

**RASGOS CULTURALES DOMINANTES EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA “DANE” Y SU RELACIÓN
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Presentado por:

RODRIGO FRANCO

JOHN GONZÁLEZ

SANDRA GONZÁLEZ

Director:

HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ

**RASGOS CULTURALES DOMINANTES EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA “DANE” Y SU RELACIÓN
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO CURRICULAR

COLOMBIA

2014

TABLA DE CONTENIDO

Introducció	5
1. Planteamiento Del Problema	7
2. Pregunta Problemica	13
2.1. Objetivo General:	13
2.2. Objetivo Específico:	13
3. Justificación	14
4. Contextualización Del Departamento Administrativo Nacional De Estadística (Dane)	17
5. Antecedentes	20
5.1. Estudios De Clima Organizacional	20
5.2. Estudios De Cultura Organizacional	31
5.3. Estudios De Clima Y Cultura Organizacional	38
6. Marco De Referencia Conceptual	45
6.1. Delimitación Del Concepto De Clima Organizacional	49
6.2. Delimitación Del Concepto De Cultura Organizacional	57
6.3. Relación Existente Entre Clima Y Cultura Organizacional	67
7. Metodológica	72
7.1. Población Participante	74
7.1.1. Resultados Variables Demograficas	74
8. Análisis Descriptivo De Resultados	80
8.1. Introducció Al Analisis De Los Resultados De Cultura Organizacional Por Cada Dimension Abordada	80
8.1.1. Analisis Y Interpretación De La Cultura Organizacional Del Dane	86
8.1.2. Tipos De Culturas Predominantes En El Dane	89
8.2. Introducció Al Analisis Y Interpretación Del Clima Organizacional Del Dane Por Cada Dimension Abordada	92
8.2.1. Analisis Y Interpretación Del Clima Organizacional Del Dane	103
9. Rasgos Dominantes De La Cultura Y El Clima Organizacional	105
10. Niveles De Relación De Las Dimensiones De Cultura Y El Clima Organizacional Del Dane	106
11. Propuesta De Intervención	109
11.1. Objetivos General	110
11.1.1. Objetivos Específicos	110
11.2. Ciclo Phva	110
11.2.1. Planeación De La Intervención	110
11.2.2. Realizar La Planeación	112
11.3. Verificación De La Información	114
11.3.1. Acciones	116
11.4. Cronograma De La Intervención	116
11.5. Presupuesto	117
12. Conclusiones Generales	120
13. Bibliografía	123

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis descriptivo de los las dimensiones de cultura organizacional versus tipos de cultura organizacional.....	87
Tabla 2. Promedio por tipo de cultura	88
Tabla 3. Análisis de rasgos dominantes de cultura y clima organizacional	106
Tabla 4. Análisis de relación de las dimensiones de cultura y clima organizacional	109

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Condiciones del Clima Organizacional Presentes en el DANE.	104
---	-----

Lista de Graficas

Grafica 1. Genero	75
Grafica 2. Edad	75
Grafica 3. Nivel Educativo	76
Grafica 4. Ciudad donde Labora.....	77
Grafica 5. Antigüedad en la Entidad	77
Grafica 6. Cargos	78
Grafica 7. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Características Dominantes:.....	80
Grafica 8. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Gestión de los Empleados	81
Grafica 9. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Liderazgo Organizacional.....	83
Grafica 10. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Vínculo Organizacional.....	84
Grafica 11. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Énfasis Estratégico.	84

Grafica 12. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Criterio De Éxito	85
Grafica 13. Análisis de tipo de cultura predominante en el DANE	88
Grafica 14. Tipos de culturas predominantes	91
Grafica 15. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de APOYO.....	93
Grafica 16. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Reconocimiento.....	95
Grafica 17. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Equidad.	96
Grafica 18. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Innovación. 97	
Grafica 19. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Autonomía. 99	
Grafica 20. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Cohesión ..	100
Grafica 21. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Confianza	101
Grafica 22. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión Presión.	102

INTRODUCCIÓN

La presente investigación da cuenta del proceso de evaluación y diagnóstico de la cultura y el clima organizacional del DANE en las sedes del eje cafetero, esta se abordó con el objetivo de identificar los **Rasgos culturales dominantes en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE” y su relación con el Clima Organizacional.**

En el desarrollo de esta investigación se hizo necesario realizar una caracterización de los rasgos culturales dominantes presentes en el DANE, partiendo de la definición de la cultura organizacional se realizó el análisis del Instrumento de Cameron & Quinn, con lo cual se logró hacer evidente de manera específica las dimensiones de la cultura organizacional que actualmente pueden estar inhibiendo el adecuado desempeño de los colaboradores en su cargo o área de trabajo, o estableciendo acciones o comportamientos en los empleados que pueden llegar a ser relevantes para el alcance de los objetivos de la organización.

De igual manera se describe el clima organizacional del DANE partiendo del análisis del Instrumento de Koys y Decottis (1991) lo que permitió interpretar y analizar cada de una de las dimensiones que componen el clima organizacional y reconociendo cuales de ellas representan aspectos que dificultan el ambiente favorable de la organización, que finalmente es producido y percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que desarrolla sus labores, a través de la interacción social e influenciado por la estructura organizacional expresada en (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que llegan a orientar su creencia, la percepción de la organización, el nivel de participación, lo cual en definitiva puede determinar en gran medida el comportamiento, la satisfacción y nivel de eficiencia de los trabajadores en la organización.

Teniendo el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional se hizo necesario relacionar los rasgos dominantes de la cultura organizacional con los rasgos dominantes del clima organizacional del DANE, lo cual facilitó reconocer el nivel de incidencia de las diferentes dimensiones y con ello determinar cuáles serían los elementos que se debían tener en cuenta al momento de diseñar una propuesta de intervención organizacional que permita al DANE desarrollar acciones que propicien el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El reconocimiento del Talento Humano como un medio estratégico, clave y determinante para el desarrollo y éxito de la empresa, permite establecerlo en la actualidad como capital empresarial más valioso en las organizaciones.

En este contexto se genera la necesidad de realizar una evaluación constante de la realidad ambiental y situacional de las organizaciones para reconocer como se encuentra la gestión de la organización, y más específicamente el clima y la cultura organizacional que son determinantes para definir la identidad, el ambiente y demás aspectos que la determinan y posicionan como organización.

Por ello es relevante que se identifique como se encuentra la cultura de la organización e implementar estudios de clima laboral, como herramientas pertinentes para medir e identificar condiciones particulares y específicas que posibiliten o inhiben una adecuada gestión de la organización.

El hecho de identificar los componentes de cultura organizacional y realizar estudios de clima laboral, conduce a la comprensión de que la organización es un todo en sí, en el que sus integrantes por medio de las interacciones sociales (laborales) van dotando de sentido, y por ello se gestan sistemas capaces de transformar realidades empresariales ya existentes y establecidas.

La organización se compone de elementos definidos que permanecen en el tiempo, (cargos, funciones, políticas, misión, visión, objetivos, etc.) y por unos procesos (dinámicos de la organización) en los que existen dimensiones objetivas y subjetivas (percepciones), estos elementos se conjugan en el entorno relacional de la organización y estructuran una cultura y un clima organizacional particular y único, características propias en cada organización.

Se plantea entonces, la necesidad de reconocer tanto el clima como la cultura organizacional porque como lo expone Maisch Molina (s.f.; citado en Quiroga, 2007, p. 17)

“La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento”.

Por ello se consideró necesario realizar esta investigación en el DANE territorial Manizales, la cual permitió tener un conocimiento acerca de la relación entre algunos rasgos dominantes de la cultura organizacional y su relación con el clima¹ organizacional presente allí. Esta relación incide en la manera como los integrantes de la organización realizan las actividades diarias laborales y define los comportamientos y significados que estos le están entregando a sus acciones en el ámbito laboral. La Cultura de la organización influye en la manera como sus integrantes interactúan entre sí, con los clientes y con los grupos de interés, como lo plantea Alvarado (2008)

Está determinado por la percepción que tenga los empleados, de los elementos culturales, esto abarca el sentido y significado, y la manera de reaccionar de las personas frente a las características propias de su organización, así mismo es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y

¹“El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.” expone Maisch Molina (s.f; citado en Quiroga, 2007, p. 17)

las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción de la organización. (p. 12)

Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella, realizando evaluaciones y diagnósticos que permitan conocer los aciertos y fallas de la empresa para lograr corregir y mejorar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, aumentando la productividad, las utilidades de la misma y por ende el bienestar de los trabajadores.

Lo que se pretendió con esta investigación fue reconocer los aspectos o elementos que están determinando los comportamientos organizacionales, la importancia de conocer esto, radicó en la certeza de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Para esto se partió de reconocer algunos rasgos dominantes de la cultura que se hacen visibles en el ambiente laboral y que se consideró se debieron tener presentes al momento de realizar el estudio del clima y la cultura organizacional. En primer lugar está el estilo de dirección, en segundo lugar, la autonomía en la toma de decisiones y como tercero la comunicación, estos factores en gran medida demarcan la cultura organizacional reinante en la entidad; lo que se reconoce desde la perspectiva general es que en el DANE la **Autonomía en la toma de decisiones** por su estructura organizacional, todas las instrucciones operativas llegan desde la ciudad de Bogotá, de esta forma no permite la participación abierta y fluida de los colaboradores en el establecimiento de procedimientos o estrategias del funcionamiento, que podrían modificar el modus operandi de las oficinas en el eje cafetero.

Se impone lo político sobre lo técnico, de esta manera, el trabajador realiza tareas de una manera estructural sin la opción de innovar, lo que con el tiempo genera personas sin posibilidad de desarrollo, funcionarios con tendencia al cumplimiento de órdenes, sin poder ser creativos y participativos, además con muy poco nivel de filiación por la entidad

para la cual prestan sus servicios. Este modelo de comportamiento no permite un adecuado desarrollo (humano) laboral.

La situación anterior también afecta **el estilo de dirección** dado que más del 80% de los jefes son mayores de 50 años y llevan más de 30 años de antigüedad en la empresa y es bien sabido que las personas adultas suelen ser resistentes a la gestión del cambio y prefieren seguir haciendo las cosas como se han hecho siempre; así sean conscientes de que ello disminuye la posibilidad de mejoramiento de la empresa, inclusive algunos de estos empleados ya tienen como única meta su jubilación, lo que en muchos casos estanca la proyección, planes y proyectos estratégicos de la entidad.

Si un funcionario joven llega con ideas nuevas, esto representa para los empleados de mayor antigüedad un peligro de desplazamiento o de modificación a lo establecido, ejemplo de ello es que estos empleados son reactivos a la implementación de los sistemas de calidad en la entidad.

Por otro lado una adecuada comunicación organizacional como parte del éxito de la organización es un elemento indiscutible, con el pasar del tiempo se ha evidenciado que el adecuado funcionamiento y lograr las metas y objetivos que tiene la empresa, independientemente de la actividad a la que se dedique, se sustenta tanto en la calidad de los servicios que presta o los productos que sino además en el buen funcionamiento de sus redes de comunicación, por ello cualquier entidad o grupo de personas donde se presente rupturas o dificultades en su cadena de comunicación estará destinada a tener dificultades en el logro de sus metas u objetivos.

La alta dirección del DANE debe saber que piensan los funcionarios de la entidad frente a las decisiones que se toman, porque de lo contrario los funcionarios solo tienen que obedecer, generando con esto una comunicación inadecuada, interpretando de múltiples formas los mensajes recibidos, teniendo en cuenta que la transparencia y efectividad en la comunicación es un elemento indispensable para un buen clima laboral.

Estos rasgos se evidencian en el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, que es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia y hace parte de la rama ejecutiva del poder público, con dependencia directa del Departamento Nacional de Planeación, tiene su oficina central en la ciudad de Bogotá, denominada DANE Central, desde donde se centraliza la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, la nómina y se toman las decisiones relacionadas con el Talento Humano.

Su estructura orgánica está compuesta por territoriales y cada una funciona como una isla aparte, lo que hace muy difícil identificar técnicamente una cultura organizacional de la institución a nivel nacional. La percepción de la comunidad acerca del DANE es que la entidad fluctúa al vaivén de la política del país y apunta a favorecer los intereses de los políticos de turno, impresión que no es muy ajena a la realidad, si se tiene en cuenta que el superior inmediato del director general del DANE es el Presidente de la República, lo que evidencia en cierta medida falta de autonomía, la dirección general del DANE ha presentado gran variación en los últimos años porque las personas designadas al cargo de la dirección no lo aceptan lo cual perjudica enormemente la institución por la falta de continuidad de su máximo dirigente.

La territorial centro occidental está ubicada en la ciudad de Manizales, e incluye las subsedes de Pereira, Armenia e Ibagué, lo que dificulta el fortalecimiento de la comunicación organizacional, debido a la distancia y la poca interacción entre estas subsedes. La comunicación se limita a la vía telefónica, y en menor escala, se presenta la misma problemática del modelo cultural nacional, donde institucionalmente la entidad se comporta como un todo, pero las territoriales funcionan como islas independientes.

En ese orden de ideas, es complejo hacer un estudio de la cultura y el clima organizacional a nivel nacional, razón por la cual el estudio investigativo se focalizó en la oficina central de Manizales y las subsedes de Pereira, Armenia e Ibagué, así mismo para llevar a cabo esta investigación se considero conveniente tener en cuenta las dimensiones

de los dos constructos (clima y cultura) para ser evaluadas en la institución siendo susceptibles de ser medidas, además conocer su influencia en el comportamiento de los individuos.

2. PREGUNTA PROBLEMICA

- Teniendo conocimiento de los elementos que se desean reconocer en esta investigación se partió del siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los rasgos culturales dominantes de “El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), territorial Manizales, subsedes del eje cafetero y su relación con el clima organizacional?

2.1. Objetivo General:

A partir de lo anterior, es posible dar cuenta del **objetivo general** que guió la investigación:

- Identificar los Rasgos culturales dominantes en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE” y su relación con el Clima Organizacional

2.2. Objetivo Específico:

- Caracterizar los rasgos culturales dominantes del DANE Territorial Manizales y subsedes del eje cafetero
- Definir la cultura organizacional DANE Territorial Manizales y subsedes del eje cafetero.
- Describir el clima organizacional del DANE Territorial Manizales y subsedes del eje cafetero.
- Relacionar los rasgos dominantes de la cultura organizacional con los rasgos dominantes del clima organizacional del DANE.
- Diseñar una propuesta de intervención organizacional que permita al DANE desarrollar acciones que propenda por fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

Los tres componentes básicos en toda organización son: los recursos materiales, técnicos y humanos; siendo este último el más importante para la organización, dado que se convierte en el eje fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y la eficacia de toda actividad laboral.

Del talento humano depende alcanzar los objetivos organizacionales, ya que son las personas las que hacen posible cumplir satisfactoriamente las metas establecidas, sean individuales o colectivas (organizacionales). Basándonos en lo anterior, se puede decir que el buen funcionamiento de una empresa requiere entender el comportamiento organizacional a través de la conducta humana de los miembros que la conforman.

Dentro de las organizaciones son muchas las variables a tener en cuenta cuando se aborda el tema relacionado con el talento humano, esta investigación contempla este aspecto tan relevante desde el diagnóstico de la cultura organizacional (los valores, las creencias, ideologías e identidad que comparten los integrantes de la organización, sumado al ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo) y su relación con clima organizacional (respuesta de los empleados a las características de la cultura traducida en comportamientos, y resultados de la interacción).

La cultura organizacional y su relación de influencia directa con el clima organizacional ha sido tomado como un tema de análisis de gran importancia tanto para los estudios teóricos como para las instancias o departamentos de gestión del recurso humano, para algunos, un tema de gran importancia, para otros, no trascendental, y en el que no hay que invertir más de lo necesario. Pero de lo que si se tiene seguridad es que las organizaciones deben propiciar altos niveles de productividad, crecimiento, eficiencia y reducir el comportamiento desfavorable y la rotación de los empleados.

Aunque existen investigaciones que argumentan la relación entre la cultura y el clima organizacional y más aún entre estos y la relación con el desempeño laboral, hay pocas dudas entre los expertos en que existe esta relación y estas pueden ser un factor determinante en la supervivencia o el fracaso de una organización

El DANE regional Manizales no es ajeno a ello, por eso se consideró pertinente realizar un estudio de la cultura y el clima laboral que permitieran elaborar y desarrollar planes de mejoramiento regional para lograr mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios y por ende el adecuado cumplimiento de los objetivos territoriales.

Considerando lo anterior surgió la necesidad y el interés de realizar este análisis descriptivo² en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) partiendo del siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los rasgos de la cultura organizacional que son dominantes en “El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), territorial Manizales y su relación con el clima organizacional?”

Cuestionamiento que permitió Caracterizar los rasgos de la cultura organizacional dominantes del DANE Territorial Manizales, además describir el clima laboral del DANE Territorial Manizales y subsedes Pereira Armenia e Ibagué, fuera de ello identificar la relación entre los rasgos de la cultura organizacional dominantes y el clima organizacional de la entidad y elaborar una propuesta de intervención que permitirá desarrollar acciones pertinentes para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional del DANE

² El estudio a realizar es de tipo descriptivo, el cual consiste en describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta dicho fenómeno.

La importancia de efectuar este análisis se relacionó con la capacidad del DANE para fortalecer la identidad, cohesionar internamente a sus equipos de trabajo; A su vez, se consideró necesario para poder desarrollar cualquier intervención sobre el plano de la cultura y clima organizacional, que permita al DANE vincular directamente la estructura, los procesos y la dimensión subjetiva, con el objetivo de desarrollar habilidades, capacidades, competencias, de los individuos y grupos hacia el alcance de los objetivos que tiene propuestos la organización, lo cual permita el desarrollo de social y corporativo.

En este sentido este estudio investigativo facilitará realizar intervenciones pertinentes, es decir, puede ser el punto de partida para que el DANE elabore una estrategia de fortalecimiento organizacional que se ajuste tanto a las características de la empresa como al personal que labora en ella.

Por otro lado, los resultados de este estudio son una fuente de consulta actualizada, la cual puede ofrecer elementos significativos para ser tomados en cuenta como referencia en investigaciones futuras.

4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE)

El presente proyecto de investigación se realizó en el “Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entidad encargada de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia” (DANE)

“Pertenece a la rama ejecutiva del estado colombiano, y tiene cerca de 60 años de experiencia. La entidad cumple con los más altos estándares de calidad y ofrece al país y al mundo más de 70 investigaciones de todos los sectores de la economía, industria, población, sector agropecuario y calidad de vida, entre otras”. (DANE)

Reseña Histórica

“El DANE se crea a partir de la separación de la oficina Nacional de estadísticas de la Contraloría General de la República, en octubre de 1951, a partir del decreto 2240; bajo el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla con el decreto 2666 de octubre de 1953. De esta forma se establece el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Después de 165 años, en 1.968 siendo presidente Carlos Lleras Restrepo fue reorganizado; luego en 1.992 se lleva a cabo otra reestructuración y en 1.995 se adscribe al DANE en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi”. (DANE)

“Para el año 2.000 se adoptó una nueva estructura orgánica y posteriormente se realizaron los ajustes y modificaciones a la planta de personal, la cual fue adoptada mediante el Decreto 1187 del 28 de junio de 2.000, en el gobierno de Andrés Pastrana Arango”.

“Con el Decreto 263 del 28 de Enero de 2.004 se modifica la planta de personal del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y se dictan otras disposiciones, “Y con el Decreto 262 del 28 de Enero de 2.004 se modifica la estructura del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE y se dictan otras disposiciones.” (DANE)

Misión

“Producir y difundir información estadística de calidad para la toma de decisiones y la investigación en Colombia, así como desarrollar el Sistema Estadístico Nacional.” (DANE)

Visión

“En el 2.018 el DANE se consolidará como una institución moderna, innovadora y generadora de conocimiento, y continuará siendo la entidad líder en la producción estadística”. (DANE)

Propósito superior

“Contribuir al desarrollo del país produciendo y difundiendo información confiable, relevante, oportuna y de calidad” (DANE)

Objetivos

“El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, tiene como objetivos:

- Garantizar la producción, disponibilidad y calidad de la información estadística estratégica.

- Dirigir, planear, ejecutar, coordinar, regular y evaluar la producción y difusión de información oficial básica. (Decreto 262 de 2004. Cap.1º/ Art.1º)” (DANE)

5. ANTECEDENTES

Los antecedentes que aquí se presenta son tomados de diversas investigaciones desarrolladas relacionados con el objeto de estudio del presente proyecto investigativo, se tomaran artículos y documentos científicos de diversas bases de datos (reladyc, scielo y repositorios de algunas universidades de Colombia). La búsqueda se clasifico de la siguiente manera 7 que abordan el clima organizacional, 5 que tomaran la cultura organizacional y 3 que hubiesen estudiado la relación cultura y clima organizacional.

5.1. ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Gómez y Sarsosa (2009) realizaron una investigación que tuvo como objetivo “identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos (...) Esta investigación fue de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999) y la encuesta de comunicación interna: diseñada para rastrear la comunicación interna de los trabajadores de la empresa. La encuesta consta dos categorías: documentos institucionales de la organización que indagan acerca del horizonte institucional (misión, visión, organigrama y políticas) y características de la comunicación interna dentro de la organización (comunicación ascendente)” (p.61-62) La muestra poblacional abordada estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa.

