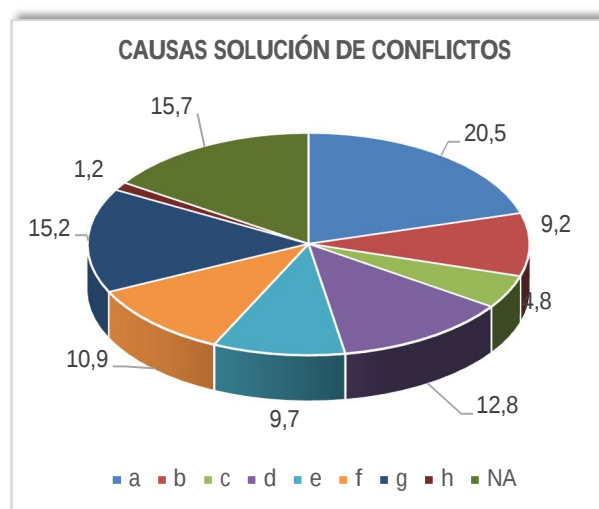


Tabla 49 Causas Solución de conflictos

CAUSAS	FREC.	%
a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	85	20.5
b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.	38	9.2
c. Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	20	4.8
d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	53	12.8
e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	40	9.7
f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	45	10.9
g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	63	15.2
h. Otras causas	5	1.2
No aplica	65	15.7
TOTAL	414	100

Figura 46 Causas Solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

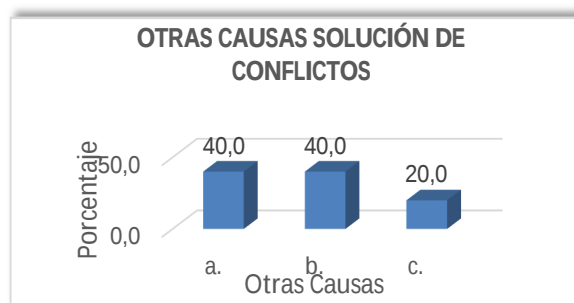
La Tabla 49 y Figura 46 muestran las otras causas mencionadas por los encuestados. Una de las principales causas por las cuales no hay un adecuado tratamiento a los conflictos, está relacionada con el hecho de que “En general la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva” con un 21% (85 personas) toda vez que para algunos empleados los problemas no son afrontados de manera inmediata, como se mencionó anteriormente, para ellos es mejor evadirlos y hablar del tema con otras personas que no están implicadas, lo que ocasiona la discrepancia de opiniones, causando rivalidades entre los mismos compañeros del grupo, incluso hasta entre centros zonales.

Así mismo relacionan otras causas importantes, las cuales se detallan en la Tabla 50, Figura 47 y que están en concordancia con la excesiva carga laboral, tal como se mencionó en dimensiones anteriores, el hecho de algunos funcionarios tener sobrecarga laboral y observar cómo otros, menos comprometidos, son “premiados con menos trabajo”, les genera inconformidad y malestar, lo que ocasiona en la mayoría de casos conflictos entre funcionarios.

Tabla 50 Otras Causas Solución de conflictos

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	2	40.0
b. Preferencias personales	2	40.0
c. No hay un conducto adecuado	1	20.0
TOTAL	5	100.0

Figura 47 Otras Causas Solución de conflictos



Fuente: Elaboración propia

3.2.12 Valoración / Reconocimiento

Tal como lo mencionan Bedoya, et al (2000) desde los diferentes espacios de encuentros laborales de los funcionarios, es importante realizar reconocimientos y elogios como símbolos - más que de aprobación - de estímulo a la autoestima de cada uno de los servidores, lo que conlleva a la eficiencia.

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca, o se les incentiva de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

De acuerdo a lo anterior, según se muestra en las Figuras 48 y 49, Tablas 51 y 52, con respecto a la valoración y el reconocimiento realizado por los directivos a sus empleados, vistos como mecanismos que aportan al buen desempeño de sus actividades laborales, el ICBF presenta un promedio de **6.1** para esta dimensión, ubicándose dentro del rango como *Regular*:

Tabla 51 Calificación Valoración/Reconocimiento Figura 48 Calificación Valoración/Reconocimiento

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	14	5.1	0.0
1	14	5.1	0.1
2	10	3.7	0.1
3	14	5.1	0.2
4	17	6.3	0.3
5	31	11.4	0.6
6	31	11.4	0.7
7	41	15.1	1.1
8	50	18.4	1.5
9	19	7.0	0.6
10	31	11.4	1.1
TOTAL	272	100	6.1

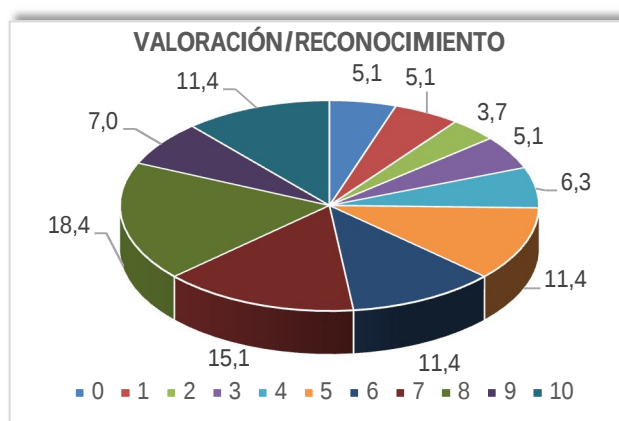
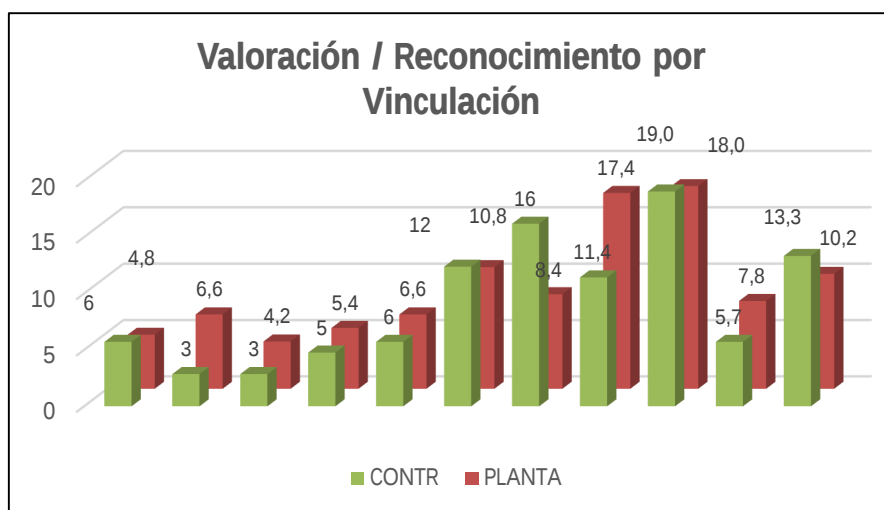


Tabla 52 Calificación Valoración/Reconocimiento por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	6	6	0,0	8	4,8	0,0
1	3	3	0,0	11	6,6	0,1
2	3	3	0,1	7	4,2	0,1
3	5	5	0,1	9	5,4	0,2
4	6	6	0,2	11	6,6	0,3
5	13	12	0,6	18	10,8	0,5
6	17	16	1,0	14	8,4	0,5
7	12	11,4	0,8	29	17,4	1,2
8	20	19,0	1,5	30	18,0	1,4
9	6	5,7	0,5	13	7,8	0,7
10	14	13,3	1,3	17	10,2	1,0
TOTAL	105	100	6,2	167	100	6,0

Figura 49 Calificación Valoración/Reconocimiento por vinculación



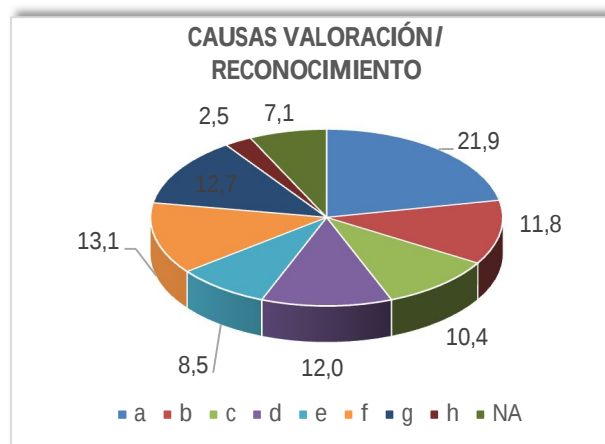
Fuente: Elaboración propia

En concordancia con los resultados, los encuestados establecen las causas principales, contenidas en la Tabla 53, Figura 50:

Tabla 53 Causas Valoración/Reconocimiento

CAUSAS	FREC.	%
a. No es costumbre valorar a las personas en la organización.	95	21.9
b. Algunos coordinadores lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	51	11.8
c. La crítica que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.	45	10.4
d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.	52	12.0
e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	37	8.5
f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.	57	13.1
g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	55	12.7
h. Otras causas	12	2.5
No aplica	31	7.1
TOTAL	434	100

Figura 50 Causas Valoración/Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de 22% (95 funcionarios), señalan que “No es costumbre valorar a las personas en la organización” y en las anotaciones relacionadas en el instrumento se encuentra que para algunas de ellas, su sentir se dirige - por el contrario - a que salen más a relucir los aspectos negativos que los positivos en sus actividades laborales, seguido del 13% (57 funcionarios) afirman que “No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse”.

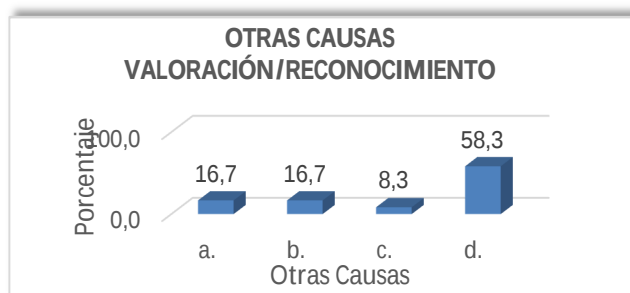
En este sentido no es tenido en cuenta el trabajo y sólo es resaltado a nivel grupal el de aquellas personas por las que el coordinador siente aprecio o tiene alguna preferencia, aspecto que genera desigualdad y por ende afecta otras variables como las relaciones entre los empleados.