“Los resultados obtenidos señalan que el 3% consideran que la empresa está orientada hacia la competencia, donde una de las principales preocupaciones es que se realice el trabajo, y que los empleados estén orientados a la producción y las metas”. (Gómez y Sarsosa 2009, p.63)

Los resultados frente a la comunicación muestran falencias internas, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familia el clima organizacional es valorado por los empleados como agradable y participativo, en el que existe un alto grado de confianza y apertura (Clan). Gómez y Sarsosa, (2009)

“Para algunos empleados el clima en la organización enfatiza la estabilidad y la permanencia. Las expectativas referentes a los procedimientos son claras y vigentes. (...) El clima en la organización enfatiza en la estabilidad y la permanencia pero también se expresa que es competitivo y de enfrentamientos y se enfatiza en ganarle a la competencia al igual que en el dinamismo y la prontitud para enfrentar nuevos desafíos. (Gómez y Zarsosa, 2009, P. 64)

Delgado en el 2006 realiza un diagnóstico sobre el clima organizacional preferido por los bibliotecarios brasileños y colombianos de las Universidades de São Paulo y de Antioquia... En la investigación se tuvo como objetivo diagnosticar el clima que los bibliotecarios deseaban tener. Siguiendo este objetivo se les presentó a los bibliotecarios diferentes elementos componentes del clima organizacional para que ellos indicaran aquellos que consideraban imprescindibles o tenían mayor o menor importancia, así como los que les eran indiferentes o no tenían importancia. El instrumento utilizado para el diagnóstico fue un cuestionario que contenía 35 situaciones vinculadas a los componentes del clima investigados: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio. (p.99)

Los resultados obtenidos relativos al clima organizacional preferido por los bibliotecarios dieron como resultados que los elementos del clima más valorados por los bibliotecarios, fueron los objetivos, el liderazgo, las relaciones, las recompensas y los mecanismos de apoyo. “En general los bibliotecarios mostraron interés por las recompensas no solo en cuanto a la realización personal, sino también en cuanto a las oportunidades de

promociones y crecimiento profesional y en obtener una remuneración compatible con el trabajo que realizan”. (Delgado, 2006, p. 107)

Con respecto a elementos del clima preferidos por cada grupo en particular y la influencia de la cultura nacional:

“algunas de las preferencias del clima de los bibliotecarios están, sin duda, relacionadas con rasgos de su propia cultura como: relaciones armoniosas con su supervisor inmediato y unas buenas relaciones, tanto profesionales como personales, con su grupo de trabajo, sentir realización personal en el trabajo y tener un salario compatible con la actividad desempeñada “ (Delgado en el 2006, p.110)

Los bibliotecarios en general desean un clima organizacional con:

Objetivos bien delineados, prioridades comprendidas por todos, líderes encaminados al logro de esos objetivos que creen las condiciones necesarias para el progreso de las bibliotecas, relaciones armoniosas entre subordinados y jefes, oportunidades de promociones y crecimiento profesional, salario compatible con su trabajo y donde sintieran realización personal en su trabajo y contaran con la información necesaria para hacerlo bien. (Delgado en el 2006, p. 108)

Dentro de las conclusiones generales destacan que:

En el análisis de la influencia de la cultura nacional en el contexto organizacional se pudo observar que algunas de las preferencias del clima en ambos grupos de bibliotecarios pueden estar relacionadas con rasgos de la cultura nacional. En ambos casos, a los bibliotecarios les gustaría tener un clima que propiciase la realización personal en el trabajo y que ofreciera oportunidades de promociones y crecimiento profesional” (Delgado en el 2006, p. 113)

Contreras, Juárez, Barbosa, y Uribe en el año (2010) muestran el análisis desarrollado acerca de las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud.

En el estudio participaron 400 trabajadores (63,8% mujeres y 36,2% hombres) de Entidades Promotoras de Salud (EPS) en cuatro ciudades importantes del Colombia (Barranquilla, Bogota, Cali y Bucaramanga). Estos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo (CFP) y el Test de Adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]). Contreras, Juárez, Barbosa, y Uribe (2010)

En cuanto a los resultados arrojados en este análisis se evidencia que a mayor presencia de riesgos psicosociales asociados con las labores (factor laboral), esto es, condiciones para su realización, apremio de tiempo, sobrecarga y monotonía, entre otras, se percibe un clima laboral con mayor control y menor apoyo y recompensa. Así mismo, se observan relaciones inversas entre el impacto percibido en este factor de riesgo sobre todas las variables del clima organizacional estudiadas. Contreras et al. (2010)

Se observa una correlación inversa y significativa entre la percepción de riesgo en este factor organizacional, y todas las variables del clima organizacional, exceptuando nuevamente el control. Contreras et al. (2010)

El factor relacional o de relaciones interpersonales, que incluye la comunicación, resolución de conflictos, valores éticos, compromiso, confianza, respeto tolerancia, entre otras, correlacionó de manera inversa y significativa con apoyo, recompensa y cohesión. Este factor al igual que el organizacional se asoció inversamente con todas las variables de clima, estos es, apoyo, recompensa, confort, control y cohesión. Contreras et al. (2010)

Finalmente los factores de riesgo psicosocial asociados con aspectos extralaborales y que pueden afectar el trabajo, tales como las relaciones de pareja, familiares y sociales, correlacionaron de manera inversa con apoyo y recompensa. De manera similar el nivel de impacto en éste factor se relaciona de manera inversa con el apoyo, la recompensa y el control. Contreras et al. (2010)

La percepción de apoyo y recompensa, se asocian negativamente con todos los factores de riesgo psicosocial evaluados, tanto en presencia como en impacto. En el caso del confort, se encuentra asociado negativamente con el factor organizacional (...); por otra parte, el control, que se presume afecta el clima organizacional, se encontró asociado positivamente con el factor laboral, pero negativamente con el impacto de los factores organizacional, relacional y extralaboral. Contreras et al. (2010)

Por otra parte, la categoría de Líder (no deseable) se encuentra asociado, al igual que el Líder deseable, de forma negativa, aunque con coeficientes más débiles, con las dimensiones de riesgo psicosocial, si bien solamente resultaron significativas las correlaciones con los factores laboral, extralaboral y de impacto de los factores organizacional y relacional. Contreras et al. (2010)

A diferencia de la categoría de Líder deseable, el Líder no deseable se encuentra asociado de forma significativamente negativa, aunque con un coeficiente reducido, con las manifestaciones sobre la salud. Por otra parte, de manera similar a la categoría Líder deseable, la categoría de Líder no deseable se encuentra asociada positivamente con las dimensiones apoyo, recompensa, confort y cohesión. Contreras et al. (2010)

El interés por estudiar el clima organizacional ha aumentado en los últimos años, dado que las organizaciones lo están asumiendo como uno de los elementos indispensables para el mejoramiento continuo de la gestión del talento, como lo hace evidente el estudio investigativo hecho por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, Giraldo. (1994–2005) en este se presenta el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C.

(Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005.

Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el artículo, 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. Se consultaron las bases de datos de dos bibliotecas públicas (Biblioteca Luis Ángel Arango y Biblioteca Nacional) y 10 universidades nacionales. (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, Giraldo, 2006, p. 329)

Los instrumentos que se usaron fueron una base de datos de las bibliotecas: en las que se identificaron los documentos de “clima organizacional”. Las Fichas de lectura, instrumentos para filtrar la información y dar un primer nivel de análisis, en el que se registran las citas textuales y contextuales de la información extraída de los documentos consultados. Además, se construyeron las citas de autor que se utilizaron en la construcción del presente artículo y un matriz elemento que permite la clasificación de información, identificando en cada uno de los datos relevantes que permitieran identificar los documentos. (Vega, et al, 2006, p. 342)

Los resultados arrojan que por medio del avance de la investigación de la que se deriva el artículo se encuentra “que existen un número representativo de estudios empíricos que definen el clima “como las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización”. Esta tendencia se refiere solo al ambiente físico o estructura, invisibilizando las relaciones interpersonales y otros aspectos que lo constituyen. (Vega, et al, 2006, p.342)

Se logra afirmar que el CO es un elemento dinámico que estructuran los grupos de colaboradores en las organizaciones y en el que se estructura un

equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a través de las percepciones que construyen y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral. (Vega, et al, 2006, p.342- 343)

Por otro lado, a través de investigación se hace evidente que los estudios empíricos, que se han hecho a través de las mediciones de clima en estrecha relación con otros factores, han hecho que los autores de los estudios no tengan una clara definición de los elementos que componen el concepto de clima organizacional, lo cual no permite hacer reales distinciones; esto se hace más palpable en la confusión entre clima y cultura organizacional. (Vega, et al, 2006, p. 343)

Es de suma importancia abordar como antecedentes estudios del clima organizacional en el área de las entidades públicas, tal es el caso de estudio desarrollado por la alcaldía mayor de Bogotá d. c. en la Secretaría Distrital de Integración Social en el año 2010. El propósito del estudio fue realizar la medición del clima “laboral” de la Secretaría de Integración Social .

Se hicieron partícipes de este 775 servidores públicos localizados en la sede central (Secretaría y Subsecretaría, Oficinas, Direcciones y Subdirecciones) y en las dieciséis (16) Subdirecciones Locales de Integración Social –DLIS. (Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Secretaria Distrital de Integración social, 2010, p. 39)

Se utilizó una encuesta basada en el modelo de Likert. La estructura del instrumento quedó integrada por doce (12) dimensiones referidas a aspectos diferentes aunque complementarios del entorno laboral de la población y cada dimensión, a su vez, integrada por cinco (5) afirmaciones relativas a variables o factores asociados con cada dimensión, de tal manera que la extensión total del instrumento constó de sesenta (60) afirmaciones. (Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Secretaria Distrital de Integración social, 2010, p.36)

Las doce (12) dimensiones elegidas para la conformación del instrumento son: 1. El cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos, institucionales, 2. El cumplimiento de los planes, programas y proyectos, institucionales, 3. La fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados, 4. Condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño, efectivo, 5. El liderazgo de los jefes y su orientación para el desempeño en el trabajo, 6. Las comunicaciones internas y la interacción entre las dependencias, 7. La toma de decisiones y la solución de los problemas, 8. La cultura organizacional y de servicio a la comunidad, 9. El manejo de las relaciones y de los conflictos interpersonales, 10. El trabajo en equipo, 11. La motivación para el trabajo y el desarrollo personal, 12. Los planes y programas de bienestar. (Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Secretaria Distrital de Integración social. 2010, p. 36)

Como se ha visto a través del análisis de los resultados para cada una de las doce (12) dimensiones exploradas a través de la Encuesta, el Clima laboral de la Secretaría se muestra positivo (3,01), aunque muy cercano a límite inferior (3) frente a lo esperado (4). Esto se debe, además del débil desempeño de las dimensiones que están en positivo, a que seis (6) de las doce dimensiones presentan valores negativos, arrastrando la media general hacia el límite inferior. (Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Secretaria Distrital de Integración social, 2010, p.147)

López en el año 2013 realiza un estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional. En el pretendió identificar y categorizar las percepciones que tienen los funcionarios de la Gobernación de Caldas acerca de las características organizacionales de su entidad, con el fin de determinar las fortalezas o debilidades que se presentan frente al clima laboral de la institución. (p .3)

Se realizó el estudio a partir de la aplicación del “instrumento de medición de clima laboral proporcionado por el Departamento Administrativo de la Función Pública diseñado por el DAFP, el cual fue aplicado al 75% de los funcionarios de las 14 Secretarías de Despacho”. (Lopez, 2013, p.3)

El instrumento se aplica por medio de una encuesta que se diseñó con base en la metodología Likert. El tipo de variables que conformaron dicha encuesta fueron: Orientación organizacional, Administración del talento humano, Estilo de dirección, Comunicación e integración, Trabajo en equipo, Capacidad profesional, Medio ambiente físico, variables que comprendieron en total 82 ítems. Para evaluar estas variables se utilizó la siguiente escala: en total desacuerdo - en desacuerdo - de acuerdo - totalmente en desacuerdo. (Lopez, 2013, p. 14-15)

Los resultados generales de la encuesta arrojaron un nivel de valoración de 67.6 que corresponde a un alto nivel de favorabilidad del clima laboral, por parte de los funcionarios de la Gobernación de Caldas. La variable correspondiente a capacidad profesional obtuvo un nivel muy alto de favorabilidad; a la vez que las variables orientación organizacional, estilo de dirección, trabajo en grupo, comunicación e integración obtuvieron niveles altos de favorabilidad y, finalmente, la variable medio ambiente físico obtuvo un nivel de favorabilidad medio. (López, 2013, p. 16-17)

Se pudo concluir que los resultados de tan alta favorabilidad que se obtuvieron en todos los ítems de la variable capacidad profesional, en realidad, arrastraron a los resultados generales del resto de ítems de la encuesta, que obtuvieron niveles de baja favorabilidad, encontrándose así que los funcionarios de la Gobernación de Caldas no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral, ya que consideran que estas son perfectas, y esto se sustenta en que en todas las Secretarías de Despacho, dicha variable y sus

ítems sólo obtuvieron niveles de muy alta, o alta favorabilidad, lo que no es coherente con los ítems que obtuvieron bajos niveles de favorabilidad relacionados con el trabajo en equipo, al liderazgo, o a la manera en que se comunican los funcionarios de la Entidad. Como corolario, en esta organización aplica la hipótesis de que los funcionarios respondieron con el fin de reflejar una realidad distinta de la que se vive en su cotidianidad. (López, 2013, p.18)

Otro de los estudios que se realizó en entidades públicas es el desarrollado por Chaparro en el 2006:

Este estudio que se centra en los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empresas públicas y privadas de telecomunicaciones de Bogotá y revisa los factores diferenciadores entre las empresas pública y privada (...) Se plantea como objetivos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y la explicación de la relación existente entre los factores motivacionales y el clima organizacional dentro de cada empresa. (p. 1-2)

El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas de telecomunicaciones (pública y privada) tomadas para el estudio. (Chaparro, 2006, p.1)

Las variables analizadas permiten identificar las necesidades de desarrollo organizacional; determinan los criterios para tener en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo humano, sistemas de compensación e incentivos, entre otros. Se utilizó el método descriptivo, uno de los más usados en las ciencias administrativas. También utiliza métodos de encuesta y observación. (Chaparro, 2006, p.2)

Para abordar el estudio se realizó un muestreo aleatorio para escoger al 10% de empleados del área ocupacional administrativa; la muestra de trabajadores encuestados fue de 60, de los cuales 30 pertenecen a la empresa pública, y 30 a la empresa privada. Se determinó recolectar los datos utilizando el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) desarrollado por Toro (1985) diseñado para identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral se hace individual o colectivamente. Y se utilizó el cuestionario de clima organizacional Tecla, diseñado en 1974 por V. M. Hoyos y A. Bravo, y validado por Guzmán (1974) de la Universidad de los Andes se escogieron estos instrumentos dado que fueron diseñados en Colombia, y por medio de sus múltiples aplicaciones en investigaciones nacionales han arrojado resultados con un alto nivel de confiabilidad y valide. (Chaparro, 2006, p.9)

Dentro de los resultados arrojados por esta investigación se encuentra que la percepción del clima para ambas empresas es adecuada, y muy similar. Se presenta una buena percepción acerca de los objetivos y las metas de la empresa que los involucra directamente a ellos en la dimensión normas de excelencia obteniéndose para BellSouth un promedio de 8,60 y para ETB 8,20. Igualmente, la dimensión calor y apoyo muestra un promedio de 7,17 para ETB y 6,07 para BellSouth; se observa que la amistad es más valorada en ETB. La percepción del factor salario presenta una diferencia significativa para las dos empresas: ETB, 6.77, y BellSouth, 5.60. Hay un sentimiento más positivo en ETB de que el salario satisface las necesidades básicas, con relación a los grupos de referencia (Chaparro, 2006, p.11)

A partir de la CMT La percepción del clima es muy similar para ambos sexos. Existe una buena percepción del clima en cuanto a normas de excelencia, más positiva para los hombres, con 8,43, que para las mujeres, con 7,87. Existe una diferencia significativa en la variable responsabilidad, que evalúa el grado en que

los empleados reciben responsabilidades para cumplir los objetivos organizacionales y el grado en que pueden tomar decisiones. El puntaje obtenido por el sexo femenino es 7,13, siendo más alto que el de los hombres (5,71) (Chaparro, 2006, p.12)

A partir de la CMT se aprecian los promedios obtenidos por antigüedad en cada una de las variables de clima organizacional. Las personas con 15 o más años de servicio tienen una mejor percepción del clima en todas sus dimensiones. Las personas con antigüedad entre 1 y 6 años perciben un mejor factor, 7,19, que las que están en un rango de 6 a 9 años, con promedio de 5,89. (Chaparro, 2006, p.13)

En cuanto a los promedios obtenidos en el CMT por sexo se observa una valoración baja hacia la autorrealización en ambos sexos: hombres, 33, y mujeres, 37. El sexo femenino reporta un interés más alto hacia el salario como recompensa al esfuerzo, con 65, en relación con el masculino, que puntúa 60. Se presenta una diferencia significativa en logro, donde los hombres presentan un promedio de 59 que representa la búsqueda de la excelencia, en comparación con las mujeres, con promedio de 48. En la tabla 12 y el gráfico 10 se reportan estos resultados. (Chaparro, 2006, p.14)

5.2. ESTUDIOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Frente al estudio de la cultura organizacional se tienen en cuenta tanto estudios científicos enfocados a diagnósticos y evaluación de la cultura como estudios de revisión documental donde se logra conocer el estado de arte de la cultura organizacional en el país.

El estudio realizado por Ruiz y Naranjo (2012) a partir de la revisión de trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010 logra acercarse a una caracterización de la investigación en cultura organizacional y identificar los tópicos en los que estos trabajos artículos científicos se centraban.

La búsqueda se hizo de manera sistemática tomando en cuenta varios criterios para la selección de artículos. 1) la presencia del término cultura en el título del artículo, 2) que fueran estudios realizados sobre la realidad colombiana y, 3) que el estudio se centrara en la cultura empresarial. Se tomaron 14 artículos seleccionados pertenecen a la categoría de estudios de “investigación científica y tecnológica” (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 287)

Una vez seleccionados los estudios se dio inicio a una etapa de caracterización de la investigación en cultura organizacional, identificando aspectos como el tipo de diseño de investigación utilizado, el carácter de las mismas, el nivel de análisis, los tópicos de estudio y las principales conclusiones aportadas por los estudios. Trabajos similares se han realizado tanto en el ámbito nacional e internacional. (Ruiz y Naranjo, 2012 p.288)

La revisión mostró que las disciplinas que más estudian la cultura organizacional son la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más reflexiva. El sector más explorado a nivel nacional es el industrial y dentro de este las empresas siderúrgicas, textiles y metalmecánicas. Sin embargo, estos sectores son resultados de investigaciones realizadas a nivel regional y no de país. Se puede concluir a partir de los estudios revisados que la investigación en cultura organizacional se enfoca en realidades concretas: clúster, empresas innovadoras, empresas exportadoras, sectores específicos como el metalmecánico, y se interesan por analizar la cultura desde perspectivas configuracionales, es decir, por entender cómo la cultura debe gestionarse para que se articule adecuadamente con otras variables organizacionales. (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 297)

La revisión realizada parece indicar que las empresas colombianas a nivel general se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se orienta más a lo interno que a lo externo. Asimismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la

existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño. (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 298)

Concluye de manera enfática en que en relación con el carácter de los estudios se debe reconocer que aún faltan mayores esfuerzos por trascender los trabajos descriptivos, hacia los explicativos. Incluso en el nivel de los descriptivos se debería intensificar el uso de técnicas más elaboradas como el análisis factorial o el análisis clúster. Incrementar la investigación de carácter explicativo implica necesariamente enfatizar en trabajos de carácter extensivo, que permitan un mayor nivel de generalización de los estudio. (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 298)

Frente a estudios enfocados a diagnósticos y evaluación de la cultura se encuentra el artículo Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas, realizado por Pelekais y Rivadeneira en el año 2008. Muestra como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia (COL). La población estuvo conformada por el personal Directivo, Docente, Administrativo de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago (Universidad del Zulia en su extensión Col y la Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt, en su sede Cabimas), así como también los representantes de las Asociaciones de Vecinos. La muestra se considera como aleatoria, estratificada proporcional y se calculó el tamaño muestral basado en la fórmula de Sierra Bravo (2000) resultando una muestra de 503 sujetos. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p.141)

La investigación está enmarcada dentro del tipo de estudio descriptivo de campo y correlacional, con un diseño de tipo no experimental, transeccional, descriptivo. Los resultados encontrados evidencian que existe una relación directamente proporcional y

moderada entre los elementos de la cultura y la responsabilidad social de las universidades en estudio, situación que explica la relación positiva fuerte.

Los resultados generales para la variable cultura organizacional arrojaron para el personal directivo un promedio de 4,61 con una desviación de 0,57 indicando categorías muy altas con una baja dispersión de la respuesta, lo cual refleja un alto nivel de confiabilidad de las mismas. En este sentido, los mismos indican de acuerdo a las respuestas del personal directivo, que existen una alta presencia dentro de la cultura organizacional de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia que permiten afianzar una cultura corporativa fuerte dentro de la organización. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p.144)

Al comparar los resultados del personal directivo con las opiniones del personal docente y administrativo, se observa diferencias significativas, para los docentes el promedio fue de 2,93 con una desviación de 0,26 indicando una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta para el personal administrativo el promedio fue de 2,37 con una desviación de 0,47 indicando también una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta, las respuestas tanto del personal docente como administrativo revelan una moderada presencia de los aspectos manejada por los directivos lo cual refleja que la percepción que ellos tienen sobre esta variable se evidencian deficiencias. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p.144)

En cuanto al procesamiento de la variable Responsabilidad Social, los resultados revelan en relación que existe una alta presencia de los rasgos de responsabilidad social tanto en su dimensión externa e interna. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p.144)

Con diferencias significativas los docentes y el personal administrativo arrojaron un promedio de 2,95 con una desviación de 0,23 indicando una categoría moderada con una baja dispersión de la respuesta, para el personal docente y

administrativo un promedio de 2,63 con una desviación de 0,38 indicando también una categoría moderada con una baja dispersión de la respuesta, demostrando deficiencias en los aspectos de la responsabilidad social. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p. 148).

Al comparar los resultados de las opiniones de los directivos con las otras dos fuentes de información, en este caso personal docente y administrativo, se visualizan diferencias significativas al arrojar un promedio para el personal docente de 2,94 con una desviación estándar de 0,24 y para el personal administrativo, un promedio de 2,44 y una desviación de 0,46 indicando en ambos casos una categoría moderada con una muy baja dispersión de la respuesta. Existen entonces diferencias significativas con respecto a la opinión de estas fuentes con relación a la capacidad y calidad de las universidades para el cumplimiento de sus necesidades, lo cual revela una moderada presencia de la responsabilidad social a nivel interno. (Pelekais y Rivadeneira, 2008, p. 148).