Adicionalmente, los servidores aportaron otras causas, tabuladas y graficadas en la Tabla 54, Figura 51 entre las que destacan, con un 17% que la carga laboral excesiva disminuye la creatividad; así como la prevalencia de indicadores sobre el cumplimiento adecuado de sus tareas, pues consideran que “mostrar resultados” está por encima del nivel de desempeño los servidores públicos:

Tabla 54 Otras Causas Valoración/Reconocimiento

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva disminuye creatividad	2	16.7
b. Prevalencia de indicadores	2	16.7
c. Rivalidad profesional	1	8.3
d. Valoración general y no personal	7	58.3
TOTAL	12	100

Figura 51 Otras Causas Valoración/Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

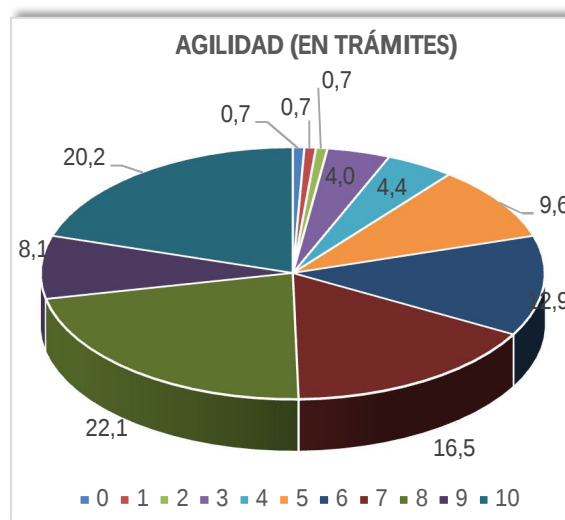
3.2.13 Agilidad (en trámites)

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y de los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Tabla 55 Calificación Agilidad (en trámites)

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	2	0.7	0.0
1	2	0.7	0.0
2	2	0.7	0.0
3	11	4.0	0.1
4	12	4.4	0.2
5	26	9.6	0.5
6	35	12.9	0.8
7	45	16.5	1.2
8	60	22.1	1.8
9	22	8.1	0.7
10	55	20.2	2.0
TOTAL	272	100	7.2

Figura 52 Calificación Agilidad (en trámites)

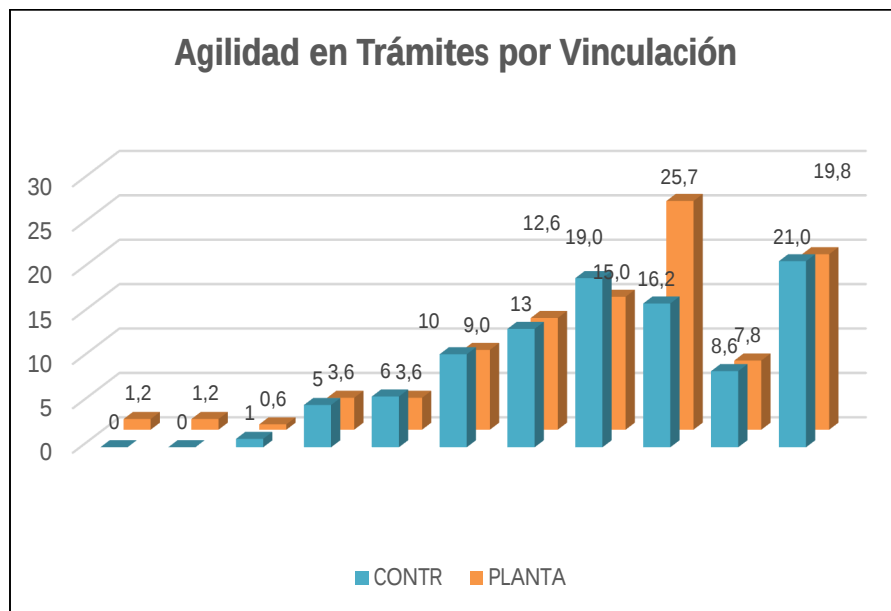


Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 Calificación Agilidad (en trámites) por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	0	0	0,0	2	1,2	0,0
1	0	0	0,0	2	1,2	0,0
2	1	1	0,0	1	0,6	0,0
3	5	5	0,1	6	3,6	0,1
4	6	6	0,2	6	3,6	0,1
5	11	10	0,5	15	9,0	0,4
6	14	13	0,8	21	12,6	0,8
7	20	19,0	1,3	25	15,0	1,0
8	17	16,2	1,3	43	25,7	2,1
9	9	8,6	0,8	13	7,8	0,7
10	22	21,0	2,1	33	19,8	2,0
TOTAL	105	100	7,2	167	100	7,3

Figura 53 Calificación Agilidad (en trámites) por vinculación



Fuente: Elaboración propia

Tal como lo muestran las Tablas 55 y 56 y las Figuras 52 y 53, la variable *Agilidad (en trámites)* obtuvo un promedio de **7.2** evaluándola como *Regular*. El ICBF como institución pública, está supeditado a diferentes procesos y procedimientos que deben asumir sus funcionarios para dar trámite a sus actividades, dificultando, según lo manifiestan los encuestados, su trabajo diario, por la cantidad de protocolos y controles que deben seguir.

Esta es una de las variables que afectan directamente el clima de la institución, toda vez que sus procesos y procedimientos se ven mediados por el protocolo, la norma y la jerarquía (aspectos transversales a todas las entidades del Estado), que influyen en

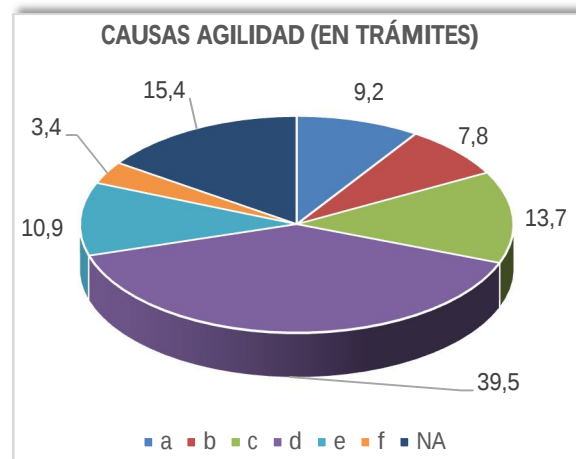
gran proporción en los resultados que se desean alcanzar, pues se debe esperar aprobaciones y trámites desgastantes y que retrasan las metas.

Es así como se encontró entre las causas aportadas por los participantes, que se le da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos institucionales con una frecuencia de 40% (141 personas) que se muestra en la Tabla 57 y Figura 54:

Tabla 57 Causas Agilidad (en trámites)

CAUSAS	FREC.	%
a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	33	9.2
b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	28	7.8
c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	49	13.7
d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	141	39.5
e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	39	10.9
f. Otras causas	16	3.4
No aplica	55	15.4
TOTAL	357	100

Figura 54 Causas Agilidad (en trámites)



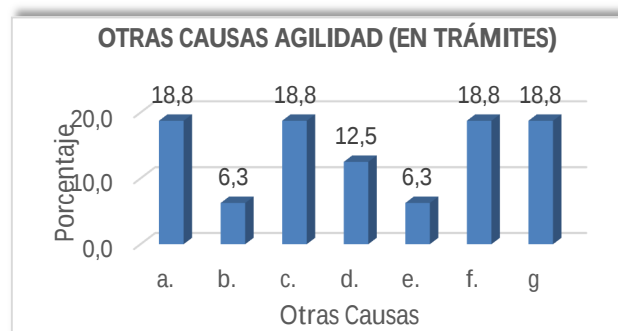
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las otras causas, mostradas en la Tabla 58 y Figura 55, se encuentran repartidas entre la carga laboral excesiva, exceso de normas y cambios sin claridad, falta de funcionalidad en algunas normas existentes y la necesidad de cumplir con los indicadores, en muchos casos, sin tener en cuenta los altos volúmenes de tareas con que cuentan algunos de los funcionarios, aspectos que al mismo tiempo, generan entre ellos malestar y entorpecimiento del clima organizacional:

Tabla 58 Otras Causas Agilidad (en trámites)

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Carga laboral excesiva	3	18.8
b. Obstáculos por fallas Sistema de Información	1	6.3
c. Exceso de normas y cambios sin claridad	3	18.8
d. Falta de apoyo entre diferentes dependencias	2	12.5
e. Falta cumplimiento de normas	1	6.3
f. Falta de funcionalidad de algunas normas existentes	3	18.8
g. Prevalencia de indicadores	3	18.8
TOTAL	16	100.0

Figura 55 Otras Causas Agilidad (en trámites)



Fuente: Elaboración propia

3.2.14 Evaluación del desempeño

Para la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC (2010), la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social, con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales. (...) los cuales serán visibles a través de la evaluación del desempeño laboral que debe estar enmarcada dentro de la transparencia, objetividad e imparcialidad.

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

Tabla 59 Calificación Evaluación de desempeño Figura 56 Calificación Evaluación de desempeño

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	15	5.5	0.0
1	6	2.2	0.0
2	4	1.5	0.0
3	11	4.0	0.1
4	15	5.5	0.2
5	19	7.0	0.3
6	35	12.9	0.8
7	37	13.6	1.0
8	39	14.3	1.1
9	27	9.9	0.9
10	64	23.5	2.4
TOTAL	272	100	6.9

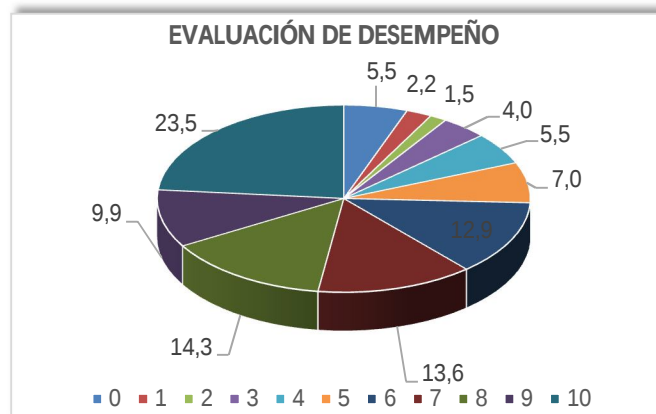
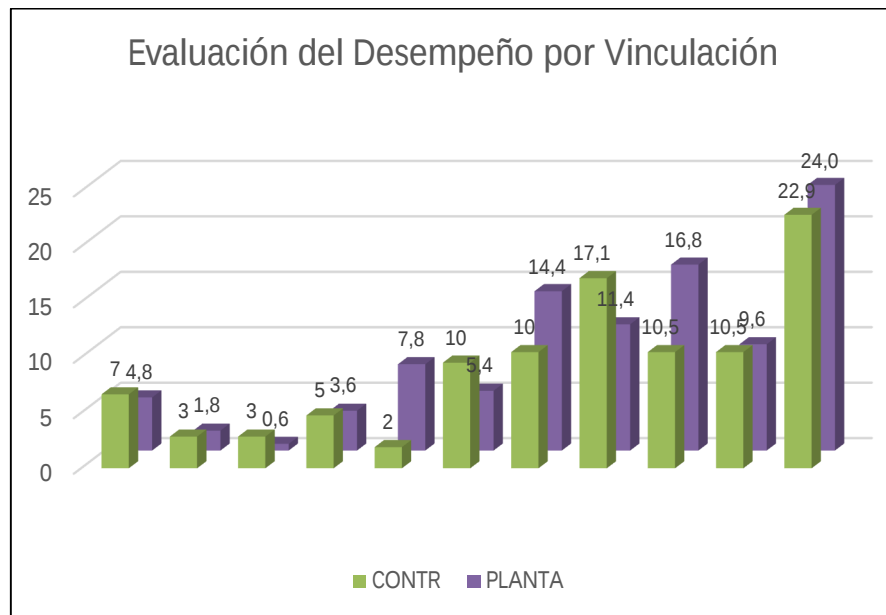


Tabla 60 Calificación Evaluación de desempeño por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	7	7	0,0	8	4,8	0,0
1	3	3	0,0	3	1,8	0,0
2	3	3	0,1	1	0,6	0,0
3	5	5	0,1	6	3,6	0,1
4	2	2	0,1	13	7,8	0,3
5	10	10	0,5	9	5,4	0,3
6	11	10	0,6	24	14,4	0,9
7	18	17,1	1,2	19	11,4	0,8
8	11	10,5	0,8	28	16,8	1,3
9	11	10,5	0,9	16	9,6	0,9
10	24	22,9	2,3	40	24,0	2,4
TOTAL	105	100	6,7	167	100	7,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 57 Calificación Evaluación de desempeño por vinculación



Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión, tal como lo indican las Tablas 59 - 60 y las Figuras 56 - 57, obtuvo un promedio de **6.9** (en un rango *Regular*).

Según los resultados, se debe tener en cuenta que los estándares de la evaluación de desempeño para esta institución están regidos desde una instancia externa, como la Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC (por ser una institución pública), y no obedece a un ejercicio objetivo y constructivo que sirva de apoyo a los procesos institucionales.

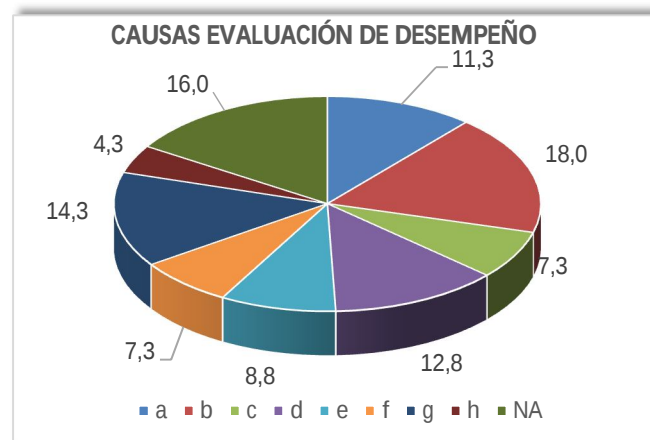
Así mismo los formatos e instrumentos utilizados para la evaluación de desempeño varían dependiendo del tipo de contratación, siendo diferentes para empleados de carrera administrativa, empleados en calidad de provisionalidad y contratistas, sin tener el mismo tratamiento para las tres categorías, factor que incide en la dinámica que se genera en el ámbito laboral, por las diferencias y desigualdades presentadas, afectando notoriamente el clima de esta entidad.

Dentro de las principales causas se encuentran las mencionadas en la Tabla 61 y graficadas en la Figura 58:

Tabla 61 Causas Evaluación de desempeño

CAUSAS	FREC.	%
a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	45	11.3
b. Falta objetividad en la evaluación.	72	18.0
c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.	29	7.3
d. La evaluación no es imparcial.	51	12.8
e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.	35	8.8
f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	29	7.3
g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	57	14.3
h. Otras causas	18	4.3
No aplica	64	16.0
TOTAL	399	100

Figura 58 Causas Evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

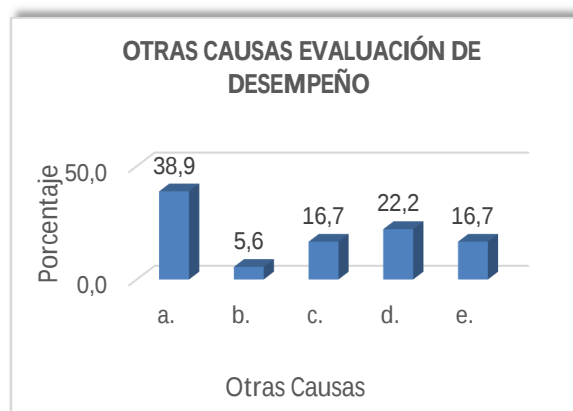
Con un 18%, (72 personas) expresan que existe “falta de objetividad en la evaluación de desempeño”, seguido de “los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente”, lo que evidencia una necesidad de contar con espacios de discusión, análisis y retroalimentación adecuados que permitan el desarrollo de un sistema eficiente de evaluación del desempeño y que al mismo tiempo fortalezca la cualificación de los funcionarios y su mejoramiento continuo.

Dentro de las otras causas, mostradas en la Tabla 62 y Figura 59, se encuentra, con un 39% el *desconocimiento del sistema evaluativo*, pues el mismo, como se dijo anteriormente, no es un proceso estandarizado y pertinente para todos los funcionarios (contratistas, provisionales y de carrera administrativa):

Tabla 62 Otras Causas Evaluación de desempeño

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Desconocimiento Sistema Evaluativo	7	38.9
b. Falta Instrumento Sencillo para evaluar	1	5.6
c. Falta objetividad en líderes que aplican la evaluación	3	16.7
d. Falta Retroalimentación a Contratistas	4	22.2
e. Otros (Prevalencia de indicadores cuantitativos, exclusión de factores relevantes, sistema inadecuado)	3	16.7
TOTAL	18	100

Figura 59 Otras Causas Evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

3.2.15 Feedback / Retroalimentación

Según el DAFP (2005), al interior de las entidades, como estrategia clave, se debe propender por el establecimiento de relaciones laborales sanas y armoniosas y por un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar y coordinar acciones.

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores sean las relaciones y mejor será el clima organizacional.

Tabla 63 Calificación Feedback

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	17	6.3	0.0
1	5	1.8	0.0
2	7	2.6	0.1
3	17	6.3	0.2
4	22	8.1	0.3
5	30	11.0	0.6
6	39	14.3	0.9
7	39	14.3	1.0
8	30	11.0	0.9
9	18	6.6	0.6
10	48	17.6	1.8
TOTAL	272	100	6.2

Figura 60 Calificación Feedback

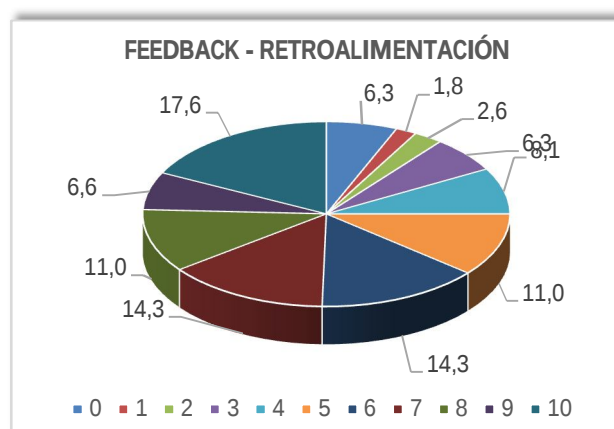
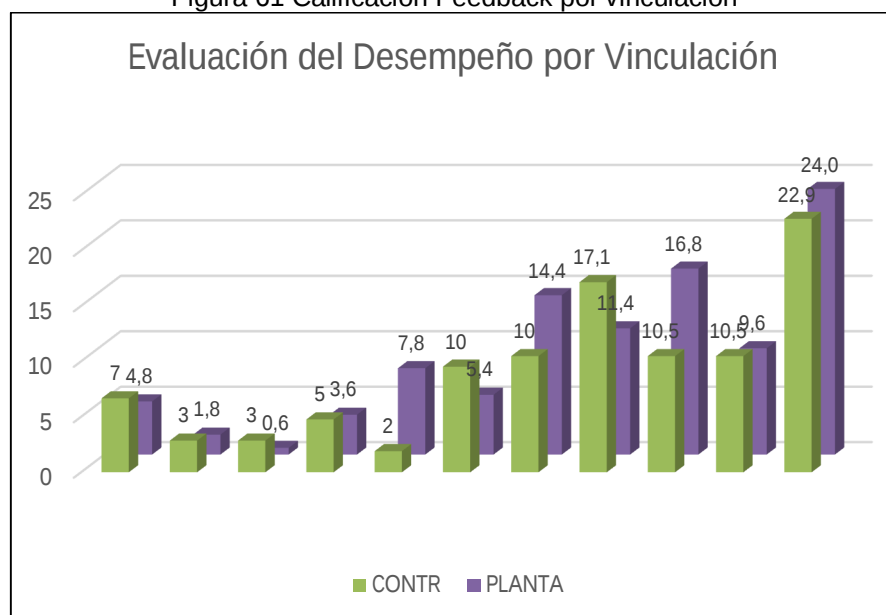


Tabla 64 Calificación Feedback por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	8	8	0,0	9	5,4	0,0
1	1	1	0,0	4	2,4	0,0
2	0	0	0,0	7	4,2	0,1
3	7	7	0,2	10	6,0	0,2
4	6	6	0,2	16	9,6	0,4
5	9	9	0,4	21	12,6	0,6
6	16	15	0,9	23	13,8	0,8
7	18	17,1	1,2	21	12,6	0,9
8	11	10,5	0,8	19	11,4	0,9
9	9	8,6	0,8	9	5,4	0,5
10	20	19,0	1,9	28	16,8	1,7
TOTAL	105	100	6,5	167	100	6,1

Fuente: Elaboración propia

Figura 61 Calificación Feedback por vinculación



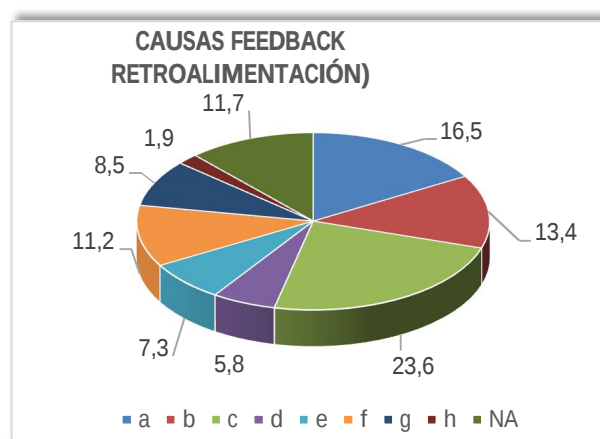
Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión *Feedback – Retroalimentación*, los resultados contenidos en las Tablas 63, 64 y Figuras 60 y 61, se encuentran dentro de los más bajos, con un promedio de **6.2**, en el rango evaluada como *Regular*, toda vez que los encuestados mencionan que es un mecanismo poco frecuente dentro del ICBF, por el tiempo o el desconocimiento del mismo, o en ocasiones lo pueden realizar sin tenerlo claramente referenciado (24%); pues se realiza en forma de críticas, o sacando a relucir aspectos negativos del trabajo de las personas, con poco tacto, aspecto que influye negativamente en las relaciones entre funcionarios:

Tabla 65 Causas Feedback

CAUSAS	FREC.	%
a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	68	16.5
b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	55	13.4
c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	97	23.6
d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	24	5.8
e. Mi coordinador en particular, no promueve esa práctica.	30	7.3
f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.	46	11.2
g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	35	8.5
h. Otras causas	10	1.9
No aplica	48	11.7
TOTAL	413	100

Figura 62 Causas Feedback



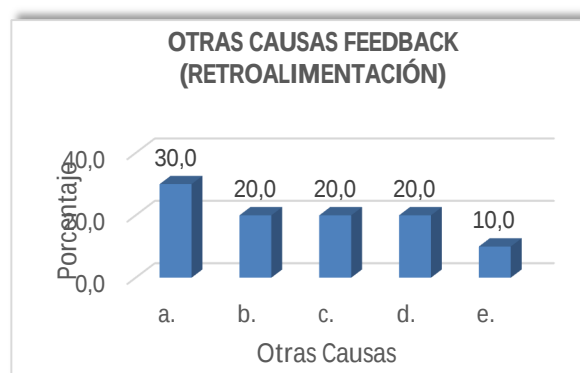
Fuente: Elaboración propia

En este caso, los funcionarios además de desconocer la importancia del feedback, comentan que a muchos de ellos no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación (en un 17%, 68 personas), lo que refleja la importancia de hacer intervención en este aspecto, con el fin de evitar los “choques” entre compañeros por diversos comentarios que se puedan presentar en el día a día. Igualmente, dentro de las otras causas refieren en un 30% la falta de tiempo para hacer retroalimentación, pues mencionan que por el exceso de tareas diarias, prefieren dar importancia al cumplimiento de las mismas y poco se preocupan por generar espacios de diálogo y concertación frecuentes. A continuación, la Tabla 66 y la Figura 63 ilustran este comportamiento:

Tabla 66 Otras Causas Feedback

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
a. Falta de tiempo para retroalimentación	3	30.0
b. No es una práctica acostumbrada en la institución	2	20.0
c. Negligencia para dar/recibir retroalimentación	2	20.0
d. Se hace a espaldas del interesado	2	20.0
e. Otros (falta democracia y vocación de servicio)	1	10.0
TOTAL	10	100

Figura 63 Otras Causas Feedback



Fuente: Elaboración propia.

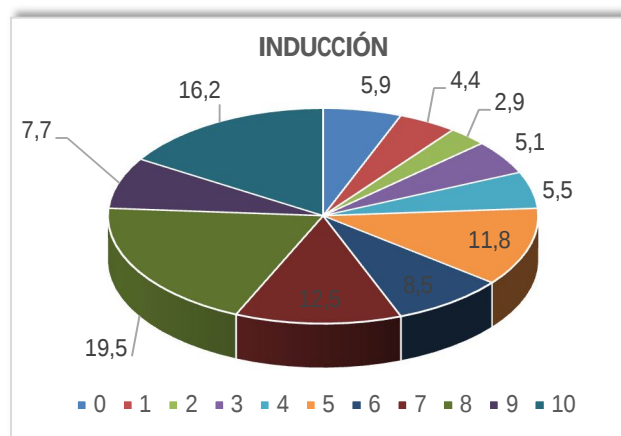
3.2.16 Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Tabla 67 Calificación Inducción

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	16	5.9	0.0
1	12	4.4	0.0
2	8	2.9	0.1
3	14	5.1	0.2
4	15	5.5	0.2
5	32	11.8	0.6
6	23	8.5	0.5
7	34	12.5	0.9
8	53	19.5	1.6
9	21	7.7	0.7
10	44	16.2	1.6
TOTAL	272	100	6.3

Figura 64 Calificación Inducción

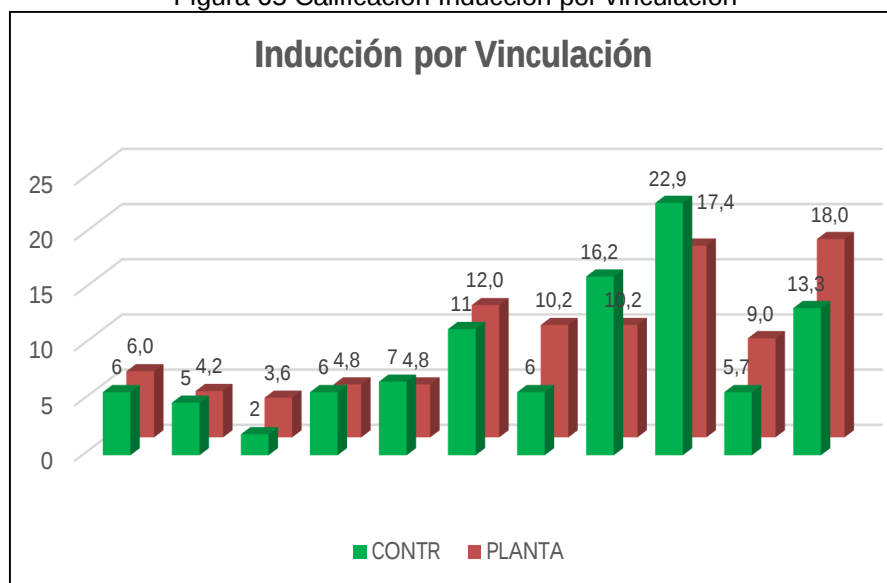


Fuente: Elaboración propia

Tabla 68 Calificación Inducción por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	6	6	0,0	10	6,0	0,0
1	5	5	0,0	7	4,2	0,0
2	2	2	0,0	6	3,6	0,1
3	6	6	0,2	8	4,8	0,1
4	7	7	0,3	8	4,8	0,2
5	12	11	0,6	20	12,0	0,6
6	6	6	0,3	17	10,2	0,6
7	17	16,2	1,1	17	10,2	0,7
8	24	22,9	1,8	29	17,4	1,4
9	6	5,7	0,5	15	9,0	0,8
10	14	13,3	1,3	30	18,0	1,8
TOTAL	105	100	6,2	167	100	6,4

Figura 65 Calificación Inducción por vinculación



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados para la dimensión *Inducción*, reflejados en las Tablas 67 - 68 y Figuras 64 - 65, el promedio obtenido es de **6.3** ubicándola en un nivel *Regular*, pues los participantes refieren que es un proceso establecido desde hace poco tiempo en esta Regional. Para algunas personas es llevado a cabo por el cumplimiento de un protocolo, (en ocasiones se realizan conferencias, talleres o charlas luego de un tiempo de ingreso de los empleados), además de manifestar que son abordados algunos aspectos generales de la organización (misión, visión, objetivos, programas) sin trabajar especificidades del cargo a desarrollar, lo que impide un buen desempeño de las personas al momento de iniciar sus actividades laborales.

Lo anterior genera confusiones e interrupción de las tareas de sus compañeros, en quienes deben apoyarse para aclarar dudas, por lo que en su mayoría (31%) consideran que no hay un sistema bien diseñado para tal fin y que más que ubicar a las

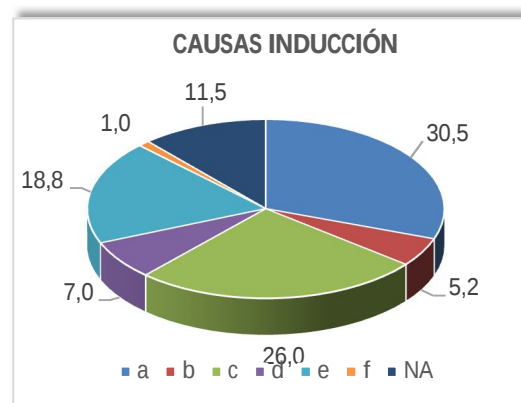
personas adecuadamente lo importante es que empiecen a producir, por tanto, se deja a la suerte que el nuevo funcionario tenga de “absorber” el conocimiento “sobre la marcha”.

A continuación se presentan las causas, representadas gráficamente en la Tabla 69 y Figura 66:

Tabla 69 Causas Inducción

CAUSAS	FREC.	%
a. No hay un sistema bien diseñado para la inducción.	117	30.5
b. Sólo algunos coordinadores se preocupan porque sea una inducción excelente.	20	5.2
c. Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.	100	26.0
d. La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	27	7.0
e. La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.	72	18.8
f. Otras causas	5	1.0
No aplica	44	11.5
TOTAL	385	100.0

Figura 66 Causas Inducción



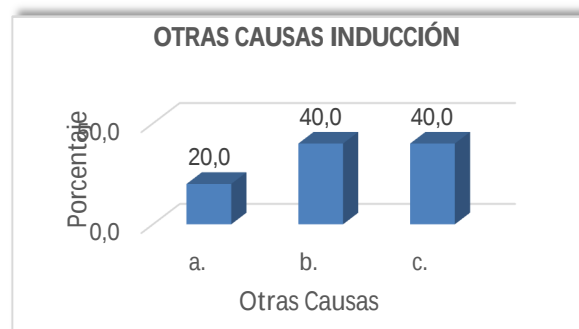
Fuente: Elaboración propia

Así mismo dentro de este ítem, para algunas personas es importante incluir el tema de reinducción, donde se fortalezcan aspectos de la institución que sirvan para el buen desempeño laboral. A continuación se mencionan las otras causas, contenidas en la Tabla 70 y Figura 67, las cuales son referidas por los participantes, que dan cuenta del poco tiempo que se utiliza para la inducción, su ineficacia y su impersonalidad.