Serna, Álvarez & Calderón realizan en el año 2011 un estudio en el que pretendieron “encontrar el impacto recíproco entre los recursos humanos y la cultura organizacional”. (p.120)

La metodología propuesta por la investigación parte de un análisis cuantitativo. Para la medición de las prácticas de recursos humanos el optó por la medición de seis prácticas de recursos humanos a través de una escala de Likert donde el entrevistado valoró en 28 descripciones. Las dimensiones tenidas en cuenta fueron: Aprovisionamiento, capacitación, oportunidades de carrera, valoración, compensaciones, autonomía y seguridad en el empleo. Serna, Álvarez & Calderón (2011)

Para medir la cultura organizacional se asumió el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983), Quinn (1988) retomó el modelo y

estableció 16 preguntas para evaluar la cultura. En la investigación se empleó un cuestionario con esta estructura, tomando cuatro de las seis dimensiones que puede evaluar el modelo: características dominantes en la organización, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores. Para la contrastación empírica se seleccionaron empresas localizadas en el territorio colombiano del sector industrial, que tuvieran en el momento de diligenciar los cuestionarios entre 200 y 1.000 trabajadores. (Serna, et al, 2011, p.123)

Para probar las hipótesis propuestas se realizó en primera medida un análisis factorial confirmatorio, para corroborar las dimensiones propuestas desde la teoría, y luego se realizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) bajo el método weighted least squares con el cual se pretendió establecer la causalidad recíproca entre las prácticas de gestión humana y la cultura organizacional. (Serna, et al, 2011, p.125)

Se identifica que la cultura organizacional incide significativamente sobre las prácticas de recursos humanos exceptuando las prácticas compensación y otros aspectos; específicamente se halla que la variable cultura adhocrática incide negativamente sobre las prácticas aprovisionamiento, capacitación, carrera; la variable cultura mercado incide positivamente sobre las prácticas aprovisionamiento, capacitación, y carrera; la variable cultura jerárquica incide negativamente Sobre la práctica evaluación. (Serna, et al, 2011, p130).

Así mismo, se identifica que las prácticas de recursos humanos inciden significativamente sobre la cultura organizacional exceptuando la cultura mercado. Específicamente se halla que la práctica capacitación incide negativamente sobre el desarrollo de la cultura clan y adhocrática; la práctica evaluación incide negativamente sobre el desarrollo de las culturas clan, adhocrática y jerárquica. (Serna, et al, 2011, p.131)

Consuelo García de la Torre en el estudio sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. (2007) pretende:

Evidenciar el estado en que se encuentran los estudios acerca de la identidad y la cultura en la América Latina, conocer como han sido tratados ambos temas y la manera como las han abordado los intelectuales latinoamericanos. Para alcanzar este objetivo analizan los estudios encontrados, considerando para ello, cuatro aspectos: 1. Revisión de la literatura publicada y fuentes bibliográficas de referencia. 2. Perspectivas y enfoques utilizados, 3. Metodología aplicada 4. Resultados alcanzados, 4) El contexto de las organizaciones de América Latina. (García 2007, p.21)

En este estudio la noción de identidad y cultura son controvertidas y complejas. Se reconoce que uno de los problemas es la ambigüedad conceptual de ambas nociones, en este sentido se encuentra que cultura e identidad son términos tomados como sinónimos o algunas veces la identidad es ignorada como tal o confundida como la cultura. Así como resultado, se evidencia que ambas han sido trabajadas con superficialidad en la mayor parte de los trabajos, y lejos de contribuir han distorsionado su concepción e inferencias. (García 2007, p. 21)

En cuanto a los resultados encontrados las perspectivas o enfoques de los estudios publicados varían en cuanto a considerar implícitamente la cultura como elemento o variable de la organización; como personalidad propia de la organización que le otorga una identidad que la diferencia de otras organizaciones. Las metodologías de los trabajos empíricos son en su mayoría exploratoria, estudios de caso con métodos etnográficos en su planteamiento, pero que terminan haciendo uso de entrevistas a profundidad sin el rigor que exige la observación participante propia de este método, más bien culminada por el uso de cuestionarios que sirven para verificar los llamados métodos etnográficos. Su objetivo último es darle una mayor eficacia y éxito a la organización. (García 2007, p.47)

Castro en el año 2013 realiza un estudio acerca de la diferencia de los rasgos culturales dominantes de la universidad de Manizales. Este estudio como tesis de grado para la Especialización en Gerencia del Talento humano tuvo como objetivo central identificar los rasgos culturales dominantes. Los objetivos específicos se orientaron a plantear una matriz de intervención que permita fortalecer la cultura organizacional de la Universidad de Manizales. (p.18)

Para el estudio se adopto como herramienta el modelo de Cameron y Quinn (1998): Validado en Colombia por Calderón & Serna (2009) y Serna et. al. (2012) para evaluar la Cultura Organizacional. Este está estructurado con 6 rasgos culturales (Características dominantes, Gestión de los empleados, liderazgo organizacional, vínculo organizacional, énfasis estratégico, criterio De Éxito) cada uno con 4 ítems para un total de 24 ítems abordados que definen 4 tipologías. (Castro, 2013, p.36).

La cultura identificada es débil e inestable, ya que con el pasar de los años y de acuerdo a las diferentes normas y políticas que se establecen, con la rotación líderes y estructuras directivas, por periodos de 4, 8 o 12 años, hacen que la cultura organizacional no sea fuerte y sostenible, sin importar que los líderes de época sean considerados como mentores, que demuestren capacidad y disposición para promover la seguridad en el empleo, disminuyendo la incertidumbre que inciden negativamente en cada uno de los empleados de la Universidad. (Castro, 2013, p.56).

5.3. ESTUDIOS DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El vínculo existente entre cultura y clima organizacional ha sido un elemento de estudio amplio en la teoría frente a las organizaciones, estos dos fenómenos son tan cercanos que la confusión entre los términos no es poco común y son varios los estudios que intentan diferenciarlos pero a la vez entrelazarlos. En un esfuerzo por definir la

relación entre estos dos constructos Arriola, Salas & Bernabé en el 2010 realizan un estudio que tenía como objetivo:

Verificar si el clima organizacional se puede considerar una manifestación objetiva de la cultura organizacional. Analizándola desde la perspectiva de integración. Este objetivo se intenta lograr dando respuesta a la pregunta ¿el clima organizacional es manifestación de artefactos, valores y supuestos de la cultura organizacional? (Arriola, Salas & Bernabé, 2010 p.119)

El tipo de investigación que se desarrolló fue correlacional, cuyo propósito era conocer la relación que exista entre dos variables en un contexto particular. Este estudio se desarrollo en tres organizaciones que pertenecen a los siguientes sectores: salud (IN, hospital público) y laboratorios de análisis clínico (QB, privado) y uno perteneciente a manufactura (RC, privado) (Arriola, et al 2010 p.119)

Se hizo uso de una encuesta en la que se tomaban dos variables cultura y clima, para abordar la cultura se tomaron 4 dimensiones cada una con un número diferente preguntas. Las dimensiones fueron: relación con la autoridad: 12 preguntas, seguridad: 5 preguntas, Relaciones interpersonales: 11 preguntas, Retribución: 16 preguntas, Para evaluar el clima se tomaron dos dimensiones: Artefactos con 10 preguntas y valores con 14 preguntas. La calificación de ambas variables se realizó considerando los siguientes valores: Siempre (6 ptos); casi siempre (5 ptos); frecuentemente (4 ptos); algunas veces (3 ptos); casi nunca (2 ptos.) y nunca (1 ptos.). Para conocer cuáles son los factores del clima organizacional que se encuentran relacionados con los componentes de la cultura (artefactos o formas culturales y valores), se realizó un análisis de correlación bivariada. (Arriola, et al2010 p.119-120)

Los resultados muestran que los factores de clima tienen correlaciones con los componentes de la cultura altamente significativos y positivos. Relaciones

con la autoridad muestra correlaciones significativas de manera alta tanto con los valores como con los artefactos. Relaciones interpersonales muestra correlaciones altamente significativas con valores (0.83) y en menor grado con artefactos (0.54). En los factores de seguridad y retribución, la mayor correlación se presenta con artefactos 0.88 y 0.86 respectivamente. En general todos los componentes del clima tienen relaciones altamente significativas con los dos de cultura. (Arriola, et al, 2010 p.123)

Al haberse comprobado la relación entre los componentes de clima y cultura, resulto pertinente conocer cuál es el impacto o fortaleza de esta relación. Para esto se realizaron análisis de regresión lineal simple, dado que la alta correlación entre las variables independientes conduce a un claro problema de multicolinealidad. Consistente con el análisis de correlación se observa, que el grado de explicación de los valores es mucha más alta en las relaciones con la autoridad y en las relaciones interpersonales. Mientras que los artefactos tienen un grado de explicación mucho más alto con respecto a seguridad y retribución (Arriola, et al, 2010 p.123)

Se verifica que una mayor responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, confianza y respecto (valores), así como una mejor organización de los espacios físicos, códigos de vestimentas, etc. (artefactos) implican una mayor injerencia en las decisiones y contenido de sus actividades (relación con la autoridad), una mejor interacción de los colaboradores entre sí (relaciones interpersonales), un mejor confort físico, social y emocional de los empleados (seguridad) y finalmente mejores compensaciones económicas, no económicas así como el reconocimiento del trabajo y la capacitación que la empresa ofrece (retribución). En cuanto a la fortaleza de estas relaciones en esta muestra de organizaciones, se tiene que los valores y artefactos impactan fuertemente en las relaciones con la autoridad.(Arriola, et al, 2010 p.124)

En el año 2012 la Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia realiza un estudio para evaluar mediante un Diagnóstico el Clima y la Cultura organizacional de la Alcaldía Santiago de Cali, con el objetivo de “identificar fortalezas y debilidades que permitan generar estrategias de mejoramiento y fortalecimiento para las 17 dependencias que conforman la entidad. (p.2)

Los objetivos específicos de este estudio fueron:

Generar un análisis que contemple las fortalezas, debilidades y estrategias de mejoramiento para fortalecer las 17 dependencias de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.2)

Generar un análisis comparativo entre el presente diagnóstico y el realizado en la vigencia 2008, con el fin de establecer si las estrategias de mejoramiento emprendidas durante las vigencias 2009 a 2011 tuvieron el impacto necesario para generar una adecuada cultura y clima organizacional, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.2)

Y crear planes preventivos, correctivos y/o estrategias de mejoramiento, para fortalecer aquellas dependencias que se encuentran con mayores debilidades y necesidades en el clima y la cultura organizacional de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali. , (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.2)

El diagnóstico realizado es de carácter descriptivo. La herramienta utilizada para diagnosticar el clima organizacional fue la propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP , donde se plantea un instructivo de 51 interrogantes de evaluación, y cuyo análisis se presenta mediante las variables: Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de

dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico. El estudio de cultura consta de 15 interrogantes, propuestos por la oficina de Calidad de Vida Laboral. Su análisis se realizará a través de las siguientes variables: trabajo en equipo, imagen corporativa y sistema de valores, plan de trabajo, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.4)

Los dos instrumentos utilizaron como rango de valoración la percepción desfavorable o favorable del contenido general de la misma: • Total Desacuerdo, Desacuerdo, Acuerdo, Total Acuerdo, el diagnóstico se realiza de acuerdo a la cantidad de funcionarios pertenecientes a cada una de las 17 dependencias. Con una población total de 408 servidores públicos, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia p.7)

Frente a la evaluación del clima organizacional el 65% de los servidores públicos manifestaron su favorabilidad con respecto al conocimiento que tienen de la misión y la visión de la entidad, claridad de los objetivos organizacionales, aplicación de los valores institucionales en sus prácticas diarias; el 35% restante corresponde a aquellos funcionarios que señalan su descontento frente a la claridad de las funciones asignadas y la distribución de los recursos que cada uno requiere para la ejecución de sus labores, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.13)

La cultura organizacional obtuvo una favorabilidad de 61%, de acuerdo a este se observa una disminución del 2% con respecto al diagnóstico realizado durante la vigencia de 2008, con este resultado se puede inferir que los servidores públicos han hecho apropiación de la declaración de principios, valores y directrices éticas, se perciben como funcionarios con sentido de pertenencia con la organización pero al interior de ella se presentan debilidades en el servicio que se ofrece al usuario,

marcándolo como el mayor aspecto a mejorar, (Dirección de desarrollo administrativo de Santiago de Cali Colombia, 2012, p.38)

Quiroga (2007) desarrolla un estudio frente a la Comunicación, el clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en Pymes metalmecánicas de Cali, tomando como base las TIC y la intangibilización de la actividad económica global; así como la incidencia e implicaciones que estas variables tienen en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial. (Quiroga, 2007, p.2)

El documento es producto de un estudio analítico tipo caso (Mauch y Birch, 1998) a dos investigaciones, donde se usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, conducentes a ser investigaciones esencialmente de tipo exploratorio y cualitativo, que permitieron describir la situación tal como existe, con un alto grado de rigurosidad. (Quiroga, 2007, p.3)

La primera investigación (Quiroga, 2002) se sirvió de la metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa, a 40 pymes del sector metalmecánico de una población de 150, con un margen de error del 5%, lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística. En la segunda investigación Quiroga, Cerón y Torres (2004) se buscó una visión prospectiva sobre los diferentes problemas de productividad y competitividad de las pymes metalmecánicas de Cali. Para ello se realizó un contraste empírico de manera poblacional a través de una encuesta tipo Delphi a la misma población, en la cual participaron cuatro actores: las empresas pymes del sector, las universidades de la ciudad, el sector gobierno y la sociedad representada en proveedores y clientes. (Quiroga, 2007, p.3)

Los resultados del estudio empírico señalan claramente cómo el sector metalmecánico de las pymes de Cali manifiesta poco interés o conocimiento por

enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra poca visión prospectiva al respecto y que no se reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación. (Quiroga, 2007, p.19)

Así mismo, aun cuando no existe suficiente evidencia empírica, se percibe cómo los empresarios y demás actores expertos son desconocedores de la incidencia de las variables clima, cultura y comunicación organizacional en la competitividad, la productividad y la agregación de valor a los procesos e innovación; por lo tanto, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias competitivas, al dejar la existencia de un buen clima laboral, un programa de cultura y una estructura de comunicación organizacional sujeta a la simple interrelación en las labores diarias ejecutadas y no como el producto de una planeación estratégica empresarial fundamentada en la gestión del conocimiento para la innovación. (Quiroga, 2007, p.19)

Lo anterior se manifiesta igualmente en el uso de los modelos administrativos poco flexibles y la falta de una cultura organizacional apropiada y fuerte impactada por una comunicación y clima organizacional, lo que no está facilitando el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados y, en consecuencia, tampoco la creación y gestión de nuevo conocimiento, reflejado en los bajos índices de valor agregado e innovación. (Quiroga, 2007, p.20)

6. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

El marco de referencia conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Por lo cual las bases teóricas a tener en cuenta en esta investigación deben partir de entender que las organizaciones en su necesidad de movilizar el mejoramiento continuo, han asumido la medición e intervención constante en elementos primordiales como el clima y la cultura organizacional, los estudios frente a estos han aumentado en los últimos años, dada la importancia que estos han asumido para el adecuado desarrollo organizacional, siendo así elementos esenciales del funcionamiento de las organizaciones.

En este sentido y haciendo referencia a la pregunta de cuáles son los rasgos dominantes de la cultura organizacional del DANE y cuál es su relación con el clima organizacional, se debe partir de comprender cada uno de los elementos conceptuales que definen estos aspectos.

Los seres humanos son seres sociables en sí mismos y poseen la necesidad de vivir en constante interacción con otros y debido a sus limitaciones individuales se ve movilizad a agruparse con otras personas y a cooperar propiciand interacciones, lo que da lugar a la conformación de grupos y organizaciones como medio para lograr objetivos que por sus propios medios o esfuerzos no podrían lograr.

Así cobran sentido la constitución de las organizaciones que han sido concebidas como:

Sistemas sociales y sistemas abiertos, unidades esenciales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas (en procesos constante de cambio) para lograr objetivos específicos, (agrupaciones que se generan) con un propósito definido y se planean para conseguir algunos objetivos, además se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos

se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo o menor esfuerzo, una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. (Chiavenato. 2000. p 15)

Las organizaciones son sistemas abiertos como conjunto de elementos relacionados de modo dinámico que desarrollan una actividad para alcanzar determinados objetivos o propósitos, todo sistema requiere, energía, materia o información, obtenidos en el ambiente que rodea el sistema y que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar, dichos recursos son procesados en los subsistemas y transformados en salidas que retornan al ambiente, por ello los sistemas constan de cuatro elementos esenciales, entradas o insumos, procesamiento u operaciones, salidas o resultados y retroalimentación (Chiavenato. 2000. p 15)

El enfoque de organización como sistema abierto se define así porque las organizaciones están en continua interacción con el ambiente y adquieren un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación y flujo de salida.

McGregor (1957; citado en Chiavenato. 2000. p. 19-20) mostraba:

Las características de la organización como sistema abierto que encaja en otro mayor, la sociedad. Las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como las fuerzas políticas y económicas de la sociedad, las salidas son productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización, de la misma manera los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización.

Puesto que la naturaleza de la organización varía de acuerdo con el medio que la rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptable, el cual es activo pues

tanto organización como el ambiente se influyen mutuamente, este sistema es dinámico porque soporta cambios que son resultado de la interacción entre los subsistemas y de estos con el sistema ambiental mayor, la organización es un sistema socio técnico que no solo es un conjunto de edificios , fuerza laboral, dinero, máquinas y procesos-, sino también una organización de personas que aplican varias tecnologías, esto significa entre otras cosas que las relaciones humanas no son características opcionales , sino una propiedad intrínseca, el sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas, las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, transformaciones y las salidas del sistema. McGregor (1957; citado en Chiavenato. 2000. p. 19-20)

Katz y Kahn (1970; citados en Chiavenato, 2000. p.20) desarrollan un modelo de organización amplio y complejo basado en la teoría de sistemas, en este enfoque las organizaciones presentan características, tales como: “La importación, transformación, exportación de energía, los sistemas son ciclos de eventos, tienen una entropía negativa, poseen información como insumo, retroalimentación negativa y procesos de codificación, tiene estados de equilibrio y homeostasis dinámica, diferenciación, equifinalidad, límites y fronteras”

Por otro lado el enfoque de Tavistock (1963; citado en Chiavenato. 2000. p. 25) ve a las organizaciones como:

Sistemas socio técnicos que cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas) este modelo lo proponen sociólogos y psicólogos que afirman que toda organización consta de una combinación administrativa de tecnología y de personas de modo que ambas se relaciona recíprocamente. Y define que al considerarlo como un sistema abierto en constante interacción con el ambiente se ve como un sistema socio técnico

compuesto por tres subsistemas principales: sistemas técnicos de tareas, sistema gerencial o administrativo y sistema social o humano.

De acuerdo con Munduate, Romero & Leal (1997-1990; citados en Giraldo, Vega, Arévalo, Sandoval & Aguilar, 2006. p.330)

Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como lo hace el grupo social la familia si no que se compone de individuos o grupos en acoplamiento recíproco debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialecticos.

Las organizaciones según Weinert (1985) “son un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tiene una meta final u objetivo o una serie de metas finales” (p.41)

Hernández, Fernández y Baptista (1998; citados en Guillen, y Guil, 2000. s.p) señalan que:

Las organizaciones poseen características comunes que se pueden identificar como lo son: a)Toda organización es un sistema social y técnico artificial en constante cambio, b) es un ecosistema que desarrolla su actividad en constante interacción con el entorno en el que está inmerso y en el que tiene su influencia, c) posee una fuente de satisfacción e insatisfacción para los integrantes que la constituyen y d) son la imagen más vigorosa y con la más alta presencia en la sociedad.

6.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como sistema social en interacción con el entorno según Guillen & Guil (2000.s.p) “las organizaciones tienen un clima organizacional como:

Conjunto de elementos que configura el entorno de la organización, así como de una postura en donde el clima es un fenómeno que se trasmite su marco de influencia sobre los diferentes aspectos de la organización, este fenómeno clima debe poder definir los mecanismo de interacción entre los componentes individuales de la organización y el clima organizacional”. Así pues se puede decir que todo miembro de la organización recibe influencias del clima, que todo sujeto se convierte en un agente del clima por la posibilidad que posee de influir en el sistema de interacciones que existe en el ámbito organizacional.

El clima se desarrolla mediante las interacciones de sus miembros por lo que es un medio de transmisión de influencias y acumulador de atribuciones para que la organización logre evolucionar.

Para entender la manera en que en las organizaciones estructuran un clima organizacional partimos de Méndez (2006) comprendiendo que el clima está definido por:

Las conductas y patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) que son el resultado del conjunto de valores y pautas propias de la estructura organizacional (sistema cultural) como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción social (sistema social). (s.p)

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (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. (Méndez, 2006, s.p)

La gran importancia que tiene abordar este concepto radica en que es una realidad social imprescindible en el mundo de las organizaciones y que se establece como “un fenómeno de influencia, y se da como una variable moduladora dentro de la estructura y los procesos de las organizaciones y los comportamientos de los colaboradores (...) esta realidad surge de las relaciones que existen entre los diversos subsistemas y que constituye un ligazón entre individuo y ambiente. (Guillen, y Guil, 2000. p.165-166)

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. (Garcia s.f. p. 160).

Chiavenato (1990; citado en Ramirez. 2009. p. 45) comprende que:

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los

miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

En este mismo sentido Brunet (1987; citado en citado en Ramirez. 2009. p. 44) expone que:

El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Méndez (1985; citado en Ramirez. 2009. p. 44) sostiene que el clima organizacional es:

El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, en el cual se expresan variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Dado el carácter multidimensional que posee el concepto de Clima Organizacional se encuentran diversas definiciones y enfoques que han surgido a partir de análisis que realizan algunos investigadores y teóricos, a continuación se realiza un esbozo de algunos enfoques y sus conceptualizaciones.