Tabla 70 Otras Causas Inducción

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
Inducción impersonal	1	20.0
Inducción poco eficaz	2	40.0
Tiempo reducido para inducción	2	40.0
TOTAL	5	100

Figura 67 Otras Causas Inducción



Fuente: Elaboración propia

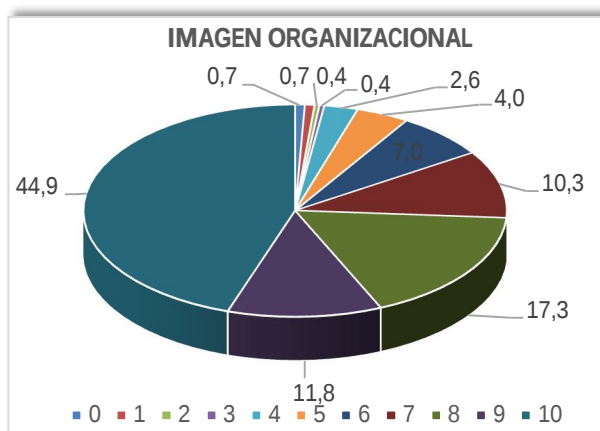
3.2.17 Imagen organizacional

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

Tabla 71 Calificación Imagen Organizacional

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	2	0.7	0.0
1	2	0.7	0.0
2	1	0.4	0.0
3	1	0.4	0.0
4	7	2.6	0.1
5	11	4.0	0.2
6	19	7.0	0.4
7	28	10.3	0.7
8	47	17.3	1.4
9	32	11.8	1.1
10	122	44.9	4.5
TOTAL	272	100	8.4

Figura 68 Calificación Imagen Organizacional



Fuente: Elaboración propia

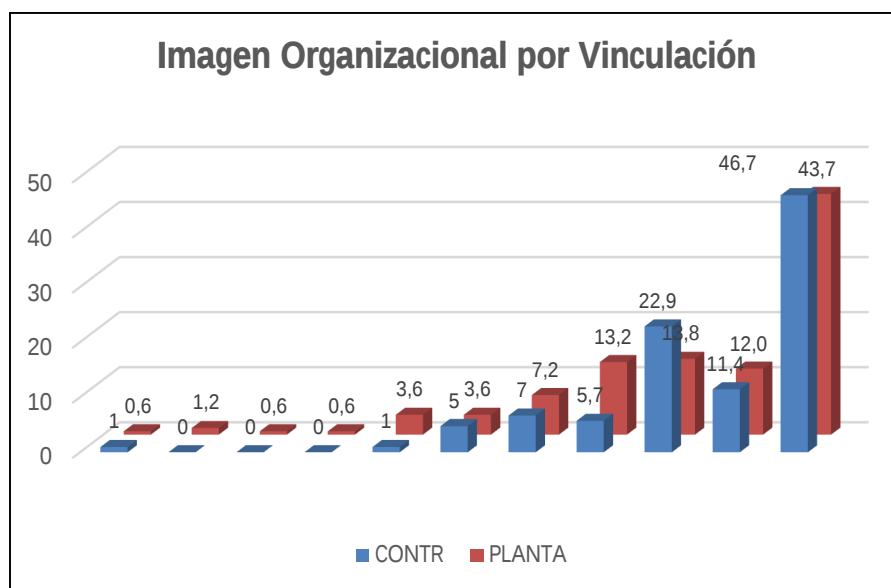
Esta dimensión presenta una de las calificaciones más altas, como se puede observar en la Tablas 71 - 72, Figuras 68 - 69, con un promedio de **8.4**, ubicándola dentro de las equivalencias cuantitativas como *Buena*, los encuestados refieren tener un concepto adecuado de la institución donde trabajan, según sus expresiones se percibe que se sienten a gusto por pertenecer a ella, por la población que atienden y la labor altruista que desarrollan:

Tabla 72 Imagen Organizacional por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	1	1	0,0	1	0,6	0,0
1	0	0	0,0	2	1,2	0,0
2	0	0	0,0	1	0,6	0,0
3	0	0	0,0	1	0,6	0,0
4	1	1	0,0	6	3,6	0,1
5	5	5	0,2	6	3,6	0,2
6	7	7	0,4	12	7,2	0,4
7	6	5,7	0,4	22	13,2	0,9
8	24	22,9	1,8	23	13,8	1,1
9	12	11,4	1,0	20	12,0	1,1
10	49	46,7	4,7	73	43,7	4,4
TOTAL	105	100	8,6	167	100	8,3

Fuente: Elaboración propia

Figura 69 Imagen Organizacional por vinculación



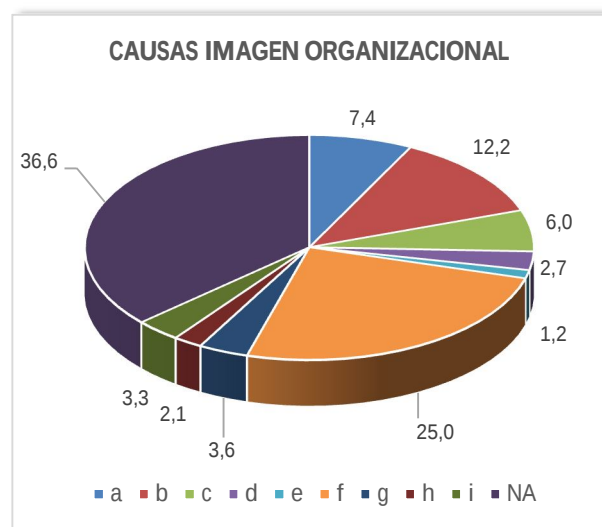
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, algunos de los encuestados no le asignan una calificación como excelente debido a causas como las siguientes:

Tabla 73 Causas Imagen Organizacional

CAUSAS	FREC.	%
a. No hay preocupación por mejorar de manera constante.	25	7.4
b. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	41	12.2
c. El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.	20	6.0
d. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	9	2.7
e. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.	4	1.2
f. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.	84	25.0
g. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.	12	3.6
h. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.	7	2.1
i. Otras causas	11	3.3
No aplica	123	36.6
TOTAL	336	100

Figura 70 Causas Imagen Organizacional



Fuente: Elaboración propia

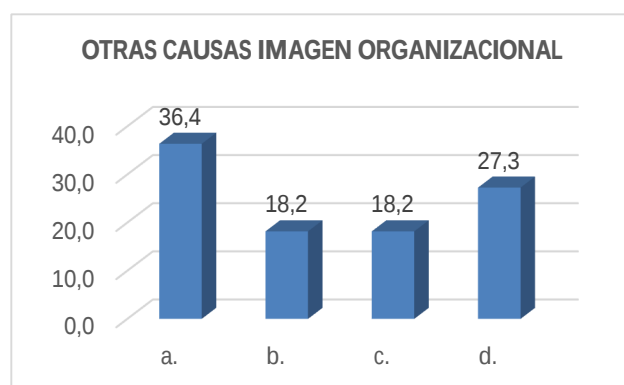
Según la Tabla 73, Figura 70, dentro de las causas que mayor valor representa para este factor se encuentra “la calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias”, con un 25% (84 personas) en la que manifiestan que la influencia de otros aspectos del orden laboral, lleva a que la prestación de los servicios no se de manera efectiva, y con ello las críticas de la población en general, desdibujando la buena imagen que se pretende mantener a través de la prestación de los diferentes servicios.

Como se presenta a continuación, en la Tabla 74 y Figura 71, los encuestados refieren otras causas, entre las que se resaltan, la “falta de divulgación de información a la comunidad” con un 36% (4 personas) pues es importante dar a conocer hechos reales del servicio que presta la institución, para que sus usuarios tengan un conocimiento claro y conserven la buena imagen de la misma.

Tabla 74 Otras Causas Imagen Organizacional

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
Falta divulgación de información a la comunidad	4	36.4
Falta sentido de pertenencia por tipo de contratación (contratistas)	2	18.2
Prevalecen indicadores sobre misión institucional	2	18.2
Otros (Carencia proyección social, cambios permanentes en conceptos)	3	27.3
TOTAL	11	100

Figura 71 Otras Causas Imagen Organizacional



Fuente: Elaboración propia

3.2.18 Salario

Trillo (citado por Uribe, Garrido & Rodríguez, 2011) afirma que anteriormente la sociedad del empleo estaba constituida por la duración de la relación contractual de tipo indefinido, la jornada a tiempo completo, la subordinación del sujeto, la remuneración acordada y las prestaciones sociales totales; reconfigurándose a otra caracterizada por condiciones precarias para los trabajadores, determinadas por formas de trabajo atípicas en las que se distingue el ingreso masivo al mercado laboral de jóvenes y mujeres, la flexibilidad laboral y la abolición de los tipos de contratación estables, dando paso a los inestables.

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora, cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Tabla 75 Calificación Salario

CALIFICACION	FREC.	%	PROMEDIO
0	16	5.9	0.0
1	11	4.0	0.0
2	10	3.7	0.1
3	14	5.1	0.2
4	9	3.3	0.1
5	20	7.4	0.4
6	28	10.3	0.6
7	27	9.9	0.7
8	48	17.6	1.4
9	28	10.3	0.9
10	61	22.4	2.2
TOTAL	272	100	6.7

Figura 72 Calificación Salario

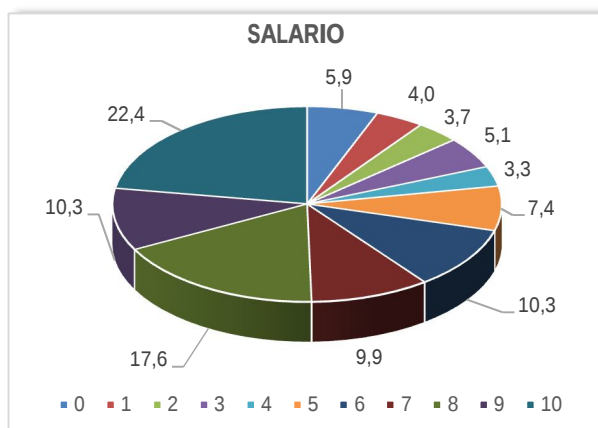
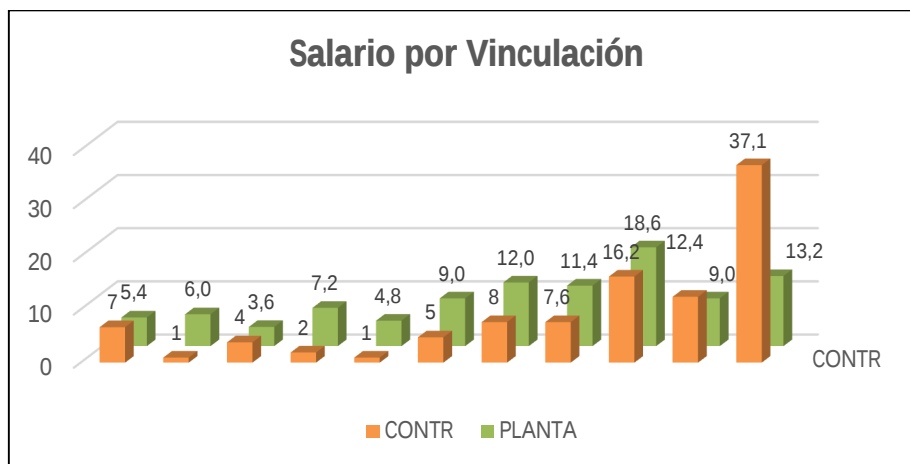