ENFOQUE	PLANTEAMIENTO
Estructuralista expuesto por Forehand y Gilmer	“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” Dessle (1993; citado en Sandoval & Caraveo 2004. s.p)
Subjetivo propuesto por Halpin y Crofts:	“La opinión que el empleado se forma de la organización” Dessler (1993; citado en Sandoval & Caraveo 2004. s.p)
Estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer.	“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Litwin y Stringer (1978; citado en Sandoval & Caraveo 2004. s.p)
Enfoque de síntesis de Waters, que relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer.	“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer (1978; citado en Sandoval & Caraveo 2004. p. 183)
Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.	<p>La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como. “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Brunet (1992; citado en Sandoval & Caraveo, 2004. p. 17-18)</p> <p>La medida perceptiva de los atributos individuales: Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individuales relacionados, principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las Características de la organización” Brunet (1992; citado en Sandoval & Caraveo, 2004. p. 17-18)</p> <p>En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”. Brunet (1992; citado en Sandoval & Caraveo, 2004. p. 17-18)</p>

Actualmente se establecen diversas definiciones de clima organizacional como se ha visto hasta ahora, pero para comprender con mayor profundidad este término es de relevancia entender que el clima está definido desde diversas perspectivas que lo contemplan a partir de ciertas dimensiones.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que contribuyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es útil conocer las diferentes dimensiones que han sido estudiadas para definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

“Las dimensiones del CO pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico”. Rousseau (1988; citado en Garza Puente. 2010. p. 23)

Las dimensiones del CO según Sandoval (2004; citado en Garza Puente. 2010. p. 23) “son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos”. Por ello para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es relevante conocer las diferentes dimensiones que han sido investigadas. Existen diferentes estudios frente a dimensiones específicas como las mencionadas por los profesores Liwtin y Stringer, Likert, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet.

Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12) proponen que el clima laboral comprende 9 dimensiones: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad

<p>Estructura Organizacional: “Este concepto se fundamenta en cuanto a la forma como se relacionan los diferentes niveles jerárquicos en las organizaciones y analiza si la organización pone el énfasis en la burocracia o se centra en un énfasis de ambiente de trabajo libre, informal o inestructurado. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)</p>	<p>Estándares: Es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Lo esencial es que las organizaciones fijen estos estándares con sentido de racionalidad para que los miembros del grupo los perciban con sentido de justicia o de equidad. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)</p>
<p>Responsabilidad: Esta dimensión está ligada con la autonomía en la ejecución de las actividades, tiene que ver con el tipo de supervisión que se ejerce en las diferentes misiones que se otorgan a los</p>	<p>Conflicto: Grado de percepción que tiene los miembros de una organización acerca de cómo los superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan</p>

colaboradores. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12) Cuando los seres humanos desarrollan una actividad que les place hacer mantienen la idea de que estan haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia se mide con una relacion directa vinculada con el grado de autonomia asignada, los desafios que propone la actividad y el compromiso que se asume por lograr los mejores resultados. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)	pronto surjan. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)
Recompensa: Este factor corresponde a la percepcion que tienen los colaboradores acerca de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)	Identidad: Hoy en día es conocida como sentido de pertenencia a la organización; es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)
Desafío de las Metas: Corresponde a la percepción que tienen los colaboradores acerca de cómo la organización promueve la aceptación de riesgos controlados a fin de lograr objetivos propuestos. Estos desafíos ayudaran a mantener un sano clima laboral competitivo, necesario en toda organización. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)	Relaciones: Es la percepción por parte de los colaboradores de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados. Liwtin y Stringer, (1968; citados en Bernal, Pedraza, Sanchez, 2014, p. 12)

Teniendo presente que la comprensión del clima organizacional es un tema complejo, donde se deben tener en cuenta también los planteamientos de Likert (s.f; citado por Sandoval. 2005. p. 85) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones que permiten entender el clima organizacional a partir de:

“Los métodos de mando, la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleos”	“Las características de los procesos de toma de decisiones, las pertinencias de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de las funciones”
“Las características de las fuerzas motivacionales, los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades”	“Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada”
“Las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como las maneras de ejercerlos	“Las características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como las maneras de ejercerlos
“Las características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización	“Las características de los procesos de planificación, la forma en que establece el sistema de fijación de objetivos y directrices”
“Las características de los procesos de control, el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales”	

Pritchard y Karasick (s.f; citado por Salldoval. 2004. p. 85) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado:

Autonomía: “Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas”.	Flexibilidad e innovación: “Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas”
Relaciones sociales: “Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización”	Motivación: “Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados”
Estructura: “Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea”.	Rendimiento: “Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante”
Remuneración: “Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores”	Estatus: “Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias”
Centralización de la toma de decisiones: “Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos”	Apoyo: “Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo”
Conflicto y cooperación. “Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización”	

Por otro lado Bowers y Taylor (s.f; citado por Salldoval. 2004. p. 86) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

Apertura a los cambios tecnológicos: “Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados”	Motivación: “Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”
Recursos Humanos: “Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo”	Toma de decisiones: “Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso”
Comunicación: “Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”	

Por su parte Brunet (1987; citado en Salldoval. 2004. p.86) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

Autonomía Individual: “Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión”	Grado de estructura que impone el puesto: “Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores”
Grado de estructura que impone el puesto: “Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores”	Tipo de recompensa: “Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción”
Consideración, agradecimiento y apoyo: “Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior”	

Es preciso detenerse un poco en las dimensiones que proponen Koys & Decottis (1991) dado que es uno de los modelos más reconocidos para medir el clima organizacional y es el que se tendrá en cuenta para llevar a cabo la medición del clima organizacional en el DANE.

Estos autores realizan un aporte importante al establecer tres criterios que deben cumplir las dimensiones: Las dimensiones tendrían que ser una medida de percepción, una medida de descripción, no evaluar actividades, y no pueden ser un aspecto de organización o estructura. Teniendo en cuenta esto proponen 8 dimensiones del clima organizacional:

Autonomía: Percepción de una determinación propia de cada uno respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)	Respaldo/ Apoyo: Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)
Cohesión / Unidad: Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)	Reconocimiento: Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)
Confianza: Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización	Justicia/ Imparcialidad: Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas. proponen Koys &

en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)	Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)
Presión Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)	Innovación : Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia. proponen Koys & Decottis (1991; citado en Puente, 2010. p.24)

6.2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Reconociendo la complejidad que existe para comprender la relación entre clima y cultura es preciso comprender de manera amplia el concepto de **cultura organizacional** que como lo plantea Robbins (1996) se refiere a un “sistema de significados (valores y creencias) compartidos entre los miembros de una organización (que influyen en el comportamiento de sus integrantes) y que distinguen a una organización de las otras. (p.681)

La cultura se transmite a los trabajadores de diferentes maneras, en las que se encuentran los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. De esta manera, al estructurar una identificación de estos aspectos, se desarrolla un código interno que se asimilado y aceptado por los miembros de la organización y del cual harán uso diariamente volviéndose en algo naturalizado en su desempeño laboral”. (Robbins, 1996, p. 681)

Existen varias manifestaciones de la cultura organizacional, estas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Estas manifestaciones pueden ser simbólicas, conductuales, estructurales y materiales:

<p>Conceptual simbólico: forma en las que se puede explicar ó representar objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, lo suprasensible y a la relación entre ellos. Ejemplo: la filosofía organizacional, la misión, sus estrategias, objetivos y programas. Además de los mitos y creencias de la organización. (UNID. s.f. p.2)</p>	<p>Estructurales: pautas de comportamiento directa, que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social”. (UNID. s.f. p.2)</p>
<p>Conductuales: pautas de comportamiento e interacción entre los miembros del sistema cultural. Comprenden desde el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la empresa. . (UNID. s.f. p.2)</p>	<p>Materiales: recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad, que propician el bienestar del sistema cultural. Es decir, los recursos tecnológicos, las instalaciones, mobiliario y demás equipo con el que cuenta la organización. (UNID. s.f. p.2)</p>

Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales existe una interdependencia: la cultura se expresa en sus manifestaciones y las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura. Así, cuando se da un cambio importante en el sistema de valores y de creencias, las manifestaciones también cambiarán en alguna medida. Y cuando se da un cambio trascendente en alguna manifestación relevante o en un grupo de manifestaciones, los valores y las creencias se verán modificados en algún momento. (Fernández, 2002. s.p)

La Cultura Organizacional según Chacón Castaño, Gómez & Valencia (2005) define como:

El conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas) y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y su efecto sobre el comportamiento (cómo se hacen las cosas); esto significa que la cultura es el enlace social o normativo que mantiene unida a una organización. La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad. (p.15)

Se puede decir que la cultura organizacional es un grupo complejo de elementos valores, tradiciones, supuestos, comportamientos y creencias que se manifiesta en los símbolos, el lenguaje y comportamientos, constituyéndose en un marco de referencia compartido para el hacer y ser de los empleados en una organización

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que abordar además los aspectos intangibles, como el conocimiento o los mismos valores, y aquellos aspectos tangibles propios del sistema; dado que la cultura organizacional dota a sus miembros de una lógica de sentido para realizar la interpretación de la vida misma en la organización, a la vez que se estructura como elemento diferenciador que le permite ser distinta de las demás organizaciones.

Por ello el conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño laboral, entendido este desde Stoner (1996) como:

La forma en que los trabajadores se desenvuelven en su cargo o área de trabajo y desde la perspectiva de como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (s.p)

Los empleados aprenden la cultura de la organización específicamente a partir de la socialización de los procesos de interacción que viven en la organización, ello les permite entender los valores, las normas y costumbres esenciales de la organización, lo cual les facilita adaptarse a la misma. En este sentido comprender las dimensiones de la cultura permite reconocer los aspectos que influyen en los comportamientos de los colaboradores internos de las organizaciones.

Según Dubrin (2003) son ocho las dimensiones a tener en cuenta cuando se desea abordar la cultura organizacional:

Los valores: La filosofía de la empresa se expresa mediante los valores y estos son la guía de la conducta diaria. (Dubrin, 2003, p.278)	El grado de estabilidad: Este influye en la capacidad de una cultura para arraigarse o no y en qué tan fuerte puede ser. (Dubrin, 2003, p.278)
Historias organizacionales que tiene significado subyacentes: La historia refuerza los principios que la administración superior considera importantes. (Dubrin, 2003, p.278)	La distribución de recursos y premios: Las formas en que se distribuye el dinero y otros recursos, influye de manera crucial en la cultura, la inversión de recursos envía un mensaje sobre lo que la empresa considera valioso. (Dubrin, 2003, p.278)
Los mitos: Relatos dramáticos o hechos imaginarios sobre la historia de la empresa, contribuyen a crear leyendas corporativas, ayuda a unificar a los grupos y pueden construir una ventaja competitiva. (Dubrin, 2003, p.278)	Los rituales y ritos: Parte de la cultura de las empresas están formadas por tradiciones, ritos y rituales. (Dubrin, 2003, p.278)
El sentido de propiedad: Una cultura de propiedad incluye mayor lealtad, mayor esfuerzo en el trabajo y la alineación de los intereses del empleado con los de la compañía, una cultura de propiedad puede reflejarse en acciones cotidianas. (Dubrin, 2003, p. 281)	Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional: Cuando a la organización le preocupa el cultivo del bienestar de los empleados como la obtención de utilidades, (Dubrin, 2003, p. 281)

Cabe señalar que Robbins (1996) expone las siguientes características primarias de la cultura organizacional:

La identidad de los integrantes: “Grado en que los integrantes de la organización se identifican con ésta como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales”	Énfasis en el grupo: “Grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a individuos concretos”
Enfoque hacia las personas: “Grado en que se toman decisiones teniendo en cuenta las repercusiones que las mismas tendrán sobre los miembros de la organización”	Integración e unidades: “Grado en que se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente de las diferentes unidades de la organización”
Control: “Grado en que se emplean normas o supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los sujetos”	Tolerancia al riesgo: “Grado en que se fomenta la capacidad de innovación y de asunción de riesgo por parte de los empleados”
Criterios para recompensar: “Grado en que se distribuyen las recompensas en función del rendimiento y no de la antigüedad favoritísimo u otros factores”	Tolerancia al conflicto: “Grado en que se fomente que los empleados traten abiertamente sus conflictos, críticas, etc.”
Perfil hacia los fines o los medios: “Grado en que la dirección se orienta preferentemente hacia los resultados y/o metas y no hacia los medios utilizados para alcanzarlos”	Enfoque hacia un sistema abierto: “Grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo” (Guil 2000, p. 309- 310)

Si bien existen modelos desarrollados que proponen metodologías para el estudio de la cultura organizacional son pocos los que han adquirido gran validez, es tal el caso del Modelo cultural de Cameron y Quinn (1999), quienes proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo CompetingValuesFramework (CVF).

Este modelo está compuesto por 24 preguntas, las cuales sirven para identificar el rasgo y tipo de cultura empresarial por medio de 4 tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, la primera dimensión, **estabilidad versus flexibilidad**, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o **el dinamismo y la discrecionalidad** (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa.

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, cuatro tipos de cultura: **de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado** que se pueden definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son:

Las características dominantes de la organización; El estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; El vínculo organizacional; El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización. (Ruiz & Naranjo. 2012. p. 289)

La cultura de Clan: Se caracteriza porque las metas y valores son compartidos, existe cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de unidad, los miembros toman a su empresa como una familia extensa y no como una entidad meramente económica

Las premisas básicas de la organización clan son: “ 1) El ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados, 2) los consumidores deben ser vistos como socios, 3) la organización “está en el negocio” de desarrollar un ambiente humano de trabajo, 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad. Cameron & Quinn, (2011; Citados en Hernández, Sampieri, Méndez, Valencia, Contreras, Soto, 2012. p.10- 11)

La cultura organizacional compatible con la **Cultura de Jerarquía** se caracteriza por estructurar un lugar de trabajo formalizado con múltiples niveles jerárquicos. Los procedimientos rigen a los empleados. Los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. El mantenimiento de la organización en el largo plazo, sin perturbaciones, es de gran relevancia. Los principales aspectos son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen a la organización unida. Por tanto la uniformidad de los productos o servicios es fundamental y los valores centrales se orientan en sostener la eficiencia, la fiabilidad, la rapidez y la producción constante. Los procesos están sujetos a tiempos y movimientos “inflexibles Cameron & Quinn, (2011; Citados en Hernández, Sampieri, Méndez, Valencia, Contreras, Soto, 2012. p.10- 11)

Cultura de Adhocracia: este estilo de cultura se centra en el desarrollo productos y servicios nuevos, siempre pensado en la sostenibilidad de la empresa a futuro. La principal tarea directiva es lograr que se adopten la creatividad, el emprendimiento y la actividad de “permanecer en el límite”. La adaptación y la innovación son medios para lograr nuevos recursos y lograr la rentabilidad; consecuentemente, el enfoque se da en el desarrollo de una visión del futuro. Cameron & Quinn, (2011; Citados en Hernández, Sampieri, Méndez, Valencia, Contreras, Soto, 2012. p.10- 11)

Las adhocracias se reconstituyen rápidamente cuando se presentan otras circunstancias. Una meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para minimizar la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Esta cultura se caracteriza por fomentar un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados asumen riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. Lo que mantiene a la organización unida es el compromiso de la mano con la experimentación. El énfasis empresarial es ser vanguardista frente al conocimiento, los productos y los servicios. Cameron & Quinn, (2011; Citados en Hernández, Sampieri, Méndez, Valencia, Contreras, Soto, 2012. p.10- 11)

El estilo de cultura **Cultura de Mercado** funciona por medio de mecanismos económicos y el intercambio monetario. Su principal preocupación es llevar acabo transacciones económicas con los agentes externos con mecanismos como las ventas, compras y alianzas tecnológicas. Los contratos son esenciales para la empresa. Los objetivos básicos de la compañía son la rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor. Los valores centrales son la competitividad y la productividad, que se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control. Cameron & Quinn, (2011; Citados en Hernández, Sampieri, Méndez, Valencia, Contreras, Soto, 2012. p.10- 11)

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son: a) El ambiente externo no es benigno sino hostil, b) los consumidores son sensibles y están interesados en el costo del producto o servicio (el valor agregado es importante), c) la compañía está inmersa en el “negocio” de incrementar su posición competitiva, y d) la tarea mayor de la gerencia es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello se necesita de

propósitos claros y una estrategia agresiva Cameron y Quinn & Yu y Wu (2011; citados en Hernández, Sampieri, Roberto; Méndez, Valencia, Sergio; Contreras, Soto, Ricardo. 2012. p.13)

La concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones sujetadas a sus propias culturas. Las empresas y organizaciones tienen elementos de las diversas clases de culturas, pero estructuran un tipo dominante que las caracteriza de otras. Por ello no se trata de un modelo tipológico determinante, sino topológico es decir que le adjudica propiedades y características específicas a las empresas.

El cambio es inevitable en todos los aspectos de la vida organizativa actual e indispensables para el funcionamiento, el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones; así, establece que el gerente en su rol de innovador, tiene un papel importante en la ejecución del cambio organizativo a través del desarrollo de las siguientes competencias: convivir con el cambio, pensamiento creativo, y gestión del cambio por medio de su propio estilo de liderazgo, el cual especifica como la “forma como los mandos y directivos tratan e interactúan con sus empleados. Cameron y Quinn (1996-2000; citados en Castro. s.f. p.36)

Pero el abordaje de teórico y metodológico de la cultura organizacional no se sesga ahí Denison (1995-2003; citados en Ruiz& Naranjo, 2012, p. 290) propone una metodología para el estudio de la CO que busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado.

<p>Involucramiento: Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la Organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Denison (1995-2003; citados en Ruiz& Naranjo, 2012, p. 290)</p>	<p>Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Denison (1995-2003; citados en Ruiz& Naranjo, 2012, p. 290)</p>
<p>Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y que las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado. Denison (1995-2003; citados en Ruiz& Naranjo, 2012, p. 290)</p>	<p>Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión. Denison (1995-2003; citados en Ruiz& Naranjo, 2012, p. 290)</p>

Existe además el modelo de Hofstede en 1979 que a diferencia de los modelos anteriores, fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291) a través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado **Modelo de las Cinco Dimensiones** para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:

<p>Distancia al poder: Un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas. Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291)</p>	<p>Tolerancia a la incertidumbre: Un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas. Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291)</p>
<p>Masculinidad – feminidad: Un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de</p>	<p>Orientación corto plazo – largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.</p>

estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres. Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291)	Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291)
Colectivismo – individualismo: Los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad. Hofstede (1979 Ruiz & Naranjo 2012. p. 291)	

La cultura y el clima organizacional no son factores que se puedan apreciar a simple vista y no son tangibles, pero es de gran importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral del que hacen parte, los aspectos y elementos que lo conforman, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización.

Cada autor abordado realiza un aporte importante para comprender la realidad de las organizaciones, no queda demás mencionar que la relación que cada uno de los conceptos centrales abordados, como **lo son las organizaciones, el clima organizacional y la cultura organizacional**, dejan claro que son aspectos determinantes en la manera como se puede realizar el análisis descriptivo de la realidad organizacional del DANE. Se pretende entonces, mostrar cómo cada aspecto teórico planteado es de relevancia para la comprensión tanto del clima como de la cultura organizacional del DANE, pero se debe aclarar que se hace un fuerte énfasis en el análisis de la información desde los planteamientos teóricos de Cameron y Quin para fundamentar la cultura organizacional y desde Koy y Decottis y Likert para la comprensión del clima organizacional.

Se desea dejar claro además que los aspectos en los que se centra el análisis descriptivo de la investigación en cuanto a las dimensiones del clima organizacional son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación y con respecto a las dimensiones de cultura organizacional son: características dominantes, gestión de empleados, liderazgo organizacional, vínculo organizacional, énfasis estratégico,

criterio de existo, cada uno de las dimensiones son abordados por algunos autores aquí consignados y de los cuales se tomaron bases para realizar la investigación.

6.3. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Luego de haber abordado la amplia gama de modelos y dimensiones de clima y cultura organizacional conviene, para el propósito de la investigación comprender y precisar que las organizaciones son un todo en sí, en el que interviene tanto el clima como la cultura organizacional, como lo reafirma Maisch Molina (s.f; citado en Quiroga, 2007, p. 17) “La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento”

Ambos constructos cultura y clima representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima hace referencia a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. Sin embargo este mismo autor sostiene que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura. Denison (1996; citado en Santana, Araujo & Cabrera. s.f. p.296)

En la misma perspectiva Schneider (1985), Denison, (1990); Ashkanasy, Wilderom y Peterson, (2000); Ashkanasy y Jackson (2000) (Citados en Santana & Araujo. s.f. p. 296) resaltan que aún reconociendo diferencias entre cultura y clima, ambos constructos se superponen y son complementarios.

Si bien en los desarrollos teóricos que existen frente a los dos constructos hay un debate frente a si estos dos son complementarios o difieren completamente entre sí, para Schneider (2000; citados en Santana & Araujo. s.f. p. 304) “existe una natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de constructos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas”

Por su parte, investigadores como Schein y Beyer (2000-1993; citados en Santana & Araujo. s.f. p 305), **dicen que existe una definida diferenciación entre cultura y clima, y reconocen su posible relación.**

De este modo, Schein (2000) “expone que el clima se considera como un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de las presunciones tácitas compartidas por ellos. (p. 305)

Mientras que desde otra posición Schein y Beyer (1993; citados en Santana & Araujo. s.f. p.305) señalan que “la cultura no es clima, ya que éste refleja percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no se ocupa de las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que constituyen el núcleo de la cultura.”

En una línea similar, Peterson y Spencer (1990; citados en Santana & Araujo. s.f. p. 305) “señalan que la cultura se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos, mientras que el clima se refiere a percepciones compartidas sobre comportamientos del grupo”.

Para Moran y Volkwein (1992; citado Santana & Araujo. s.f. p. 305) “la posición más común es que la cultura tiene que ver con asunciones o significados compartidos, mientras que el clima tiene que ver con percepciones compartidas sobre comportamiento organizacional. **Se trataría por tanto de constructos diferentes, si bien con relación entre sí”**

Desde la misma perspectiva Hoy y Sabo (1998; Santana & Araujo. s.f.p. 305) manifiestan que:

Si se intenta determinar las fuerzas que motivan el comportamiento o el aspecto simbólico de la organización, entonces se da una aproximación cultural.

Pero si lo que se intenta es describir las percepciones sobre el comportamiento de los miembros de la organización, con el fin de modificarlo y manejarlo, entonces procede la aproximación de clima organizacional. Por el contrario para Stolp y Smith (1995; citado en Santana & Araujo. s.f. p. 305):

El concepto de clima es más estrecho que el de cultura. El clima, típicamente, describe las percepciones compartidas por los miembros de la organización en lo que se refiere a su entorno o ambiente de trabajo. En cambio la cultura tiene que ver con asunciones, valores y creencias que dan un sentido o identidad a la organización e inciden en el comportamiento organizacional.

En esta línea abordando a Keefe (1993; citado en Santana & Araujo. s.f. p.305) el clima puede ser entendido en la práctica como “una medida de cultura, de la percepción compartida de la cultura por sus miembros. El clima sería algo más superficial y ligado al momento presente, mientras que la cultura sería algo más interiorizado por los miembros y producto de una historia”.

“Por ello, se señala que las actitudes y comportamientos resultados de los valores, creencias y significados compartidos por la organización establecen en parte el clima” Peterson y Spencer (1990; citado Santana & Araujo. s.f.p.305)

Hasta el momento se ha mostrado un poco las posturas de diversos autores que indican que existe una relación entre los dos constructos de clima y cultura organizacional ¿pero en qué consiste esa relación? Para dar respuesta a esta pregunta se puede partir de comprender que el clima organizacional tiene una estrecha relación con la cultura, teniendo en cuenta que esta expone un patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura es determinada por los colaboradores que constituyen la organización, por lo cual el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, dado que las percepciones que los colaboradores poseen frente a la organización a la que pertenecen establecen las creencias, los mitos, los valores y las

conductas que dan forma a la cultura. A su vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

La cultura organizacional se convierte en un aspecto relevante para el comportamiento de los sujetos que constituyen las organizaciones, ya que la cultura puede potenciar o inhibir aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación. En este sentido la cultura organizacional es un pilar indispensable, que es necesario conocer para lograr desarrollar acciones pertinentes que permitan hacer competitivas a las organizaciones, pero para ello se requiere a la vez que las organizaciones tengan o procuren un buen clima organizacional.

El clima se convierte en un aspecto que deja ver las inhibiciones o posibilidades que tiene el colaborador para hacer más o menos en términos de productividad o para encontrar su satisfacción personal y laboral. Razón lo la cual se puede decir que al evaluar el clima laboral lo que se lograr hacer es identificar cuáles son las dificultades tanto internas o externas que existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales y que actúan inhibiendo o posibilitando los procesos que conducirán una alta productividad del recurso humano.

Por ello se puede decir que cultura y clima se encuentran ligados y que “la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento” Maisch Molina (s.f; citado en Quiroga, 2007, p. 17). En definitiva la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva pero mientras la cultura de cierta manera constante, el clima puede llegar a ser un aspecto más variable.

Como lo expone Schein (1992; citado por Soria. 2008. s.p) “la cultura organizacional es el nivel más profundo de supuestos básico y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva) esos elementos profundos, inconscientes compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar”. “Por su parte los modos de percibir compartidos suelen ser

conscientes, manifiestos y medibles, la cultura es un principio regular más general y universal; el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante, así pues el clima es una manifestación de los aspectos superficiales de la cultura. Martínez, (2004; citado por Soria. 2008. s.p.)

Como señala Pettigrew (2000; citado por Santana & Araujo. s.f. p.306), clima y cultura se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente en comprender y explicar los patrones y las divergencias en actitudes, percepciones y valores: cómo equilibrar la continuidad y el cambio; cómo intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural o cómo potenciar el clima para el servicio y la innovación.

7. METODOLÓGICA

La investigación es de tipo cuantitativo dado que permitió identificar y cuantificar las percepciones de comportamiento que son aceptados por los individuos en el contexto del DANE frente al clima y la cultura organizacional propias de la entidad. Se partió del bagaje de conocimientos y percepciones acumulados y estructurados por los colaboradores en escenario laboral del DANE, de la mano de conceptos y referentes científicos, atinentes con el fenómeno a estudiar, relacionando la teoría y el hecho para hacer interpretaciones de la realidad; dotando de una construcción de sentido la realidad organizacional presente en el DANE. La elaboración y validaciones cuantitativas, estadísticas y teóricas se fueron construyendo en el proceso y en la medida en que se iban logrando interpretaciones ajustadas con dicha realidad institucional, de la mano con los sujetos participantes.

Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron:

Primarias: trabajadores del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), territorial Manizales, y subsedes Pereira Armenia y Ibagué

Secundarias: Las fuentes secundarias, están constituidas por documentos de diferente índole que brindan información importante e indispensable respecto al clima organizacional y cultura organizacional: libros, documentos, artículos, datos estadísticos, censos y fichas de lectura.

Para el desarrollo de la investigación la obtención y recolección de información fueron determinantes y indispensable estas fuentes de información dado que permitieron profundizar el conocimiento sobre:

¿Cuáles son los rasgos culturales dominantes del “El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), territorial Manizales y su relación con el clima organizacional?”

Por ello la elaboración del Diagnóstico del clima y la cultura organizacional del DANE se desarrollo en las ciudades de Pereira, Armenia, Manizales e Ibagué y se tomaron como instrumento dos encuestas a partir de dos modelos.

EL MODELO DE KOYS Y DELTOS (1998)	EL MODELO DE CAMERON & QUINN (1998):
Validado en contexto latinoamericano por Chalin, Salazar, Huerta y Núñez (2008) para diagnosticar el clima organizacional. La encuesta abordo 8 dimensiones (liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, apoyo, equidad, confianza y compromiso) cada una con 5 ítems lo que da como total 40 ítems abordados.	Validado en Colombia por Calderón & Serna (2009) y Serna (2012) para evaluar la Cultura Organizacional. Este está estructurado con 6 rasgos culturales (Características dominantes, Gestión de los empleados, liderazgo organizacional, vínculo organizacional, énfasis estratégico, criterio de éxito) cada uno con 4 ítems para un total de 24 ítems abordados que definen 4 tipologías culturales diferentes.

Las preguntas desarrolladas en los cuestionarios (encuestas) de cultura y clima organizacional tuvieron el patrón de calificación a partir de la escala psicométrica propuesta por Likert (1932) de uso amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales, con esta escala al responder a una pregunta del cuestionario se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta) , para el caso de esta investigación se hizo uso de la siguientes ítems de respuesta: nunca, rara vez, algunas, veces, casi siempre y siempre, estos se igualaron con rangos de calificación de 1 a 5, donde nunca tendrá un valor de 1, rara vez: 2, algunas veces:3, casi siempre:4 y siempre:5

Para desarrollar, aplicar y analizar los cuestionarios a partir de esta escala se realizaron los siguientes pasos:

1. Se prepararon los ítems iniciales; se elaboraron una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretendió medir, (clima y cultura organizacional) es decir los cuestionario de camerón y Quin para diagnosticar cultura y el cuestionario de koys y Decottis para diagnosticar clima organizacional.

2. Se aplicaron los cuestionarios a una muestra representativa de la población cuya actitud se deseaba medir. Se les solicito a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
3. Se asignaron puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Se asignaron puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtuvo mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Se analizaron y seleccionaron los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionaron los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazaron los que no cumplan con este requisito necesario a evaluar.

FASE DEL PROCESO INVESTIGATIVO

- Exploración a través de la aplicación de las encuestas individuales ajustadas a los modelos.
- Organización y tabulación de la información recolectada.
- Análisis e interpretación de los resultados y construcción de conocimiento que aporte a la comprensión de las prácticas en la gerencia del talento humano.

7.1. POBLACIÓN PARTICIPANTE

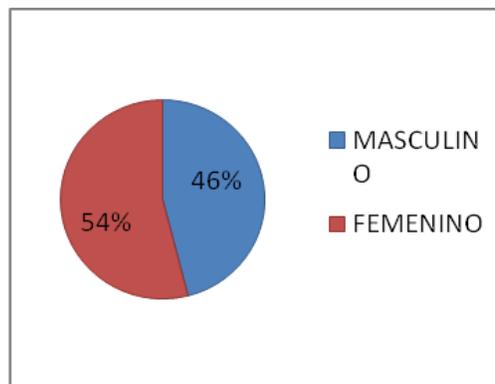
De manera directa será beneficio del estudio investigativo la entidad DANE que se encuentra a nivel nacional, pero para el propósito de la investigación solo tomaron la población de cuatro sedes, Manizales, Pereira, Armenia y Ibagué, teniendo una población aproximada de 52 colaboradores de diferentes áreas vinculados al momento de la investigación.

7.1.1. RESULTADOS VARIABLES DEMOGRAFICAS

- **EDAD Y GENERO DE LA POBLACION**

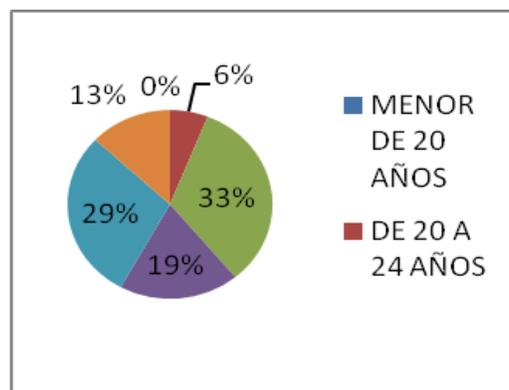
De la población que participo en el estudio el 54% son mujeres y el 46% hombres, asimismo el rango de edad que predomina en la población es entre 45 y 54 años representando así el 29% de la población participante, seguidamente se encuentra un rango de edad entre los 35 y 44 años con un 19%, por su parte en el rango de 25 a 34 años se encuentra el 33, con porcentajes muchos menores de 13% se encuentran las personas entre 55 años o más de edad y con el 6% las personas entre 20 y 24 años (ver gráfico 1 y 2).

Grafica 1. Genero



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

Grafica 2. Edad



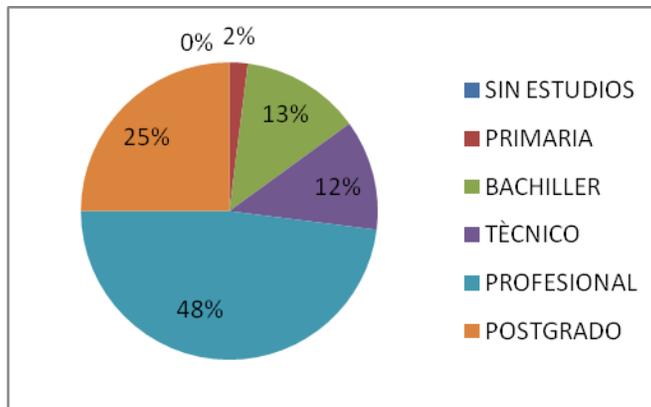
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

En cuanto a nivel educativo predomina la población con nivel profesional representando un 48%, seguidamente se tiene el 25% con niveles de posgrado, por su parte el 13% poseen bachiller y el 2% primaria (ver gráfica 3).

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN

La grafica 3 muestra que la ciudad de Manizales tiene la mayor participación poblacional con un 56% ello se debe a que es la sede central del DANE de la zona cafetera y por ello posee un % mayor de población, La ciudad de Ibagué muestra un 23% de población participante, por su parte de la ciudad de Armenia participa el 13% y en Pereira el 8% con el menor porcentaje de poblacional (ver gráfica 3).

Grafica 3. Nivel Educativo



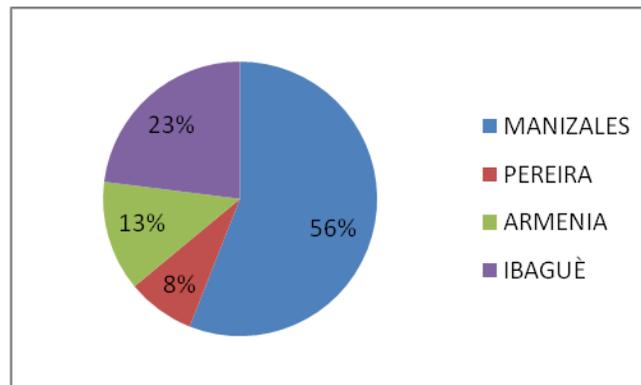
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

- **CIUDAD DONDE LABORA LA POBLACIÓN**

Dentro del nivel de antigüedad se encuentra que el 40% de la población lleva entre 2 a 5 años laborando en la institución, el 13% lleva entre 18 a 20 años por otro lado un 8% lleva entre 6 a 9 años y otro 8% lleva entre 21 a mas años laborando para la institución y

un 1% lleva entre 14 y 17 años, esto permite evidenciar algo muy representativo, que la empresa brinda un nivel de estabilidad laboral entendiendo este como el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, por lo cual que este guarda una estrecha conexividad con el derecho fundamental al trabajo por ello se considera un principio constitucional (ver gráfica 4).

Grafica 4. Ciudad donde Labora

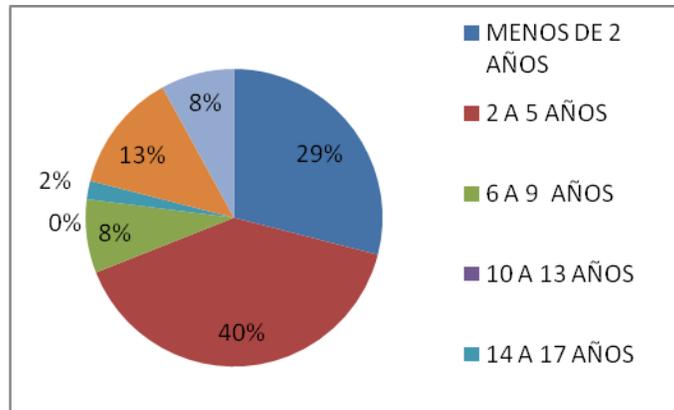


Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

- **ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD**

Como se hace evidente en el proceso de aplicación de los instrumentos de evaluación del clima y cultura organizacional no participaron personas que ocupan altos cargos. Si bien los instrumentos se aplicaron en todas las áreas, el nivel estratégico presenta nula participación. Existe mayor participación los niveles técnicos con un 21 % sin distinción específica del cargo, el 13% representa la población con cargo de apoyo administrativo, por su parte se encuentra el cargo coordinador con un 17% y de supervisor con un 8% de participación, además el tesorero y el contador con un 1%. Del nivel operativo se encuentran cargos como recolector con un 17%, sensibilizador con un 4% al igual que el cargo de secretaria (ver gráfica 5).

Grafica 5. Antigüedad en la Entidad

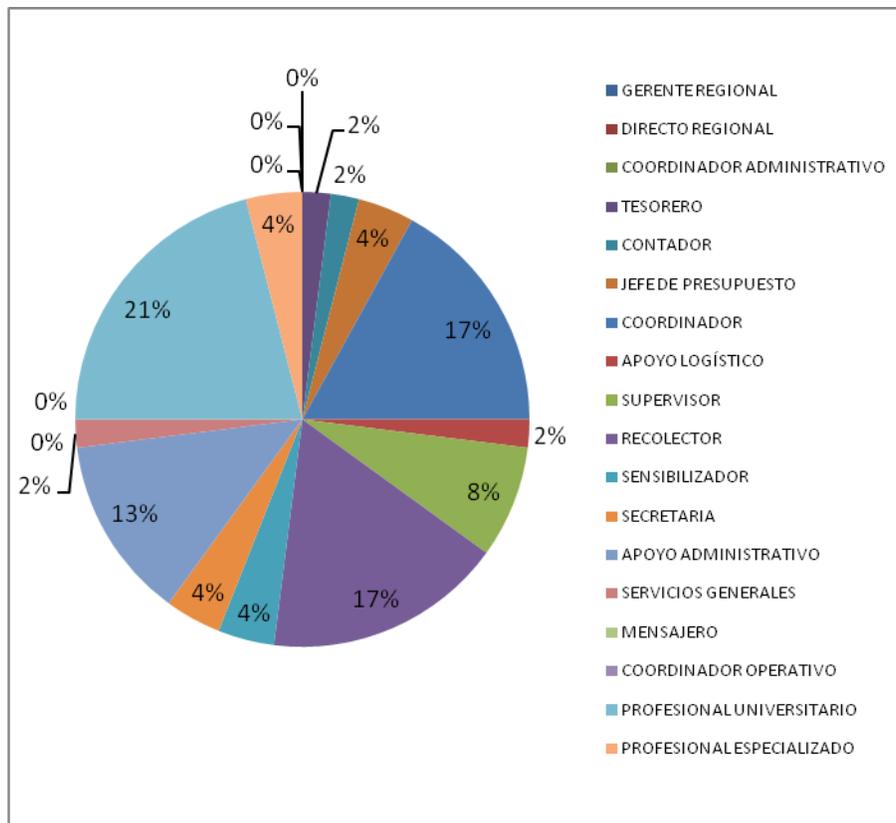


Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

- **CARGOS**

Existe mayor participación los niveles técnicos con un 21 % sin distinción específica del cargo, el 13% representa la población con cargo de apoyo administrativo, por su parte se encuentra el cargo coordinador con un 17% y de supervisor con un 8% de participación, además el tesorero y el contador con un 1%. Del nivel operativo se encuentran cargos como recolector con un 17% sensibilizador con un 4% al igual que el cargo de secretaria. (Ver grafica 6)

Grafica 6. Cargos



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

Los instrumentos de evaluación de cultura y clima organizacional se aplicaron en las tres dependencias del eje cafetero, pero es importante aclarar que no se hace distinción de resultados por cada una de ellas, la información fue recolectada de manera grupal y no se realiza correlación de los datos demográficos con los datos arrojados por los instrumentos de evaluación del clima y la cultura organizacional

Como se ha mostrado en apartados anteriores el trabajo investigativo intenta conocer los rasgos dominantes de la cultura y su relación con el clima organizacional, por lo cual la investigación se realizó bajo un diseño transversal correlacional, ya que pretendía la cuantificación y medición de las variables a trabajar para calcular el índice de relación entre ellas y determinar así el grado de relación y posible influencia entre las variables (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

Para ello se hará presentación del análisis de los resultados haciendo distinciones de cada una de las dimensiones abordadas tanto para cultura como para clima organizacional y luego se hará énfasis en las dimensiones que se reconocieron como rasgos dominantes de la cultura y del clima para consecuentemente mostrar el nivel de relación entre las diferentes dimensiones.

8. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS

8.1. INTRODUCCIÓN AL ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR CADA DIMENSION ABORDADA

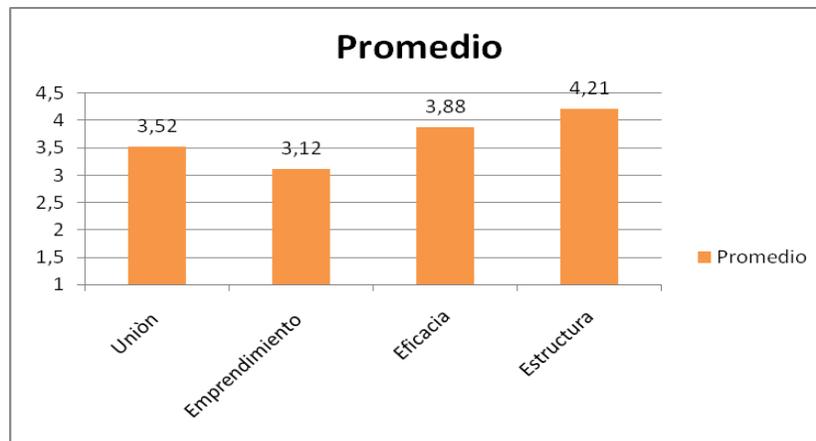
CARACTERISTICAS DOMINANTES:

En general se evidencia una alta orientación (promedio 4.21) a percibir la organización como estructurada y controlada, lo que implica que en esta existen normas y procedimientos que indican de manera muy fuerte que deben hacer las personas

Existe una alta percepción de los colaboradores (promedio 3.88) de que la entidad está orientada a resultados. La gente es muy competitiva y se orienta al logro de objetivos.

Con promedios más bajos de 3.52 se encuentra que existe una baja percepción de que la entidad funcione como una gran familia, sea dinámica y emprendedora, además predomina con valoración (promedio de 3.12) baja la asunción de riesgos y la propensión por las propias ideas. (Ver grafica 7)

Grafica 7. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Características Dominantes:



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

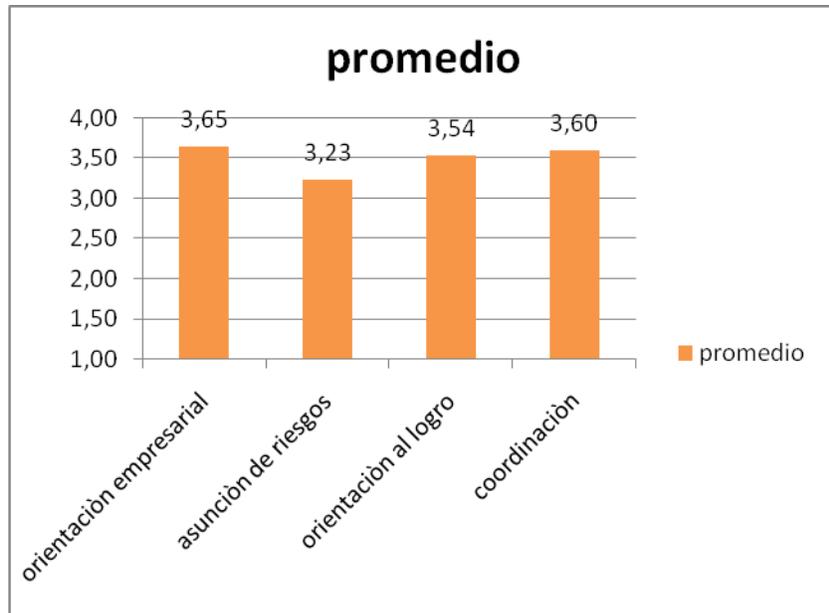
GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS

En esta dimensión se observa que el promedio más alto con 3.65 indica que la gerencia de la empresa se destaca por actuar como orientadora, facilitadora y protectora.