Tabla 76 Calificación Salario por vinculación

CALIFICACION	CONTRATISTAS	%	PROMEDIO	PLANTA	%	PROMEDIO
0	7	7	0,0	9	5,4	0,0
1	1	1	0,0	10	6,0	0,1
2	4	4	0,1	6	3,6	0,1
3	2	2	0,1	12	7,2	0,2
4	1	1	0,0	8	4,8	0,2
5	5	5	0,2	15	9,0	0,4
6	8	8	0,5	20	12,0	0,7
7	8	7,6	0,5	19	11,4	0,8
8	17	16,2	1,3	31	18,6	1,5
9	13	12,4	1,1	15	9,0	0,8
10	39	37,1	3,7	22	13,2	1,3
TOTAL	105	100	7,5	167	100	6,1

Figura 73 Calificación Salario por vinculación



Fuente: Elaboración propia

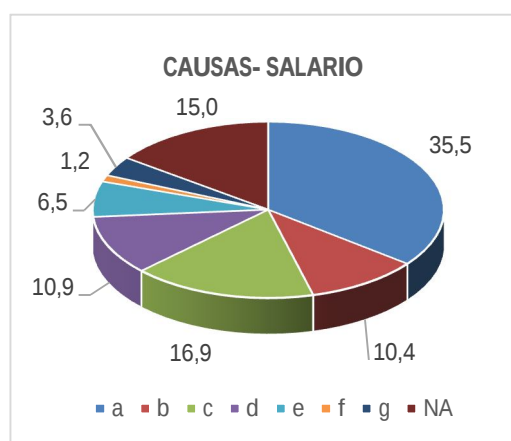
Como se observa en las Tablas 75 y 76 y en las Figuras 72 y 73, la dimensión *Salario* fue calificada como una de las más bajas dentro de la presente investigación, con un promedio de **6.7** ubicándola dentro de la escala de equivalencias cualitativas del instrumento como *Regular*. Para esta dimensión es importante tener presente que el ICBF tiene establecido dentro de su planta de cargos una división por rangos salariales, la cual no está diseñada de manera gradual e igualitaria para sus empleados, aspecto que influye de manera importante en la organización.

A continuación, las causas se enuncian en la Tabla 77 y Figura 74, presentadas por los funcionarios encuestados:

Tabla 77 Causas Salario

CAUSAS	FREC.	%
a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	147	35.5
b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.	43	10.4
c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.	70	16.9
d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	45	10.9
e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	27	6.5
f. La situación económica de la organización no lo permite.	5	1.2
g. Otras causas	15	3.6
No aplica	62	15.0
TOTAL	414	100

Figura 74 Causas Salario



Fuente: Elaboración propia

Los participantes refieren no estar a gusto con el salario que devengan, además perciben el hecho de no estar compensados con la carga de trabajo que les ha sido impuesta (36%). Expresan de la misma manera su inconformidad con respecto a las diferencias que existen entre el salario de los empleados de carrera y los contratistas y la oportunidad en el pago del mismo, (siendo desigual para los últimos), aspectos que generan dificultades en sus relaciones, afectando negativamente el clima organizacional al interior de esta institución, pues algunos participantes manifiestan que las cargas son mayores y no son compensadas con el salario devengando, además de plantear que para unos existe una carga mayor que para otros y las diferencias salariales no son determinadas por ello.

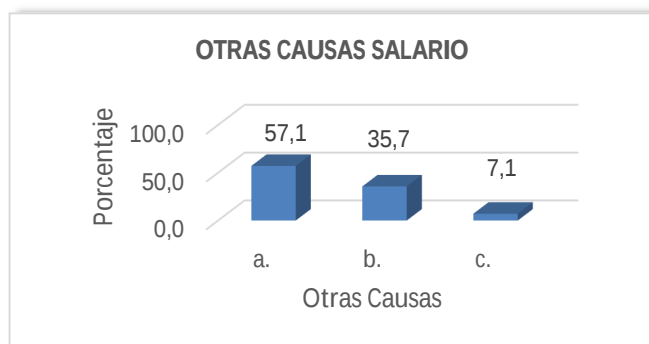
Seguidamente se presenta la causa “frente al mercado laboral considero que mi salario es bajo”, con una calificación del 17% (70 personas), puesto que la mayoría de profesionales encuestados hacen relación que frente a las demás organizaciones de ámbito estatal, el ICBF presenta un nivel salarial bajo.

En cuanto a las otras causas presentadas para esta dimensión en la Tabla 78 y Figura 75, se encuentra con un 57% (8 personas) que afirman que el salario no está acorde al perfil y carga laboral, así como refieren también el pago inoportuno a los contratistas, aspectos mencionados anteriormente:

Tabla 78 Otras Causas Salario

OTRAS CAUSAS	FREC.	%
Salario no acorde a perfil y carga laboral	8	57.1
Pago inoportuno a contratistas	5	35.7
Preferencias y subjetividades en evaluación de desempeño	1	7.1
TOTAL	14	100.0

Figura 75 Otras Causas Salario



Fuente: Elaboración propia

Blanch (citado por Uribe, et al, 2011) manifiesta que las instituciones han aumentado las cargas laborales de sus trabajadores, modificando sus relaciones contractuales como estrategias para mantenerse dentro del mercado actual.

3.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La población encuestada propuso diversas alternativas como aportes a la mejora del ambiente laboral en la institución. Se destaca con un porcentaje de 29%, la necesidad de valorar y reconocer que, los funcionarios, antes de ser empleados de una organización, son seres humanos con sueños, esperanzas, que sienten, se emocionan y reaccionan de maneras diversas; con aspectos culturales particulares, quienes se unen para el logro de unos objetivos comunes.

De otro lado, en un 23% consideran que es necesario que se diseñe un programa de salarios e incentivos no salariales, que contemple también aspectos como formación, capacitación, ascensos, lo que les permita sentir que están trabajando por una recompensa y que su trabajo está siendo valorado adecuadamente.

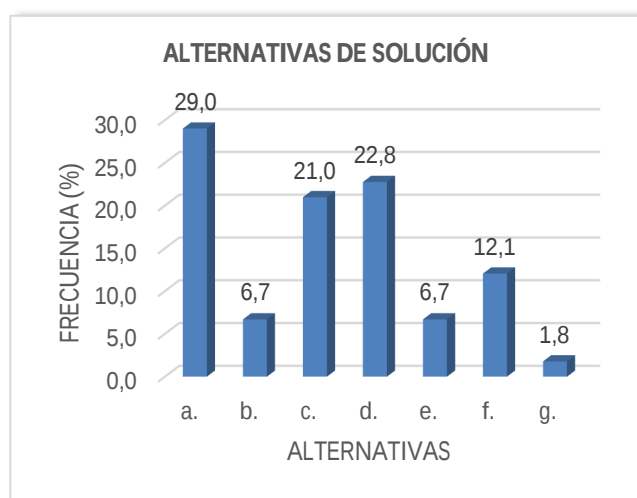
En tercer lugar, en un 21% los funcionarios mencionan que sus capacidades y niveles de formación no son tenidos en cuenta a la hora de asignación de cargos y salarios, por ejemplo, se encuentran personas con formación posgraduada ejerciendo cargos operativos, con salarios poco acordes a su nivel de formación y a las actividades que desempeñan. Por tanto, consideran que es importante que se pueda diseñar un sistema de contratación por meritocracia, que les permita ubicarse en los cargos que más les guste y de acuerdo a su formación y capacidades, con funciones realmente enriquecedoras y posibilidades de realización personal, que les represente un desafío interesante.

En cuarto lugar, con un 12% los encuestados se refieren a la necesidad de contar con un adecuado sistema de inducción y capacitación, que les permita tener una mejor orientación acerca de la mejor manera de hacer su trabajo. Así mismo, consideran de manera urgente que se deben mejorar las condiciones locativas por unas más cómodas, funcionales y dotadas de elementos de trabajo pertinentes, actualizados y suficientes; como también es necesaria la implementación de programas de salud ocupacional, salud mental preventiva y creación de espacios de integración, ambas con un 7%. Por último, sugieren que para que se pueda mejorar y mantener un buen clima organizacional, es importante realizar una intervención en clima organizacional, desde la dirección y de manera periódica realizar análisis (2%). A continuación, en la Tabla 79 y Figura 76 se refleja lo dicho:

Tabla 79 Alternativas de Solución

SOLUCIONES	FREC.	%
a. Valorar y reconocer la condición humana de los servidores públicos.	65	29,0
b. Condiciones locativas cómodas, funcionales y dotación de elementos de trabajo adecuados.	15	6,7
c. Diseño de un adecuado sistema de contratación por meritocracia y/o selección de personal por habilidades y conocimientos.	47	21,0
d. Diseño de un programa de salarios e incentivos no salariales que contemple formación, capacitación y ascensos.	51	22,8
e. Implementación de programas de salud ocupacional, salud mental preventiva y creación de espacios de integración.	15	6,7
f. Establecer un adecuado sistema de inducción y capacitación.	27	12,1
g. Realizar estudios de clima organizacional desde la dirección, de manera periódica.	4	1,8
TOTAL	224	100,0

Figura 76 Alternativas de Solución



Fuente: Elaboración propia

Según Segurado y Agulló (citado por Uribe, et al, 2011) la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos que constituyen el medio ambiente de trabajo; por tanto, depende de la naturaleza de las características de las condiciones de trabajo, de la dimensión subjetiva, que es el conjunto de percepciones y de experiencias laborales que de manera individual y colectiva originan realidades características dentro de un mismo contexto organizacional.

Es importante resaltar que el ICBF Regional Valle del Cauca no cuenta con un grupo del área de Talento Humano que desarrolle acciones a través de un programa de intervención en clima organizacional. A partir de una entrevista no estructurada en la mencionada área, solamente son llevadas a cabo acciones aisladas que no generan mayor impacto entre los funcionarios y tampoco se encuentran delimitadas en un plan de mejoramiento continuo.

Por lo anterior, se pretende que la propuesta planteada a continuación por las investigadoras, al estar dirigida a la creación de un grupo multidisciplinar que lleve a cabo acciones para mejorar el clima organizacional a través de la medición y acciones de mantenimiento, será un aporte valioso para la institución.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A partir de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones relacionadas en la investigación de clima organizacional en ICBF Regional Valle del Cauca, se plantea una propuesta de mejoramiento que permita a esta organización ahondar en los aspectos relevantes para obtener un clima organizacional “plenamente gratificante”.

En primer lugar, es importante la conformación de un equipo multidisciplinar adscrito al Grupo de Talento Humano, que tenga bajo su responsabilidad llevar a cabo estrategias de apoyo integral a los servidores públicos y líderes (Coordinadores) de los centros zonales y grupos de la Regional.

A continuación, la Tabla 80 presenta una lista de recomendaciones a partir de las propuestas de los funcionarios encuestados y aportes de las investigadoras, mencionadas en orden de calificación de las variables, desde la más baja hasta la más alta:

Tabla 80. Propuesta de Mejoramiento por Variables

VARIABLE	CALIFICACIÓN OBTENIDA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
Valoración / Reconocimiento	6.1	Establecer programas de reconocimiento y motivación a los empleados que se destaquen por diferentes capacidades y talentos; red de negocios, talentos artísticos y culturales. Diseño e implementación de un programa de incentivos en el que se involucre a las familias, auxilios educativos para todos los empleados sin importar el tipo de contratación, subsidios, celebraciones en días especiales, certificaciones, permisos, entre otros.
Feedback / Retroalimentación	6.2	Realizar intervención en este aspecto, generar espacios de diálogo y concertación tanto entre pares, entre jefes-colaboradores, resaltando los aspectos positivos alcanzados en su trabajo y aportando acciones de mejora ante las debilidades que se puedan presentar en su desempeño laboral diario.
Inducción	6.3	Es necesario que el ICBF Regional Valle del Cauca implemente un proceso de Inducción con elementos teóricos y prácticos que permitan un conocimiento a profundidad de la organización y por ende, de las actividades a desarrollar por los funcionarios entrantes, protocolos, formatos y otros diferentes aspectos a su cargo, considerando las generalidades de la institución, así como las especificidades del cargo, de tal manera que se pueda esperar un buen desempeño teniendo como base las claridades del puesto de trabajo.

		Además, llevar a cabo jornadas de reintroducción que permitan a los empleados fortalecer sus conocimientos sobre el cargo y de esta manera puedan crear nuevas ideas para mejorar su funcionamiento. En este sentido, también es importante que este mismo ejercicio se replique en todas aquellas regionales y centros zonales que actualmente también carezcan de un adecuado proceso de inducción.
Instalaciones	6.7	Adecuación y revisión de oficinas saludables (incluyendo dotación y asignación de muebles y enseres adecuados, además de creación de espacios con condiciones de luminosidad, ruido, temperatura y confort) y establecimiento del programa de orden y aseo.
Salario	6.7	Establecer un programa de salarios e incentivos no salariales, que contemple aspectos como formación, capacitación y ascensos, que permita a los funcionarios sentirse bien recompensados y valorados por su trabajo.
Evaluación del desempeño	6.9	Creación de espacios de discusión, análisis y retroalimentación desde la Dirección Nacional, que permitan llevar a cabo una evaluación eficiente y con resultados efectivos, con miras a la cualificación de los empleados y el fortalecimiento del rol que cumplen dentro de los diferentes grupos y centros zonales.
Agilidad en Trámites	7.2	Revisión detallada por parte del grupo de Planeación de los procesos y procedimientos que exigen de una serie de trámites, aprobaciones por diferentes instancias o generan duplicidad de funciones, acortando los mismos en responsabilidad de un solo grupo, quien sea el encargado de rendir cuentas al nivel directivo.
Desarrollo Personal	7.4	Diseñar un sistema de contratación por meritocracia, que les permita a los funcionarios ubicarse en los cargos de acuerdo a su formación y capacidades, con tareas realmente enriquecedoras y posibilidades de realización personal, que les represente un desafío. Realizar jornadas de formación y reconocimiento del ser humano, que conlleve a que los empleados fortalezcan su sentido de pertenencia y motivación hacia la institución. Establecer convenios con instituciones universitarias con el fin de cualificar y fortalecer el accionar cotidiano de los profesionales para la atención de la población infantil vallecaucana, a través de diplomados, seminarios o actividades de capacitación (con aportes de la institución o en los casos necesarios, a bajo costo para los funcionarios).
Relaciones Interpersonales	7.4	Establecer intervenciones grupales en los diferentes centros zonales, en las cuales se utilicen estrategias de orden educativo, pedagógico y recreativo, para el descargue de emociones y sentires entre los compañeros, estableciendo compromisos que permitan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
Solución de Conflictos	7.4	
Estructura Organizacional	7.6	Se requiere que desde el orden nacional se establezca una reorganización de la institución, revisando procesos, procedimientos y reacomodando funciones de acuerdo a categorías, que aplique para todas las regionales y centros zonales del país
Trabajo en Equipo/Comportamiento Sistémico	7.6	De acuerdo al nivel de responsabilidad que tienen los empleados en el desarrollo de su trabajo profesional, el cual implica la toma de decisiones donde se ejecutarán acciones que traen consecuencias de orden legal, se hace necesario la consolidación de diferentes equipos

		de trabajo con intervenciones directas donde se estimule el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la toma de conciencia y la importancia de sentirse respaldados unos a otros, generando de esta manera confianza y seguridad a la hora de afrontar apelaciones ante tales situaciones.
Elementos de Trabajo	7.6	Adecuación de espacios físicos en los centros zonales y Regional que permitan el desarrollo de actividades tanto operativas de rutina (atención a usuarios, realización de reuniones de trabajo, etc.) como lúdicas, culturales y deportivas (karaoke, cine, foro, aero rumba, yoga, etc.). Reparación de equipos de cómputo, impresoras, equipos de comunicación, dotación de elementos de papelería e insumos, que permita a los empleados llevar a cabo sus funciones profesionales. Establecer estrategias de seguimiento para la adecuada utilización de los mismos.
Participación	7.7	Crear un espacio de participación y escucha activa de propuestas e iniciativas que surjan de los funcionarios, para el mejoramiento o modificación de procesos con criterios claros y bien definidos.
Liderazgo	8.1	Identificar estilos de liderazgo y fortalecer las habilidades para la administración del talento humano, en especial a quienes se desempeñan como coordinadoras de los grupos y centros zonales, quienes tienen a cargo un alto número de personas. Crear semilleros para futuros coordinadores, en técnicas de liderazgo, manejo de personal y estrategias de motivación. Realizar talleres de liderazgo transformador y motivacional a los líderes de grupos y centros zonales.
Bienestar del funcionario		Intervención terapéutica individual, grupal y/o familiar para los servidores públicos identificados (con un adecuado seguimiento - si es preciso remitir a atención especializada externa-). Intervención en crisis ante eventos inesperados, que requieran apoyo emocional inmediato (manejo de estrés) Fortalecer los planes de bienestar social (cursos permanentes de acuerdo al interés de los servidores públicos, actividades de recreación y sano esparcimiento, que también involucren a sus familias).
Acciones de Seguimiento y Monitoreo		Realizar periódicamente análisis de situaciones de ausentismo laboral y sus causas. Llevar a cabo estudios periódicos que permitan evaluar el clima organizacional y definir acciones al respecto.

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento de medición propuesto por Álvarez, et al (1989), el cual fue adaptado a la presente investigación, en los funcionarios que hacen parte de los grupos y centros zonales del ICBF Regional Valle del Cauca, se puede concluir que la percepción que tienen los empleados del clima organizacional en esta institución, lo ubica en un rango cualitativo como *Regular*, con un número considerado de variables que obtuvieron calificaciones con resultados entre 6.1 y 6.7, como las bajas y las más altas entre 8.1 y 8.6.

Se encuentra que en esta organización no se tiene instalado dentro de su cultura organizacional el valorar a las personas por su bueno y/o adecuado desempeño laboral, por la iniciativa o creatividad que demuestren en sus actividades, por el contrario les es más fácil relucir los aspectos negativos que aparezcan en determinadas situaciones, siendo un factor de desmotivación, negación al trabajo y de afectación al ego.

El feedback es un proceso que no conocen, o no es utilizado en la organización, afirmando que no existe un sistema adecuado para ello y por tanto relacionan la necesidad de iniciar una formación en el tema y facilitar los espacios para llevarlo a cabo, teniendo en cuenta que por ser una organización de orden estatal con presencia en el territorio colombiano y que atiende a una población tan importante como son los niños, niñas y adolescentes del país, requiere de un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita la revisión de sus debilidades y fortalecimiento de las potencialidades en el quehacer de sus empleados.

Un proceso de inducción de personal conlleva una serie de ventajas para la institución, entre las cuales se menciona el buen direccionamiento de los procesos y la eficacia en la prestación de los servicios, por ello la importancia de que esta institución acoja dentro de sus protocolos, acciones dirigidas a la inducción y re-inducción de sus empleados.

Así mismo se encuentran espacios inadecuados, con altos índices de hacinamiento (por la cantidad de personas en un mismo espacio) y sin atención en riesgos laborales, adicionalmente, los elementos de trabajo son insuficientes y en muchos casos obsoletos, el mobiliario no cumple con las normas en salud ocupacional, entre otros aspectos que desgastan a los servidores públicos y no les permite el desarrollo de sus funciones en espacios cómodos y agradables, repercutiendo en baja productividad y desganando en las actividades propias de su cargo.

El salario, siendo un elemento fundamental como resultado de las actividades laborales, es una de las dimensiones más cuestionadas y que obtuvo diferencias significativas entre empleados contratistas y de planta por ser una entidad pública, además de describir por parte de los funcionarios que no va acorde con las actividades desarrolladas y especialmente por la carga que actualmente manejan algunos (con bajos niveles salariales) a diferencia de otros que cuentan con una asignación mayor (y en ciertos casos, con menos responsabilidades a cargo).

Del mismo modo se observa que frente al tema del salario, los empleados se sienten insatisfechos por el valor asignado como retribución a su trabajo profesional, en comparación con otras entidades estatales del país (en las cuales, además de un buen ingreso perciben otras compensaciones relacionadas con subsidios en salud, educación, etc., para el empleado y sus familias, bonos de alimentación, actividades de recreación y otros estímulos que les permite la nivelación de las necesidades básicas del hogar).

Se puede concluir que en lo que respecta al clima organizacional, la variable de salario es una de las más influyentes, puesto que al haber una diferencia entre los ingresos y la carga laboral, mayor es la desmotivación y el desinterés de un empleado en realizar aportes significativos a sus actividades diarias.

Al comparar los resultados obtenidos en el diagnóstico, según las calificaciones otorgadas a las variables por tipo de contratación (empleados contratistas y de planta) se evidencia que los mismos presentan pocas diferencias porcentuales, sin embargo se destaca que la dimensión Salario, es la única en la que se puede denotar los rangos asignados, corroborando de esta manera las diferencias tan marcadas que existen entre unos y otros.

Dentro de las causas planteadas por los funcionarios del ICBF, que afectan el clima al interior de la organización, se encuentran como factor común la carga de trabajo, siendo aspecto constante en la mayoría de variables, lo que impide tener participación en diferentes actividades que se desarrollan en la institución, así como relacionarse con otros compañeros; también hacen alusión a los altos niveles de estrés, que afectan su salud física y mental; del mismo modo, el coordinador del grupo o del centro zonal no dispone de tiempo suficiente para la atención del personal, por las altas demandas de trabajo y responsabilidades que recaen sobre éste.