Por otro lado se considera el estilo de manejo del recurso humano está orientado un sentido en común, con un actitud competitiva, dirigido a asegurar el logro de los resultados (3.54) además generalmente se orienta hacia la eficiencia, capacidad de coordinación y organización (3.60). (Ver grafica 8)

Se hace evidente una valoración baja en el estilo de manejo del recurso humano ya que un se muestra el promedio de 3.23 para el apoyo a la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. (Ver grafica 8)

Grafica 8. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Gestión de los Empleados



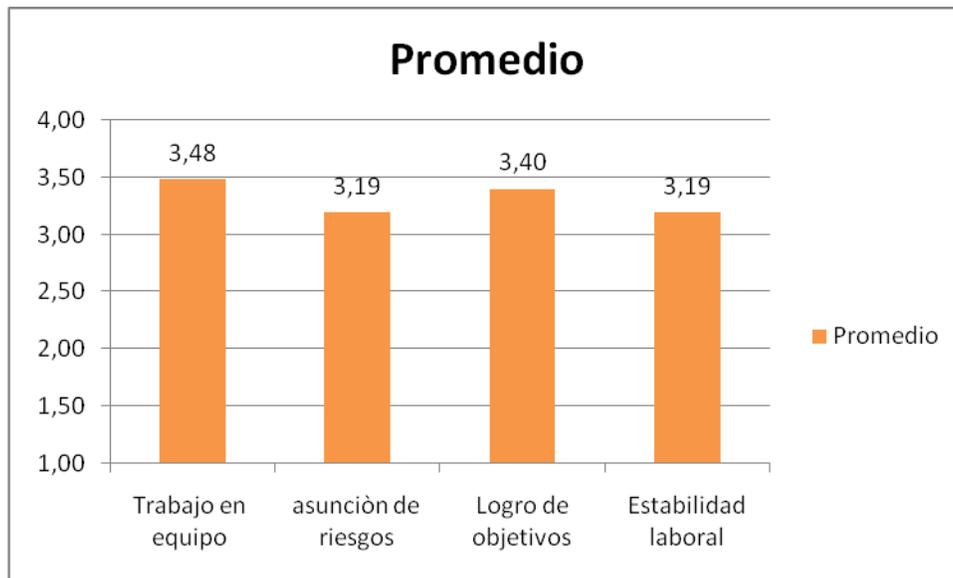
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Este aspecto está en una valoración medio alta ya se muestra un promedio de 3.48 que indica que la organización es percibida como escenario en el que se presenta el trabajo en equipo, el consenso y la participación, Además con un 3.40 el liderazgo está caracterizado por la alta competencia, la consecución de objetivos ambiciosos.

Se presenta un promedio de valoración baja de 3.19 tanto para la asunción de riesgos, la innovación, la iniciativa y la singularidad y la seguridad en el empleo, estabilidad en las relaciones. (Ver Grafica 9)

Grafica 9. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Liderazgo Organizacional



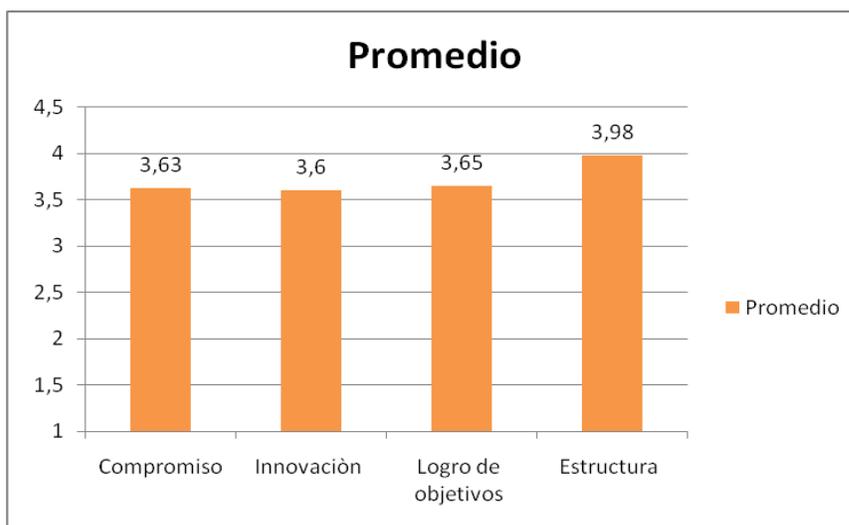
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

VÍNCULO ORGANIZACIONAL

Frente al sentido de unidad en la organización se hace evidente una alta valoración con promedio de 3.98 para indicar que la entidad se mantiene unida a través del cumplimiento políticas, las reglas donde el logro de objetivos ambiciosos y un espíritu ganador común presenta un promedio de 3.65. (Ver grafica 10)

Por un lado los promedios bajos 3.63 se muestran en considerar que el vínculo que mantiene unida a la entidad no está basado en la lealtad, la confianza mutua y el compromiso, y un 3.60 de que no se enfatiza en los deseos de innovación, desarrollo y la intención de estar a la vanguardia. (Ver grafica 10)

Grafica 10. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Vínculo Organizacional

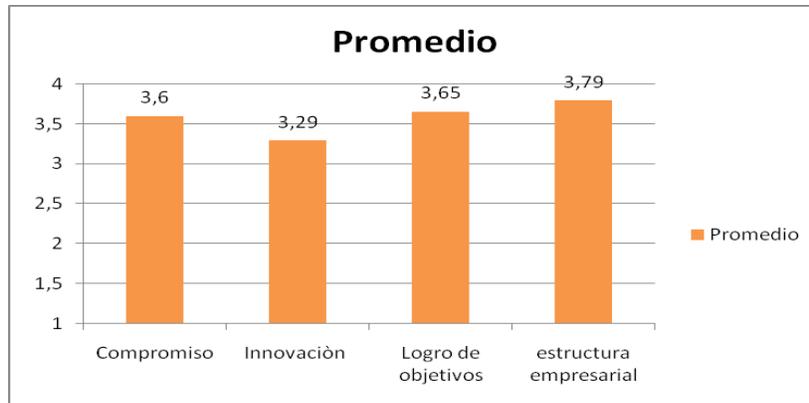


Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

ENFASIS ESTRATEGICO.

Existe una valoración alta con promedio de 3.79 a percibir que la organización enfatiza en mantener la permanencia y la estabilidad y le da importancia a llevar a cabo acciones y logros que permitan ser líderes en el mercado (3.65). Con promedios más bajos la estrategia de la empresa aborda el desarrollo humano, por medio de la confianza, apertura y participación constante (3.60). Además con una valoración baja en promedio de 3.29 la entidad poco enfatiza en adquirir nuevos recursos y enfrentarse a nuevos desafíos y en valorar la buscar oportunidades y hacer cosas nuevas. (Ver grafica 11)

Grafica 11. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Énfasis Estratégico.

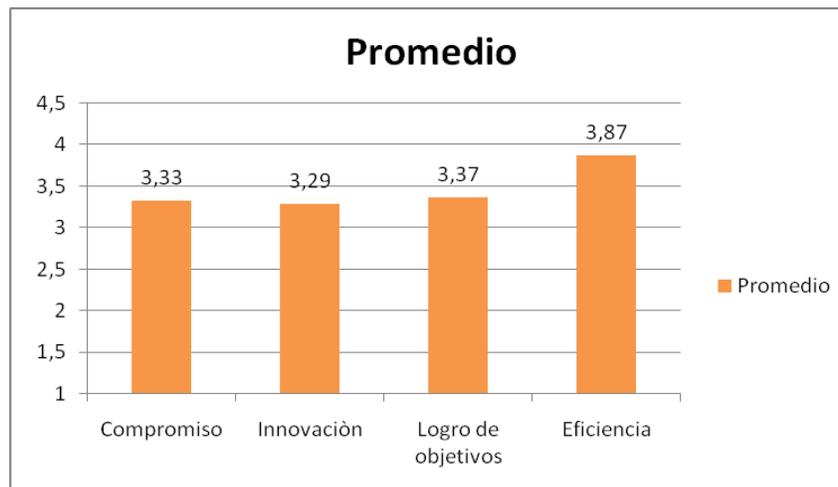


Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

CRITERIO DE ÉXITO

Se evidencia una alta valoración del 3.87 en el logro de la eficiencia. La entrega a tiempo, la programación adecuada y los bajos costos son aspectos críticos. Con un promedio de (3.37) para la empresa, lograr el éxito significa superar a la competencia y mejorar la cuota de mercado. Ser líder en el mercado es la clave. La valoración más baja en promedio de 3.33 se muestra en percibir que la organización define su éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de los colaboradores. Además un promedio bajo de 3.29 se evidencia en que el DANE no enfatiza en que el éxito este basado en tener un servicio único y nuevo, y ser innovadores en el mercado (Ver grafica 12)

Grafica 12. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Criterio De Éxito



En el análisis de la información se priorizaron tres dimensiones que arrojaron el promedio más bajo

La dimensión que menor promedio arroja es el Liderazgo organizacional con un promedio de 3.32, donde se muestra que la asunción de riesgos, la innovación, la iniciativa y la singularidad tienen un bajo promedio de 3.19 al igual que la seguridad en el empleo, la estabilidad en las relaciones y la reducción de la incertidumbre (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).

Por su parte la dimensión de criterio de éxito promedia bajo con de 3.46, y en el ítem que indica que tanto el DANE desarrolla productos únicos y novedosos y presenta innovación en el mercado promedio un 3.29. De igual manera promedio bajo (3.33) el ítem que indica que lograr el éxito significa desarrollar sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y el interés por los empleados. (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).

La tercera dimensión que se abordó con mayor profundidad por su baja valoración es la gestión de los empleados con promedio de 3.50, y el ítem que menor valoración obtuvo es cuando se hace alusión a que la gerencia de la empresa se destaca por ser emprendedora, innovadora y por asumir riesgos con promedio de 3.23. (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).

8.1.1. ANALISIS Y INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DANE

Una vez se terminó con la recolección de datos por medio de las encuestas aplicadas, se procedió a tabular y organizar la información, con el fin de poder hacer un análisis descriptivo y validar los datos.

Para la tabulación de los datos, se organizó la información de tal manera que permitiera realizar la suma de los resultados y promediar los datos para cada una de las culturas. (Ver archivo en Excel, Resultados encuesta cultura organizacional).

Tanto en el tabla 1 como en el grafico 13 se muestra como cada dimensión se relaciona con los tipos de cultura, en este sentido la cultura de mercado muestran el rango más alto de relación con las dimensiones entre 3,87 y 4, 21, con por su parte la cultura jerárquica tiene un rango de promedio de relación entre 3, 88 y 3,37, la cultura tipo clan tiene un promedio de relación entre 3,52 y 3,33 y el nivel de promedio de relación más bajo lo presenta la cultura de adhocratica con un promedio entre 3,12 y 3,29. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis descriptivo de los las dimensiones de cultura organizacional versus tipos de cultura organizacional.

Tipología	Características Dominantes	Gestión De Empleados	Liderazgo Organizacional	Vinculo Organizacional	Énfasis Estratégico	Criterio De Éxito
Cultura Clan	3,52	3,65	3,48	3,63	3,6	3,33
Cultura Adhocratica	3,12	3,23	3,19	3,6	3,29	3,29
Cultura Jerárquica	3,88	3,54	3,4	3,65	3,65	3,37
Cultura De Mercado	4,21	3,6	3,19	3,98	3,79	3,87

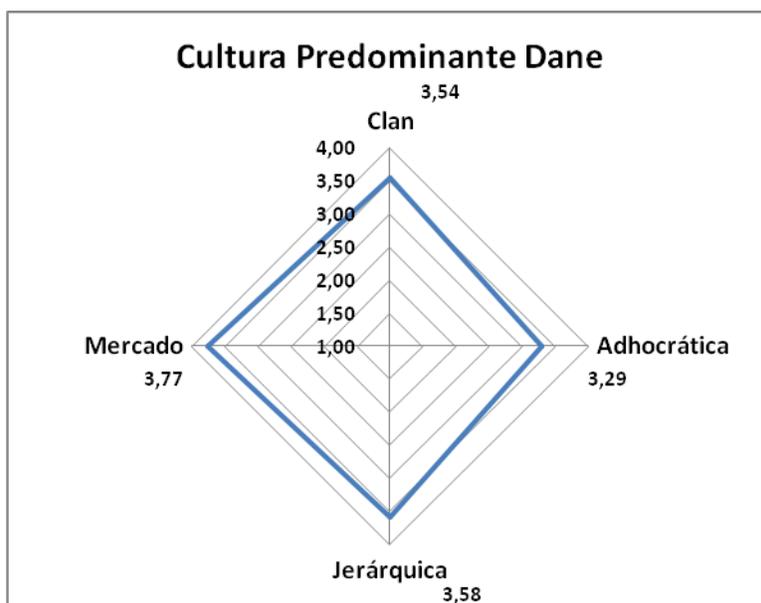
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

La dimensión que mayor predominancia muestra de relación es la de características dominantes con promedios de 4,21 a 3,12 mostrando más estrecha relación con la cultura de mercado, de manera similar esta dimensión de características dominantes presenta una relación estrecha con la cultura jerárquica con un promedio de 3,88. (Ver Grafica 13)

En la gráfica 14 y la tabla 2 se puede observar que la tendencia de cultura organizacional de DANE según los promedios es orientada con predominancia a la cultura MERCADO con un promedio de 3.77 se logra evidenciar que existe además o un promedio alto de 3,58 para la cultura JERARAQUIZADA lo que indica que en el DANE existe rasgos dominantes de esta dos culturas. (Ver Grafica 13)

La interpretación de las características para cada una de las culturas predominantes en el DANE se realiza según los promedios obtenidos para cada uno de los ítems que evalúan cada una de ellas

Grafica 13. Análisis de tipo de cultura predominante en el DANE



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

La interpretación de las características para cada una de las culturas predominantes en el DANE se realiza según los promedios obtenidos para cada uno de los ítems que evalúan cada una de ellas (ver tabla 2).

Tabla 2. Promedio por tipo de cultura

RESULTADO

TIPOLOGIA	PROMEDIO DETECTADO
CLAN	3.54
ADHOCRATICA	3.29
MERCADO	3.77
JERARQUIZADO	3.58

Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

8.1.2. TIPOS DE CULTURAS PREDOMINANTES EN EL DANE

Se puede observar que la cultura de mercado es la característica dominante con un promedio de 4.21 es que el DANE se caracteriza por ser una entidad jerarquizada y estructurada. Para cualquier actividad, existen procedimientos y normas previamente establecidos. Seguidamente el cumplimiento de las reglas y políticas formales es altamente significativo con un promedio de 3.98. (Ver grafica 14)

El criterio de éxito con un promedio de 3.87 se inclina altamente por lograr ser eficiente. Donde la entrega a tiempo es relevante y la programación adecuada y los bajos costos son aspectos críticos. (Ver grafica 14)

El énfasis estratégico de la entidad con un promedio de 3.79 se basa en mantener la permanencia y la estabilidad siendo importantes la eficiencia, el control y el buen funcionamiento. (Ver grafica 14)

Por su parte la gestión de los empleados con un promedio de 3.60 se destaca por su eficiencia y capacidad de coordinación y organización y la dimensión menos valorada pero no menos destacada es el liderazgo organizacional con un promedio de 3.19% el estilo de dirección del DANE se distingue por promover la seguridad en el empleo, la estabilidad en las relaciones y la reducción de la incertidumbre. (Ver grafica 14)

En este sentido la cultura de mercado que tiene el DANE indican que es una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos, la organización está enfocada a la obtención de resultados en tiempo y forma, de acuerdo a ello el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como medio para alcanzar objetivos ambiciosos.

“Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado... en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces”. (Ortiz, & Ola, s,f, p.6)

Para la cultura JERAQUICA las características más predominantes con un promedio de 3.88 indican una entidad orientada a resultados donde los colaboradores perciben que la gente es muy competitiva y se orienta al logro de objetivos, seguidamente con un promedio de 3.65 tanto en el vínculo organizacional con en el énfasis estratégico indica que el vínculo que mantiene unido a la empresa se basa en el logro de objetivos ambiciosos y espíritu de ganador en común y que el énfasis estratégico se basa en llevar a cabo acciones y logros que permitan al DANE ser líderes en el mercado. (Ver grafica 14)

Por otro lado la gestión de los empleados con un promedio de 3.54 indica que la gerencia de la empresa se destaca por tener un sentido común y una actitud competitiva y orientada al logro de resultados.

Y con promedios más bajos se encuentran el liderazgo organizacional con un 3.40 donde el estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.

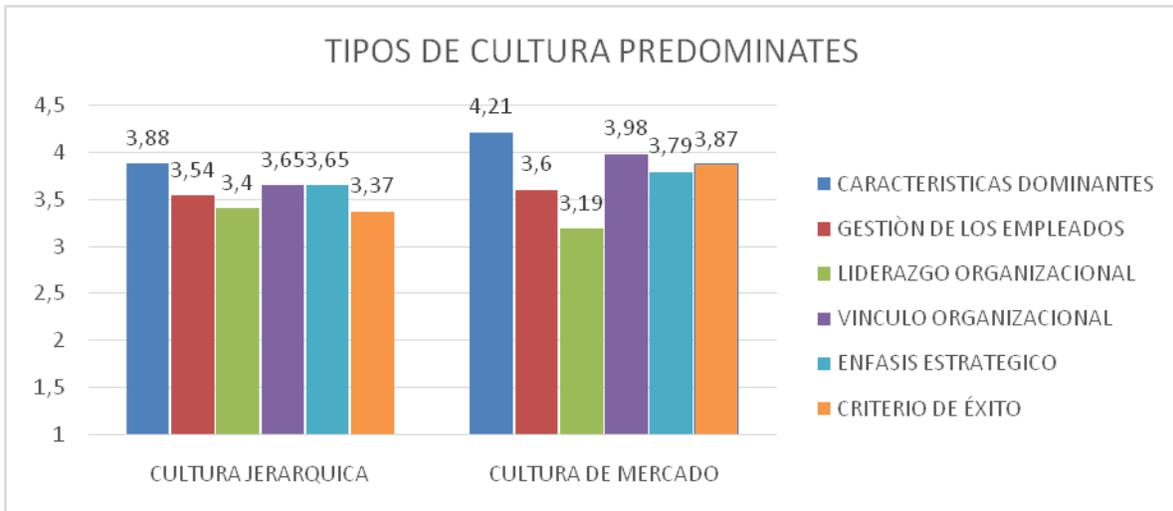
Y finalmente el criterio de éxito con un promedio de 3.37 indica que para la empresa, lograr el éxito significa superar a la competencia y mejorar la cuota de mercado y ser líder en el mercado es la clave. (Ver grafica 14)

La Cultura Jerárquica del DANE indica que la entidad se encuentra altamente:

Normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, haciendo énfasis de algún modo en su carácter burocrático. El estilo directivo se caracteriza por una orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la minimización de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. (Ortiz, & Ola, s,f, p.5)

Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida. (Ortiz, & Ola, s,f, p.5)

Grafica 14. Tipos de culturas predominantes



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

8.2. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS Y INTERPRETACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DANE POR CADA DIMENSIÓN ABORDADA

Dado que “El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de la información que brinda la evaluación del clima organizacional se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros Kreitner y Kinicki. (s.f.citados por Duque. 2008. p. 46)

Por ello es importante reconocer que en las organizaciones existen diferentes factores que influyen en el clima organizacional los cuales producen en los colaboradores diferentes tipos de percepciones que terminan conformando el clima laboral. Las dimensiones que se abordaron como características susceptibles de ser medidas en el DANE, que impactan de manera positiva o negativa y que ayudan a definir los elementos

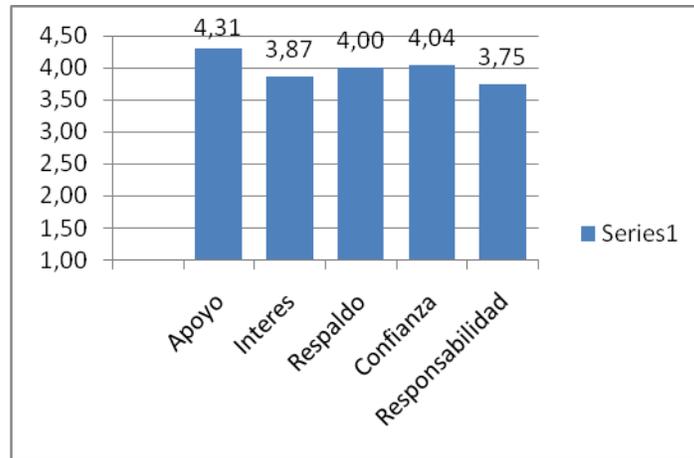
que afectan el ambiente de las organizaciones en el comportamiento de los colaboradores se expone a continuación:

APOYO

Se muestra una alta valoración se hace evidente que el respaldo de los jefes toma relevancia con una valoración alta y positiva del 4.31 por su parte las valoraciones más bajas se hacen evidentes con un promedio del 3.87 en el interés que tienen los jefes o superiores frente al desarrollo profesional de sus colaboradores y un 3.75 se muestra frente al respaldo que brindan los jefes y la orientación que dan para que los colaboradores aprendan de los errores cometidos. (Ver grafica 15)

Por tanto los colaboradores dentro del entorno laboral del DANE consideran que sus superiores o jefes (los cuales deberían actuar como agentes de la organización) no son del todo fuentes de apoyo social. Lo colaboradores interpretan la orientación que tienen los superiores hacia ellos como un indicador de bajo apoyo organizacional.

Grafica 15. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de APOYO.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

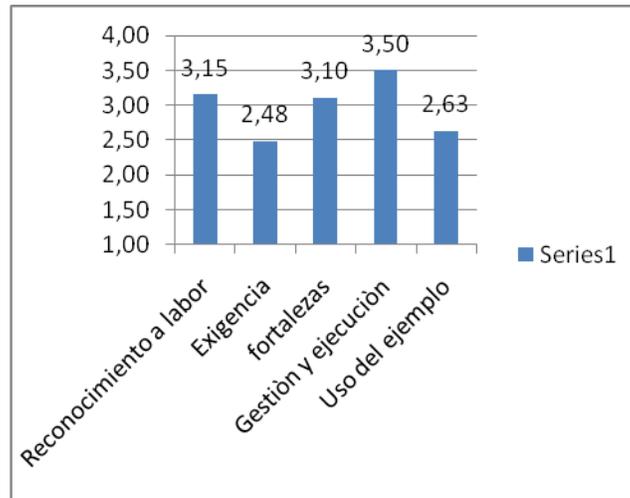
RECONOCIMIENTO

En este sentido la valoración frente al reconocimiento es medio alta con un promedio de 3,50 ya que los colaboradores perciben que existen oportunidades de obtener un reconocimiento o recompensa por el buen desempeño, lo cual generan una la valoración alta de esta dimensión. (Ver grafica 17)

El sistema de reconocimiento e incentivos del DANE tiene un grado de valoración medio alta ya que el trabajador percibe que la organización no solo hace alusión al rendimiento laboral cuando los cuando los colaboradores comenten errores en sus labores para esta variable se muestra un promedio de 2.48. . (Ver grafica 17)

Esta variable muestra una tendencia de baja valoración con un promedio de 2.63 a que existe poco reconocimiento de los superiores con sus colaboradores frente a utilizar como ejemplo a los mismo cuando se hace referencia a como se deben desarrollar de manera adecuada la tareas o labores. . (Ver grafica 16)

Grafica 16. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

EQUIDAD

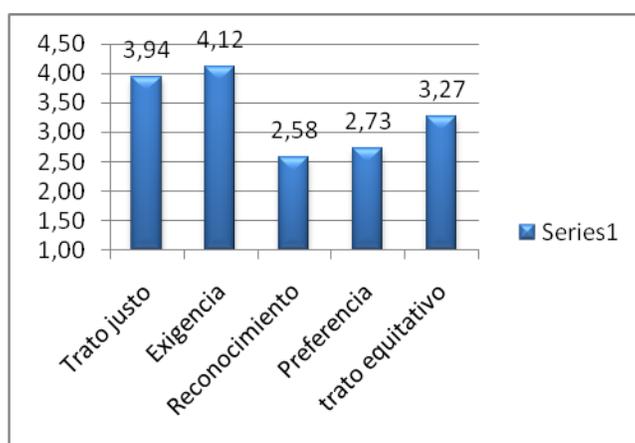
En términos generales la percepción de los colaboradores frente a la equidad es alta y positiva para ellos existe una asignación de trabajo justo, objetiva y razonable (3, 94)

Se logra reconocer que los colaboradores se sienten satisfechos con la forma y la proporción de trabajo que se les asigna, (4.12) para ellos existe una relación de equidad entre los resultados que obtiene y los insumos o trabajo que aportan a la organización. (ver grafica 17). Esto va de la mano con lo que expone López, Casique & Ferrer (2007) “Las relaciones de equidad, se presentan cuando la relación que se percibe entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta, son iguales, a la relación entre los resultados y los insumos del otro trabajador que tomo como referencia” (p.221)

La satisfacción frente a la equidad se logra hacer aun más evidente cuando se valoran los ítems de carácter negativo con valoración baja como el hecho de que los superiores tienen preferencias o inclinación de favorecer a algunos colaboradores (2,73) o que los trabajadores reciban halagos por parte de los superiores sin tener motivos para ello. (2.58). (Ver grafica 17)

En este sentido se logra hacer referencia a la teoría de la equidad que expone que para los sujetos un grupo o múltiples grupos, pueden servir de punto de referencia para compararse, esta teoría dice que las personas tienen en impulso de compararse así mismas, con otras personas que interactúan con él en el mismo escenario y que pueden tener similitudes, más que con personas que son diferentes a él o se encuentran en escenarios diferentes.

Grafica 17. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Equidad.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

INNOVACIÓN

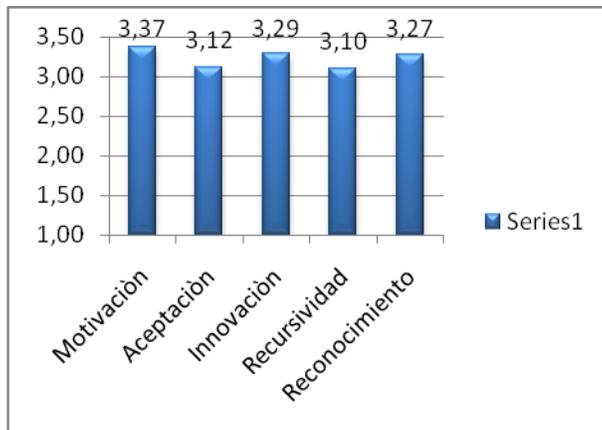
En esta variable está altamente marcada la tendencia al hecho de que se da valoración baja (3.10%) a la motivación que se le da a los colaboradores a encontrar otras formas de resolver los problemas en el trabajo; a hacer de manera diferente las diversas tareas e intentar mejorar la manera de hacer las cosas (3,12) (Ver grafica 18)

Se evidencia una valoración alta (3,37) frente a la motivación que los superiores ejercen o generan en los colaboradores para desarrollar ideas propias y la valoración y aceptación que los superiores poseen frente a que los colaboradores mejoren las maneras o formas de hacer las cosas (3,29). (Ver grafica 18)

La innovación como dimensión cubre la voluntad de la organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas, de este modo en el DANE la asunción de riesgos, la motivación para ser creativo y asumir nuevas formas y áreas de trabajo se encuentra en un nivel medio lo que indica para la organización no es un elemento clave la innovación para la construcción de una estructura interna dinámica cohesionada y válida para aumentar en el futuro el rendimiento. Es así como en esta organización no se evidencia que se estructuran procesos sociales de intercambio y aprendizaje de las competencias necesarias para la innovación.

Desconociendo así lo que expone Peter Drucker (1985) en su libro la innovación y el empresario innovador “la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” (s.p)

Grafica 18. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Innovación.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

AUTONOMIA

Existe una valoración medio alta con promedio de 3,56 frente al tema de la autonomía donde se muestra que la empresa permite que los colaboradores tengan

autonomía para tomar decisiones frente a la manera como pueden o deben desarrollar sus labores. Con un promedio de 3,29 se encuentra la autonomía que los colaboradores tienen para organizar su trabajo como mejor lo consideran. (Ver grafica 19)

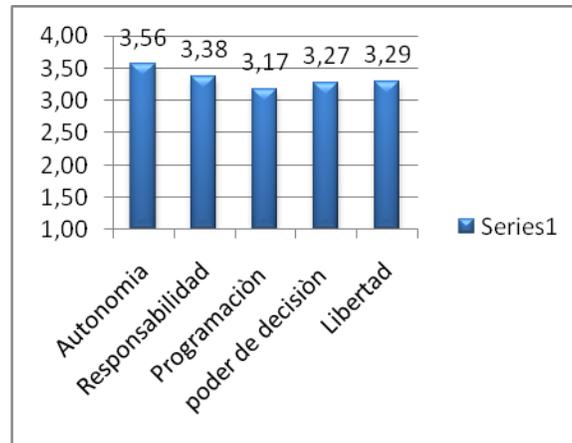
Las valoraciones medio bajas se presentan cuando se trata de la autonomía en proponer las propias actividades de trabajo con un promedio de 3,1. Por su parte con un promedio de 3,27 se muestra que los colaboradores consideran que tienen poca autonomía para determinar los estándares de ejecución de su trabajo. (Ver grafica 19)

Basándonos en Amorós (2007; citado por García & Ibarra. s.f. p.34) “la autonomía que esta organización da a sus colaboradores “proporciona la libertad, la independencia y la discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo”

Lo que indica la evaluación de esta dimensión es que la organización brinda a colaborador la oportunidad de conservar para él mismo un cierto grado de decisión en cuanto a cómo desarrollar su trabajo lo que implica que este deba responsabilizarse por los resultados de su labor. Como lo expone Silva, (1996; citado por García & Ibarra s.f. p.34) “la autonomía, se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización”

En este sentido se denota que la autonomía que se le brinda al colaborador permite que este sienta un nivel medio de satisfacción por el trabajo. Ya que al involucrar a los colaboradores “en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, lo que podría ayudar a que se de mayor desempeño y estarán más satisfechos”. Silva, (1996; citado por García & Ibarra s.f. p.34)

Grafica 19. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Autonomía.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

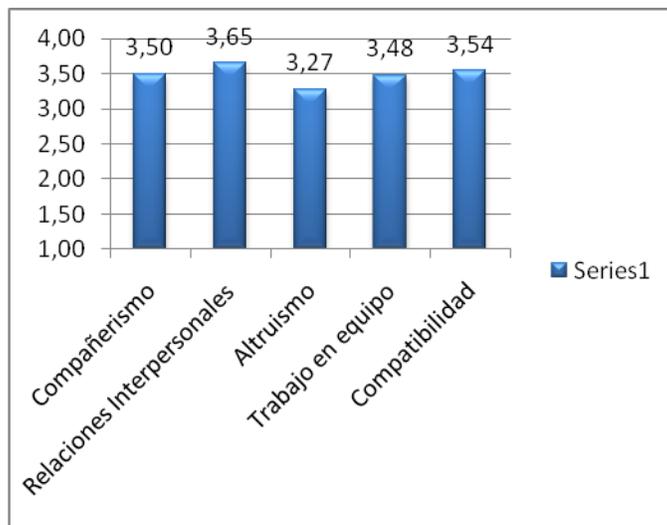
COHESIÒN

En relación con el sentido de cohesión que existe en el DANE se manifiesta que existe un nivel de cohesión medio alto, el mayor promedio de 3,65 se presenta frente a que existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores (se establecen relaciones sanas entre estos), además un promedio medio alto de 3,54 indica que los colaboradores consideran que existe aspectos en común entre ellos y un promedio de 3,50 indica que se percibe que existe ayuda mutua entre ellos (3,50). (Ver grafica 20)

Por otro lado se percibe una promedio medio alto de 3,48 para la percepción que se tiene frente a al espíritu de trabajo en equipo, este aspecto es importante resaltarlo dado que el trabajo en equipo permite un desempeño colectivo en el que las habilidades se complementan y lo más importante se encaminan a lograr determinados objetivos y/o resultados. Lo cual se presenta gracias a que se consideran que hay aspectos en común entre los colaboradores y un interés por el otro. Se evidencia que se maneja una percepción de unidad y de compartir dentro de la organización, incluyendo la voluntad de los miembros para proporcionar ayuda.

La valoración más baja se presenta cuando se plantea si los colaboradores tienen un interés personal el uno por el otro con un promedio de 3,27. (Ver grafica 20)

Grafica 20. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Cohesión



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

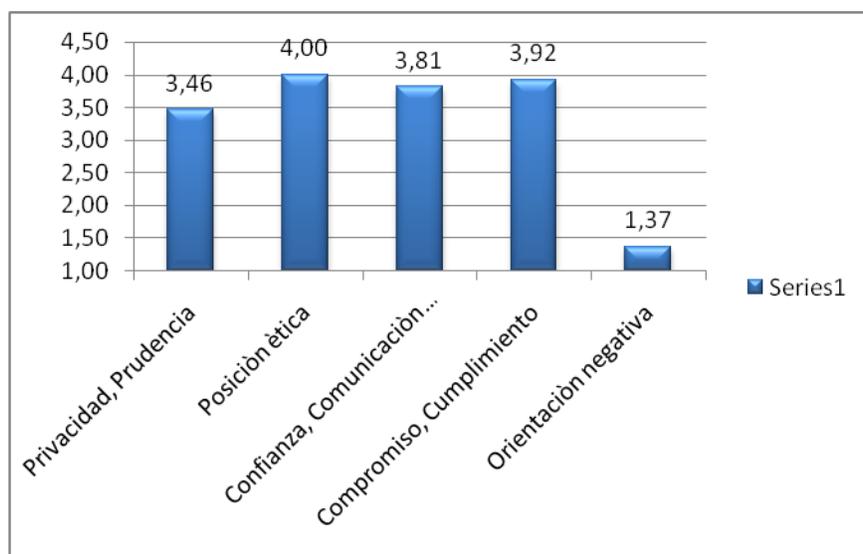
CONFIANZA

Se percibe un alto grado de confianza entre los colaboradores ya que se muestra un promedio alto de 4,0 al considerar que el jefe es una persona de principios definidos, además se valora el cumplimiento de los compromisos que asumen los superiores 3,92, confiando en que sus superiores no darán un mal consejo 1,37. Se considera que los superiores son personas con las que se puede hablar abiertamente acerca de temas confidenciales 3,86 por lo cual se denota que los colaboradores consideran que pueden confiar superiores 3,46. (Ver grafica 21)

De este modo se tiene una percepción de libertad para comunicarse abierta y libremente con los superiores que están en un nivel más elevado de la organización con respecto a temas importantes y delicados o personales, teniendo como base que la integridad de estos temas no será trasgredida.

En este orden de ideas la comunicación cobra un papel determinante para que se de este nivel de confianza alto. En el escenario del sistema organizacional, la dimensión de la comunicación es un factor que permite lograr cordialidad entre los colaboradores de la organización, siendo esto una razón de para crear un clima organizacional favorable para la generación de satisfacción laboral. La comunicación en la organización es de gran importancia, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas.

Grafica 21. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión de Confianza



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

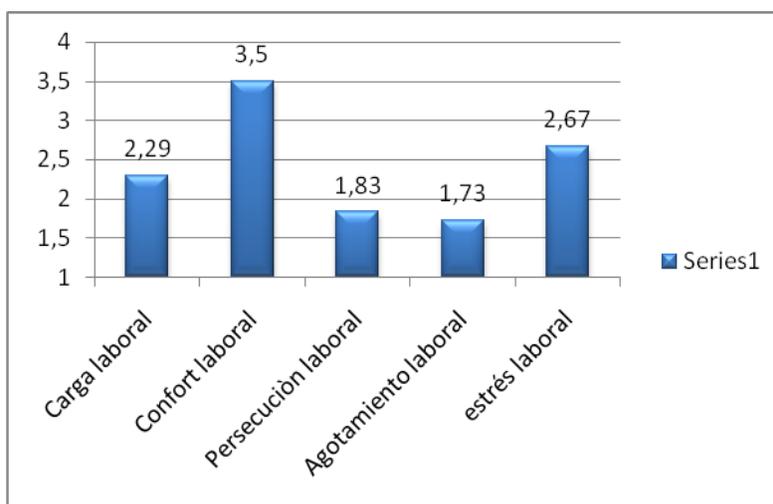
PRESIÓN

En general la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea tiene una tendencia a ser valorada de manera alta, mostrando un grado de satisfacción medio alto frente al nivel de presión que existe en la organización. En cuanto a los ítem de connotación negativa los colaboradores en general consideran que el nivel de presión es aceptable o adecuado pues este les permite sentir que se les asignan las tareas que pueden desarrollar y el tiempo necesario para realizarlas de

manera adecuadas (promedio de 2,29) Además que logran disfrutar de su tiempo libre sin sentir que su trabajo interfiere con ello (promedio de 1,73 y 1,83) (Ver grafica 22)

Los colaboradores tiene un grado de satisfacción alta dado que percibe que la organización es un lugar que permite trabajar de manera relajada (promedio de 3,50) y se considera que el nivel de estrés en los colaboradores por la exigencia en el trabajo no es alto (promedio de 2,67) (Ver grafica 22)

Grafica 22. Análisis descriptivo de los ítems que componen la dimensión Presión.



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

Para finalizar este apartado del análisis de las dimensiones abordadas respecto al clima organizacional que se realiza desde la medida perceptiva de los atributos que posee la organización DANE por ello se puede considerar un mirada más integral ya que aborda los aspectos que son percibidos a intención de una organización y de sus partes y que pueden ser concluidas de acuerdo a la manera en que la organización se comporta con sus miembros y entorno.

En el análisis de la información se priorizaron dos dimensiones que arrojaron el promedio más bajo como variables a tener en cuenta en la propuesta de intervención. Al realizar el análisis de las diferentes dimensiones tenidas en cuenta se encuentra que el

RECONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN tienen la tendencia a estar en un grado medio bajo de valoración para los colaboradores, por lo cual se pueden considerar como dimensiones de riesgo que deben ser trabajadas en la organización para fortalecer el clima organizacional.

8.2.1. ANALISIS Y INTERPRETACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DANE

Metodológicamente este trabajo de investigación está justificado por medio de los resultados obtenidos en la aplicación y análisis de resultados del Cuestionario de evaluación del clima organizacional de Koys y Decottis, se realiza el análisis **del tipo de clima organizacional** a partir de la postura de Likert por considerarse una postura metodológica muy completa y comprensible.

“Es importante en la interpretación del clima organizacional conocer la “percepción que tienen los colaboradores de este, por cuanto Likert sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva” Likert (1961, 1967; citado en Torrecilla, s.f, p. 12) “La experiencia de los miembros de la organización es lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencia” Likert (1961, 1967 citado en Caro, Betancurt & Ramírez Ruiz A, 2009, p. 61)

Si nos basamos en la teoría de Likert³ el tipo de clima organizacional del DANE se caracteriza por una hibridación del tipo de clima **PARTICIPATIVO CONSULTIVO** con

³ Es quizás uno de los modelos más completos al “considerar como elementos explicativos del clima laboral los siguientes aspectos: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e

rasgos de clima de **TIPO AUTORITARISMO PATERNALISTA**; Dado que “pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro de la organización”. Johnson 1976; Litwing y Stringer, (1968); Payne y Mansfield; (1973); Powell y Butterfield, 1978; Scheiner y Hall (Citados en Chiang Vega, M, M; Salazar Botello, C, M; Núñez Partido, Antonio s.f. p. 2)

En el siguiente cuadro se hace evidente las particulares que se presentan según estos dos tipos de clima organizacional presentes en el DANE:

Cuadro 1. Condiciones del Clima Organizacional Presentes en el DANE.

CARACTERÍSTICAS	CLIMA AUTORITARISMO SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO SISTEMA III: PARTICIPATIVO
MÉTODOS DE MANDO	De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 11)	
OBJETIVOS Y RESULTADOS DE FORMACIÓN	Investigación de objetivos elevados Likert, (1965; citado García R & Ibarra. Velásquez, s.f. p. 11)	Con buenas posibilidades de formación. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 12)
MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	Hay poca comunicación ascendente y lateral. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 11)	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente. Se puede presentarse un poco de distorsión y filtración. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 12)
FUERZAS MOTIVACIONALES		Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se siente responsable de lo que hace. Se observa un satisfacción mediana en el trabajo, con los demás, los superiores, la administración y la organización. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 12)
PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES	Las políticas se toman en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores basados en información adecuada. Las decisiones se toman sobre una base individual desalentando el trabajo en equipo. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 11)	
PROCESOS DE CONTROL	El control se efectúa en la cumbre. Los elementos son generalmente incompletos e	

influencia – interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.” (Ortiz, P & Ola A, s.f, p. 7)

	inadecuados. Algunas veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 11)	
PROCESOS DE INFLUENCIA	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo por medios informales. En cuanto a la influencia descendente esta es ante todo mediana. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velazquez, s.f. p. 11)	
PROCESOS DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 11)	Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia ocasional. Likert, (1965; citado García R & Ibarra Velázquez, s.f. p. 12)

De acuerdo a los planteamiento de Liker el Clima del DANE posee más rasgos de sistema cerrado (autoritario paternalista) que de sistema abierto (participativo) mostrando que existe una estructura rígida con un nivel de flexibilidad bajo. Lo que permite decir que es necesario para el DANE promover una estructura más flexible que permite un clima mucho más favorable dentro de la organización.

9. RASGOS DOMINANTES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La razón de ser de esta investigación es conocer los rasgos dominantes de la cultura y su relación con el clima organizacional, por ello es de suma importancia conocer la relación existentes entre las dimensiones de ambos constructos que definen lo que es el DANE, si bien en apartados anteriores cuando se analiza cada dimensión tenida cuenta en esta investigación tanto para la cultura como para el clima se debe precisar cuáles son las dimensiones (rasgos) dominantes para cada constructo. Entendiendo que las dimensiones dominantes se toman como las dimensiones que predominan con mayor valoración de promedio. (Ver tabla 3)

Las dimensiones que se encuentran con promedios más altos y subrayados en rojo son las que se consideran son de riesgo y se deben tener en cuenta para fortalecer y trabajar a través de la propuesta de intervención. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Análisis de rasgos dominantes de cultura y clima organizacional

Dimensiones Cultura organizacional	Promedio	Dimensiones de clima organizacional	Promedio
Características dominantes	3,68	Apoyo	3,99
Gestión de los empleados	3,50	Reconocimiento	2,97
Liderazgo organizacional	3,32	Equidad	3,33
Vinculo organizacional	3,72	Innovación	3,23
Énfasis estratégico	3,58	Autonomía	3,33
Criterio de Éxito	3,46	Cohesión	3,49
		Confianza	3,31
		Presión	2,40

Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

10. NIVELES DE RELACION DE LAS DIMENSIONES DE CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DANE.

En el cuadro de niveles de relación se analiza las dimensiones que mayor relación presenta entre el clima y la cultura organizacional. Y se presenta el resumen general de la semaforización⁴ y correlación de todas las variables mencionadas anteriormente.