Otra de las causas con mayor incidencia dentro de las variables presentadas, obedece a la formalidad que deben seguir para dar trámite a diversas acciones, resaltando además que existe demasiada formalidad, seguimiento y control en las mismas, lo que dificulta el cumplimiento adecuado en trabajos y procesos.

En el mismo sentido, los funcionarios encuestados refieren otras causas, como el poco interés de la institución en conocer las necesidades y preferencias de los empleados en cuanto a su ubicación laboral y como aspecto importante se debe mencionar la necesidad que sienten porque la institución les reconozca como sujetos de derechos y sentimientos, donde le den importancia al ser humano y a su familia.

De igual manera, mencionan aspectos relacionados con la evaluación del desempeño como factor de discusión y debate frente a los resultados obtenidos (puesto que resultan permeadas, según referenciaron mediante preguntas no estructuradas, para algunas personas, de acuerdo a las relaciones interpersonales establecidas o al grado de cercanía que presenten), por tanto recomiendan que se brinde mayor formación sobre la aplicación de tal herramienta y las evidencias que deben reflejar y se ejerza control sobre este proceso.

Se considera que para el desarrollo de estas estrategias es importante la realización de ejercicios periódicos de medición (al menos una vez al año) del clima organizacional en la entidad, a fin de conocer la valoración de sus funcionarios, así como implementar acciones de mejora que aumenten su motivación, lo que iría en la misma dirección con el adecuado funcionamiento de la institución.

Finalmente se logró definir un plan de mejoramiento diseñado de acuerdo a las necesidades de esta organización y a la luz de un marco teórico analizado, el cual se plantea para su puesta en marcha por parte de los directivos del nivel tanto nacional, como regional, siendo una experiencia enriquecedora que puede servir de modelo para otras regiones del país en el que ICBF hace presencia, además para el nivel de la Dirección Nacional (Bogotá D.C) y a la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle como trabajo realizado, base para otras investigaciones.

Tal como lo consideran Peiró & Prieto (citados por Uribe, et al 2011) la calidad de vida en el trabajo representa un elemento constitutivo para toda institución, en la medida en que existe una adecuada relación entre la satisfacción de los trabajadores con las labores realizadas, de esta forma su calidad de vida será superior.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, H., Cobo, O. & Yepez, F. (1989). *El Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle*. (Trabajo de investigación docente). Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Atehortúa, V. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional en la Oficina de Informática y Telecomunicaciones (OITEL) de la Universidad del Valle*. (Trabajo de grado de Maestría). Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Bedoya, M. & García, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. (Trabajo de grado de Maestría). Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Bedoya, L.; Ramírez, T. & Suárez, D. (2000). *Medición del clima organizacional en el ICBF Centro Zonal Cartago*. Recuperado de <http://www.observatorioucc.com/rae/211.doc>

Blank, L. (1990). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Castañeda, D. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), pp 62-67

Castillo, O. (2004). *Percepción que tienen del clima organizacional los Servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el Centro zonal mixto ladera de Cali*. (Trabajo de grado de pregrado) Universidad del Valle, Santiago de Cali

Centro de Escritura Javeriano. *Normas APA*. (6 Ed.).

Chiang, M.; Núñez, P.; Martín, M & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), pp 90-100.

Chiang, M.; Gómez, N. & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 30 (52), pp 65-74

Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. (2010). *Manual de Inspección, Vigilancia y control sobre evaluación del desempeño laboral de servidores públicos de carrera y en período de prueba*. Recuperado de <http://www.cnsc.gov.co/index.php/evaluacion-del-desempeno-laboral/sistema-general-de-carrera/category/20-normatividad-vigente?download=105:documentacion>.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, (2001). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://mecicalidad.dafp.gov.co>

---- (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Recuperado de <http://mecicalidad.dafp.gov.co>

---- (2005). *Guía de intervención, cultura, clima y cambio*. Recuperado de <http://mecicalidad.dafp.gov.co>

---- (2014). *Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia*. Recuperado de <http://portal.dafp.gov.co>

Daft, R.I. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Madrid: Editorial Dossat S.A.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), pp 43-61. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>

Gómez, R. & Valencia, R. (1997). *Análisis del Clima organizacional plenamente gratificante en la Fiscalía General de la Nación, Seccional Cali*. (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (1998). (2 Ed.). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural* (55), pp 97-121. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com>

ICBF, (2013). Recuperado de <http://www.icbf.gov.co/portal>

---- (2014). Intranet

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.

Maldonado, R. & Recio, A. (1995). *Análisis del clima organizacional en el SENA – Cali: Informe final de investigación*. (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Marín, D. & Losada, L. (2014). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), pp 88-99.

Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill

---- (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención. *Colección Lecciones de Administración*, 1, 142 p. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co>

Mercader, V. (2015). Causas de desempeño y soluciones e influencia de los valores éticos. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 10 (1), pp 991-1000. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com>

Montero, V. (2014). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle*. (Informe técnico). Universidad del Valle, Santiago de Cali. Recuperado de <http://gicuv.univalle.edu.co>

Monteverde, M. & Bustamante, A., (2014). Ambiente Laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa. *Revista Internacional Administración & Finanzas – RIAF*, 7 (2), 95-106. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO - MONTES (2002) - Guía para encuestas de demanda, oferta y abastecimiento de combustibles de madera. Cap. 3. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/005/y3779s/y3779s08.htm>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48, (2), 177 – 196. Recuperado de: <http://redalyc.org>

Scheaeffer, R., Mendenhall, W. & Lyman, O. (6 Ed.). (2007). *Elementos de Muestreo*. Madrid: Thomson Paraninfo S.A.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385 - 393

Suárez, F. & Martínez, J. (2013). *Estudio de Clima organizacional de la Compañía de Hospital en Casa Coomeva de la Regional de Cali* (Trabajo de Grado de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

Taguiri, R. (1968). *El concepto de clima organizacional*. Boston: Harvard Business School.

Uribe, A.; Garrido, J. & Rodríguez, A. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (33), 101 – 116. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/14>

Vega, D.; Arévalo, A.; Sandoval, J.; Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994 –2005) *Diversitas*, 2(2), pp. 329 – 349.

ANEXOS

ANEXO A: Instrumento sobre Clima Organizacional adaptado para la presente investigación

Este cuestionario es anónimo, agradecemos su gentil colaboración. De su sinceridad dependen resultados valiosos para la institución y para usted. Por favor, lea cuidadosamente y responda las siguientes preguntas:

USTED PERTENECE A LA REGIONAL () GRUPO: _____ CENTRO ZONAL (): Cual?

FAVOR INDIQUE SU TIPO DE CONTRATACIÓN: Supernumerario _____ Provisional _____ Contratista _____
Planta _____

Para una mayor comprensión al momento de calificar, la siguiente tabla contiene la equivalencia de las calificaciones ubicadas en el continuo que va de Cero (0) a Diez (10), donde 10 es la situación ideal o deseada:

Calificación numérica	10	Entre 8 – 9.9	Entre 6 – 7.9	Entre 4 – 5.9	Entre 0 – 3.9
Calificación cualitativa	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?
No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas. ¿Cuales? _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?
No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelentemente

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) Al las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas. ¿Cuales? _____

3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
 - b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
 - c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
 - d) Sólo puedo informare, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
 - e) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

4. INSTALACIONES

4.1 ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Estoy muy a gusto

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas
 - b) Las instalaciones no son seguras
 - c) Las instalaciones no son funcionales
 - d) Hace demasiado frío
 - e) Hace demasiado calor
 - f) La iluminación es deficiente
 - g) Hay demasiado ruido
 - h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
 - i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
 - j) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

5. TRABAJO EN EQUIPO / COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan
- b) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas
- c) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- d) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización
- e) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar

f) La estructura organizacional no facilita la integración

g) Otras causas. ¿Cuales? _____

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su coordinador es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) El coordinador no dispone de tiempo suficiente para nosotros
 - b) El coordinador tiene demasiadas personas a cargo
 - c) El coordinador simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
 - d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
 - e) El coordinador presta muy poca atención a nuestras ideas
 - f) El coordinador tiende más a la rutina que al cambio
 - g) El coordinador no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
 - h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

7. TRABAJO GRATIFICANTE

7.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias
 - b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente
 - c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
 - d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar
 - e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo
 - f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
 - g) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

8. DESARROLLO PERSONAL

8.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo
- d) La organización carece de los recursos necesarios para ello
- e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas. ¿Cuales? _____

9. ELEMENTOS DE TRABAJO

9.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad y a la vez ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente.

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos.
 - b) La mayoría de los elementos son insuficientes
 - c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos y equipos
 - d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas
 - e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
 - f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
 - g) La asignación de recursos de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
 - h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse
 - b) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, sentir y actuar de los demás
 - c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
 - d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato
 - e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
 - f) Falta más libertad de expresión
 - g) Las barreras sociales no lo permiten
 - h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
 - i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
 - j) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

11. SOLUCION DE CONFLICTOS

11.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos
- c) Prestarse a una solución, para algunas personas es símbolo de debilidad
- d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial
- e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra

- f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

12. VALORACION / RECONOCIMIENTO

12.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, de una u otra manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) No es costumbre valorar a las personas en la organización
 - b) Algunos coordinadores lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto
 - c) La crítica que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen
 - d) La valoración, en ocasiones no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
 - e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
 - f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse
 - g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
 - h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

13. AGILIDAD (EN TRÁMITES)

13.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
 - b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
 - c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
 - d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
 - e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
 - f) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

14. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

14.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas

- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

15. FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también, las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

15.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?
No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación
 - b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo
 - c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback
 - d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva
 - e) Mi coordinador en particular, no promueve esa práctica
 - f) Sólo lo hacemos de vez en cuando
 - g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
 - h) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

16. INDUCCION

16.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?
No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente.

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción
 - b) Sólo algunos coordinadores se preocupan porque sea una inducción excelente
 - c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
 - d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
 - e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
 - f) Otras causas. ¿Cuales? _____
-

17. IMAGEN DE LA ORGANIZACION

17.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?
Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) No hay preocupación por mejorar de manera constante
- b) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones
- c) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear

- d) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- e) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad
- f) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias
- g) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- h) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema
- i) Otras causas. ¿Cuales? _____

18. SALARIO

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?
No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique cuáles son las causas. A continuación, algunas opciones:

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan
- f) La situación económica de la organización no lo permite
- g) Otras causas. ¿Cuales? _____

Con base en los factores analizados anteriormente, cuáles considera usted que son las alternativas de solución para alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante? Por favor, enuncie algunas soluciones y/o alternativas:

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

*Claudia Maritza Lozano Suárez; Carmen Consuelo Delgado Motato
Estudiantes de Maestría en Administración, Universidad del Valle*