La aproximación del estudio se hizo teniendo en cuenta tanto las dimensiones de Cultura como las dimensiones de Clima organizacional

Esta semaforización permite mostrar que no existen dimensiones de clima organizacional con alto nivel de relación directa o inversa con las dimensiones de cultura organizacional manejando un rango promedio entre 0,35 a 0,68. Las dimensiones de apoyo, de innovación cohesión y confianza tienen un medio nivel de relación directa positiva entre rangos de promedio de 0.35 a 0,68. La dimensión de reconocimiento presentan un bajo nivel de relación positiva con las dimensiones de cultura organizacional, manejando un rango de promedio de relación entre 0,10 a 0,25. . (Ver tabla 4)

La dimensión de Autonomía presenta un bajo nivel de relación inversa negativa con 5 dimensiones de cultura (**Liderazgo Organizacional, Vínculo Organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito**) en rangos de 0,13 a 0,3. . (Ver tabla 4).

La dimensión de presión presentan un bajo nivel de relación inversa negativa con 5 de las dimensiones de cultura organizacional organización (**Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Vínculo Organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito**) con rangos de promedio entre 0,6 a 0,15. (Ver tabla 4).

En la tabla 4 de relaciones se hace evidente la relación de las dimensiones de la cultura y el clima organizacional del DANE, como se muestra la dimensión de apoyo y de cohesión pertenecientes al clima organizacional tienen mayores niveles de correlación con las dimensiones de la cultura organizacional. . (Ver tabla 4)

La dimensión de apoyo tiene un MEDIO nivel de relación directa dado que se encuentra entre un rango de 0,48 y 0,62, con la dimensión de cultura organizacional que mayor nivel medio de correlación tiene la dimensión de apoyo es con la dimensión de características dominantes con un nivel de 0,62. . (Ver tabla 4)

La dimensión de equidad muestra un medio nivel de relación directa de 0,35 con la dimensión de características dominantes, igualmente un medio nivel de relación directa de 0,39 con la dimensión de vínculo organizacional y con la dimensión de criterio de éxito un nivel de 0,36. . (Ver tabla 4)

Para el caso de la dimensión de innovación también presenta un medio nivel de relación directa entre 0,63 con la dimensiones de cultura gestión de los empleados características dominantes y un 0,55 con la dimensión de cultura de liderazgo organizacional, por otro las demás dimensiones la innovación posee un medio nivel de relación directa entre 0,45 a 0,49 con las demás dimensiones. (Ver tabla 4)

Por su parte la dimensión de cohesión también tiene un MEDIO nivel de relación directa dado que se encuentra entre el valor de 0,54 a 0,68, con la dimensión de cultura organizacional que mayor nivel medio de correlación tiene esta dimensión es con las características dominantes con nivel de 0,68. (Ver tabla 4)

La dimensión de confianza muestra un nivel de relación directa de 0,64 con la dimensión características dominantes de la cultura, de igual manera la dimensión de confianza muestra un nivel de relación directa de 0,53 con la dimensión gestión de los empleados. La dimensión de confianza muestra un nivel medio de correlación entre 0,41 a 0,46 con las dimensiones de liderazgo, vinculo organizacional y énfasis estratégico y se hace evidente un bajo nivel de relación de 0,36 con la dimensión de criterio de éxito. (Ver tabla 4)

La dimensión de presión presenta un relación inversa con 5 de las seis dimensiones de cultura organizacional. Con la dimensión que mayor relación inversa presentan es con Características dominantes con un promedio de -0,06 al igual manera presenta un bajo nivel de relación inversa con el Liderazgo organizacional con promedio de -0,07. Se presenta una variación en el nivel de relación inversa con las dimensiones de Criterio de éxito con promedio de -0,11, Vinculo organizacional con promedio de -0,12 y Énfasis estratégico con promedio de -0,15. (Ver tabla 4)

La dimensión de autonomía presenta un relación inversa con 4 de los 6 rasgos culturales de cultura organizacional. Con la dimensión que mayor relación inversa presentan es con énfasis estratégico con promedio de -0,06, seguido del vínculo organizacional y el criterio de éxito con promedios de -0,08, por su parte con el liderazgo organizacional se presenta un promedio de -0,13. (Ver tabla 4)

Al realizar un análisis relacional de toda la información se evidencia que existe un nivel de relación medio alto entre las dimensiones que mayor valoración tuvieron en el análisis por dimensión tanto de clima como de cultura organizacional. Las demás

dimensiones presentan bajo nivel de relación directa con rangos directos o inversos de entre 0,05 a 0,23 razones por la cual no se consideran factores de riesgo. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Análisis de relación de las dimensiones de cultura y clima organizacional

DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión
Características Dominantes	0,62	0,22	0,35	0,63	0,20	0,68	0,64	(0,06)
Gestión de Empleados	0,53	0,23	0,26	0,63	0,09	0,62	0,53	0,05
Liderazgo Organizacional	0,48	0,18	0,30	0,55	(0,13)	0,54	0,41	(0,07)
Vínculo Organizacional	0,56	0,09	0,39	0,49	(0,08)	0,63	0,41	(0,12)
Énfasis Estratégico	0,56	0,25	0,30	0,46	(0,06)	0,58	0,46	(0,15)
Criterios de Éxito	0,54	0,10	0,36	0,45	(0,08)	0,56	0,36	(0,11)

Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Propender por el fortalecimiento de la empresa DANE implica reconocer que existen aspectos (dimensiones) tanto de la cultura como del clima organizacional que deben ser transformados, pero esta transformación se desarrolla a través de un proceso estratégico que tiene que involucrar a los colaboradores que hacen parte del DANE.

En este sentido se deben adoptar estrategias que permitan crear una estructura deseada para fortalecer la cultura organizacional; ello implica el desarrollo de actividades que deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización; aduciendo que este puede ser favorable para mejorar en la calidad de vida laboral de los empleados

Estas estrategias se deben adoptar no solo por protocolo, sino que también por el hecho de que cada colaborador es tenido en cuenta y tienden a hacer efectiva la participación mejorando la cohesión, el apoyo, la innovación y la confianza.

11.1. Objetivos General.

Ofrecer al DANE una estrategia pertinente que le permita el establecimiento de una cultura organizacional que se convierta en una herramienta altamente favorable para el desarrollo de sus colaboradores.

11.1.1. Objetivos Específicos.

- Desarrollar en los colaboradores el apoyo mutuo.
- Fortalecer en los colaboradores la cohesión y la unidad dentro del marco de la organización, partiendo de la voluntad de los miembros.
- Potenciar en los colaboradores la innovación y la creatividad.
- Propender en los colaboradores un sentido de confianza que les permita comunicarse abiertamente con miembros de la organización.

11.2. CICLO PHVA

11.2.1. PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

	OBJETIVO A DESARROLLAR	ACTIVIDAD	POBLACIÓN A ABORDAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN / TIEMPO
PLANEAR	P1 Desarrollar en los colaboradores el apoyo mutuo.	Programa de fomento del apoyo y acercamiento que permita a los colaboradores por medio de la lúdica y la expresión de emociones y pensamientos	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación	Un día. (8 horas) cada semestres al año

		generar un sentido de pertenencia y una percepción de que “son importantes para los demás y para el grupo, y una fe compartida en que las necesidades de los miembros serán atendidas a través del compromiso de estar juntos” (McMillan y Chavis, (1986; citados en Maya, 2004 p 192)				
P 2	Fortalecer en los colaboradores la cohesión y la unidad dentro del marco de la organización, partiendo de la voluntad de los miembros.	Programa de fomento del compromiso y la unión con sí mismos y con la empresa. Este programa se desarrolla por medio de estrategias metodológicas como talleres y Reuniones de fundamento teórico de manera seminario.	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación	Un día. (8 horas) una vez por semestre
P 3	Potenciar en los colaboradores la innovación y la creatividad.	Programa de Formación y capacitación en creatividad para aumentar la capacidad de innovar y desarrollar nuevas ideas. Se forman grupos de colaboradores en los cuales desarrollen un idea innovadora y	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Salón, auditorio. Materiales de papelería, Refrigerio	4 horas. Una vez cada dos meses

		<p>creativa, a las cuales se les lleva un seguimiento del avance que se tenga.</p> <p>Se hacen uso de laboratorios de creatividad en cuales se manejan temas como toma de decisiones, pensamiento crítico, formación de ideas, identificación de posibilidades de solución. Elaboración de planes de acción.</p>				
P 4	<p>Propender en los colaboradores un sentido de confianza que les permita comunicarse abiertamente con miembros de la organización.</p>	<p>Escuela de formación para el desarrollo de la confianza en sí mismo y en los demás. Se desarrollara por medio de estrategias educativas pedagógicas actividades que permitan al colaborador apropiarse y reflexionar Acerca de el sentido de la autoestima y la confianza en su vida laboral y llevar a la práctica las reflexiones desarrolladas.</p>	<p>Población de Área administrativa técnica y operativa</p>	<p>Coordinación administrativa y Director territorial</p>	<p>Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación</p>	<p>Un día. (8 horas) cada semestres al año</p>

11.2.2. REALIZAR LA PLANEACIÓN

		DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN A ABORDAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN / TIEMPO
HACER	P1H1	En un encuentro de fomento del apoyo mutuo: en espacio de convivencia donde se trabaja lúdicamente en cada encuentro vivencial una temática diferente temas como: La ayuda. La colaboración, el apoyo, y la consideración, el respeto. Se realiza una convivencia por cada sede. Cada sede desarrolla su encuentro vivencial en la ciudad a la que pertenezca.	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación transporte,	Un día. (8 horas) 3 veces al año.
	P2H2	Actividades vivenciales y de compromisos en las que se desarrollen acciones lúdicas y pedagógicas con las que los colaboradores adopten un sentido de unión y cohesión. Se desarrollan temas como: el sentido de pertenecía, las relaciones interpersonales. el sentido de unión y la estructuración de la cohesión	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación Transporte,	Un día. (8 horas) una vez por semestre
	P3H3	Laboratorios de creatividad y de actitud para el cambio y flexibilidad en cada uno de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo., para mejorar la capacidad de generar nuevas formas e ideas de desarrollar sus labores y de desarrollar su día a día laboral. Temas a desarrollar: Nuevas oportunidades de crecimiento. Acrecentar y mejorar la creatividad. Como impulsar el espíritu innovación y Proyecto de innovación personal y laboral.	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Salón, auditorio. Materiales de papelería, Refrigerio transporte,	4 horas. Una vez cada dos meses

P4H4	Por medio de actividades formativas y recreativas los colaboradores desarrollan la autoestima la confianza despertando sus recursos personales, para fomentar la seguridad al relacionarse más abiertamente con sus compañeros y jefes	Población de Área administrativa técnica y operativa	Coordinación administrativa y Director territorial	Espacio abierto. Materiales de papelería, Alimentación transporte,	Un día. (8 horas) cada semestres al año
------	--	--	--	--	---

11.3. VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

		DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN A ABORDAR	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN / TIEMPO
VERIFICACIÓN	PIH1V 1	Identificar y reconocer la percepción que tienen los colaboradores del nivel de apoyo que existe en el DANE y cuál es su influencia en el desarrollo inhibitor o posibilitado del desarrollo laboral.	Grupo representativo de cada Área que haya participado en las actividades de convivencia	Coordinación administrativa y Director territorial	Cuestionario.	Tres veces al año.
		Medición del nivel de satisfacción que poseen los colaboradores con respecto al desarrollo de la actividad.	Grupo representativo de cada Área que haya participado en las actividades de convivencia		Encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción en los colaboradores	
		Análisis de sugerencias realizadas por los participantes.	Área ejecutiva, administrativa, técnica y operativa de cada sede que haya participado en las actividades de convivencia	Coordinación administrativa y Director territorial	Formato de satisfacción diligenciados	
	P2H2V 2	Medición del nivel de cohesión y unión que perciben los colaboradores	Grupo representativo de cada Área que haya participado en las actividades de convivencia	Coordinación administrativa y Director territorial	Instrumento, encuesta que permita reconocer el aumento o disminución nivel de cohesión y unión en el DANE	Un vez por semestre
		Aplicación lista de participación que permite identificar de cierta manera el nivel de incidencia poblacional de la actividad desarrollada	Población que haya participado en las actividades de convivencia		Lista de asistencia resultados de cada actividad	

	Aplicación de encuestas de medición de el nivel de satisfacción de la actividad.			Encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción en los colaboradores	
	Análisis de sugerencias realizadas por los participantes.	Población que haya participado en las actividades de convivencia		Formato de satisfacción diligenciado	
P3H3V 3	Autoevaluación de cada uno de los colaboradores para dimensionar que la creatividad y la innovación hace parte de su responsabilidad	Población que haya participado en las actividades de convivencia	Coordinación administrativa y Director territorial	Formato de evaluación.	3 Veces al año
	Registro de eficiencia y compromiso	Población que haya participado en las actividades de convivencia			
	Aplicación lista de participación que permite identificar de cierta manera el nivel de incidencia poblacional de la actividad desarrollada	Población que haya participado en las actividades de convivencia		Lista de asistencia resultados de cada actividad	
	Aplicación de encuestas de medición del nivel de satisfacción de la actividad.	Grupo representativo de cada área que haya participado en las actividades		Encuesta que permita identificar el nivel de satisfacción en los colaboradores	
	Análisis de sugerencias realizadas por los participantes.	Grupo representativo de cada área que haya participado en las actividades		Formato de satisfacción diligenciados	
P4H4V 4	Realizar ejercicios prácticos donde se conoce si los colaboradores asimilarla confianza y la autoestima como un recurso en su vida laboral	Población del que haya participado en las actividades de convivencia	Coordinación administrativa y Director territorial	Formato de auto percepción de la confianza y la autoestima y su incidencia en la vida laboral	2 veces al año
	Aplicación lista de participación que permite identificar el nivel de incidencia poblacional de la actividad desarrollada	Población del que haya participado en las actividades de convivencia		Lista de asistencia resultados de cada actividad	
	Aplicación de encuestas de medición del nivel de satisfacción de la actividad.	Población del que haya participado en las actividades de convivencia		Encuesta que permita identificar el nivel de	

					satisfacción en los colaboradores
		Análisis de sugerencias realizadas por los participantes.	Grupo representativo de cada área que haya participado en las actividades		Formato de satisfacción diligenciados

11.3.1. ACCIONES

	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN / TIEMPO
P1H1V1A1	Identificar y fortalecer las necesidades de los colaboradores y partes interesadas frente a el fortalecimiento constante del apoyo	Coordinación administrativa y Director territorial	Encuesta de percepción y valorativa	1 vez al año
P2H2V2A2	Comparar el antes y el después con el fin de determinar la incidencia de la cohesión y la unión fomentadas en la vida laboral y por ende en la cultura organizacional		Encuesta de percepción comparativa	2 veces al año
P3H3V3A3	Documentar, evaluar, enaltecer y socializar aquellas propuestas y procesos de innovación y creatividad que más representativas y que mayor impacto tuvieron en la vida laboral		Documentos existentes que tengan evidencia de los procesos realizados. 1 Aula, Refrigerio.	2 veces al año
P4H4V4A4	Realizar ejercicios prácticos donde se conoce si los colaboradores asimilan la confianza y la autoestima como un recurso en su vida laboral	Área de recursos humanos: Director de recursos humanos, Asistente de psicólogo. Comunicador social.	Encuesta de auto percepción de la confianza y la autoestima y su incidencia en la vida laboral	1 vez al año

11.4. CRONOGRAMA DE LA INTERVENCIÓN

CICLO PHVA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLAN EACI ON	P3: 4HORAS	P3:4 HORAS P4: 4	P1: 8HORAS P3:4	P2: 4 HORAS P3:4	P3:4 HORAS	P1: 8 HORAS P3:4	P3:4 HORAS	P3:4 HORAS	P1: 8 HORAS P3:4	P3:4 HORAS P4: 4	P3:4 HORAS	

		HOR AS	HOR AS	HOR AS		HOR AS			HOR AS	HOR AS		
HAC ER	H3: 4 HOR AS	H3: 4 HOR AS H4: 8 HOR AS	H1: 8HOR AS H3: 4 HOR AS	H2: 8HOR AS H3: 4 HOR AS	H3: 4 HOR AS	H1: 8HOR AS H3: 4 HOR AS	H3: 4 HOR AS	H2: 8 HOR AS H3: 4 HOR AS	H1: 8 HOR AS H3: 4 HOR AS	H3: 4 HOR AS H4: 8 HOR AS	H3: 4 HOR AS	
VERI FICA R		V4:16 HOR AS	V1: 16 HOR AS	V2: 5 HOR AS	V2: 10 HOR AS	V1: 16 HOR AS	V3: 16 HOR AS V4: 16 HOR AS		V1: 16 HOR AS	V4: 16 HOR AS	V2:1 0 HOR AS	V3: 16 HOR AS
ACT UAR				A: 3 8 HOR AS		A2: 8 HOR AS		A3: 8 HOR AS	A2: 8 HOR AS	A1: 20 HOR AS	A4: 8 HOR AS	A3: 8 HOR AS

11.5. PRESUPUESTO

ETAPA DEL CLICO PHVA		RECURSOS	CONCEPTO DE	CANTIDAD	VAOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PLANEACI ÓN	P1	Gastos operacionales del personal encargado	VALOR DE DÍAS DE TRABAJO DE LOS 2 ENCARGADOS DE REALIZAR LA PLANEACIÓN POR CADA SEDE	3 DÍAS AL AÑO	\$83333	\$1999992
	P2	Gastos operacionales del personal encargado	VALOR DE DÍAS DE TRABAJO DE LOS 2 ENCARGADOS DE REALIZAR LA PLANEACIÓN POR CADA SEDE	2 DÍAS AL AÑO	\$83333	\$1333328
	P3	Gastos operacionales del personal encargado	VALOR DE DÍAS DE TRABAJO DE LOS 2 ENCARGADOS DE REALIZAR LA PLANEACIÓN POR CADA	4 HORAS AL MES	\$ 41666.5	\$ 733304

			SEDE			
	P4	Gastos operacionales del personal encargado	VALOR DE DÍAS DE TRABAJO DE LOS 2 ENCARGADOS DE REALIZAR LA PLANEACIÓN POR CADA SEDE	8 HORAS CADA 2 VECE AL AÑO	\$83333	\$2666656
HACER	H 1	Espacio abierto.	POR LAS 4 SEDES	3 DÍAS AL AÑO	\$150000	\$180000
		Materiales de papelería.	PLIEGOS DE CARTULINA	60	\$ 200	\$ 12.000
			MARCADORES	40	\$ 1.000	\$ 40.000
			FOTOCOPIAS	312	\$ 50	\$ 17.600
		FACILITADO R.	DÍA DE TRABAJO DEL FACILTADOR	4 (3 DÍAS AL AÑO)	\$ 62.500	\$ 750.000
		Gastos operacionales del personal encargado	PAGO DEL DÍA BAJO NOMINA DEL CORDINADOR ADMINISTRATIVO POR CADA SEDES	3 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 999.996
		Alimentación	REFRIGERIO	312	\$ 4.000	\$ 1.248.000
	H 2	Auditorio	AUDITORIO	8 VECES AL AÑO	\$ 150.000	\$ 1.200.000
		Materiales de papelería.	FOTOCOPIAS	130	\$ 50	\$ 6.500
			PLIEGOS DE CARTULINA	56	\$ 200	\$ 10.400
			MARCADORES	40	\$ 1.000	\$ 40.000
		Materiales didácticos	ANTIFACES	104	\$ 100	
			BALONES	18	\$ 1.500	\$ 27.000
			BANDERINES	1500	\$ 25	\$ 150.000
			CUERDAS	120 METROS	\$ 300	\$ 36.000
		Facilitador o instructor	DÍA DE TRABAJO DEL FACILTADOR	4 (2 VECES AL AÑO)	\$ 62.500	\$ 500.000
		Gastos operacionales del personal encargado	PAGO DEL DÍA BAJO NOMINA DEL CORDINADOR ADMINISTRATIVO POR CADA SEDES	2 VECES AL AÑO (8 HORAS)	\$ 83.333	\$ 666.664
Alimentación	REFRIGERIO	208	\$ 4.000	\$ 832.000		

	H 3	Aula	AULA	24 VECES AL AÑO (6 VECES AL AÑO POR SEDE)	\$ 100.000	\$ 2.400.000	
		Materiales de papelería	AGENDA		52	\$ 15.000	\$ 78.000
			PLIEGOS DE CARTULINA		108	\$ 200	\$ 21.600
			MARCADORES	LAS SEDES YA CUENTAN CON ESTE RECURSO			
			LAPICEROS		52	\$ 800	\$ 41.600
			FOTOCOPIAS		674	\$ 50	\$ 37.700
		Artículos didácticos	VIDEO BAM	LAS SEDES CUENTAN CON ESTE RECURSO			
			CUERDAS		30 METROS	\$ 300	\$ 9.000
			CUBOS DE PLÁSTICO		360	\$ 500	\$ 180.000
		Facilitador o instructor	HORAS TRABAJO DEL FACILITADOR		4 FACILITADORES (6 VECES AL AÑO) 4 HORAS AL DÍA	\$ 31.250	\$ 750.000
	Gastos operacionales del personal encargado	HORAS TRABAJO COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE CADA SEDE BAJO NOMINA		4 HORAS DE TRABAJO (6 VECES AL AÑO) 96 HORAS	10416 VALOR HORA	\$ 999.996	
	Alimentación	Refrigerio		312	\$ 4.000	\$ 1.248.000	
	H 4	Espacio abierto.	Espacio abierto.		8 VECES AL AÑO	\$ 150.000	\$ 1.200.000
		Facilitador o instructor	FACILITADOR		2 DÍAS AL AÑO POR SEDE	\$ 62.500	\$ 500.000
			PLIEGOS DE PAPEL		36	\$ 200	\$ 7.200
Materiales de papelería		RESMA DE PAPEL		2	\$ 7.000	\$ 14.000	
		MARCADORES	LAS SEDES YA CUENTAN CON ESTE RECURSO				
		LAPICEROS		52	\$ 800	\$ 41.600	
		FOTOCOPIAS		232	\$ 50	\$ 11.600	
Materiales didácticos		LAS SEDES YA CUENTAN CON ESTOS RECURSOS					
Gastos operacionales del personal encargado		COORDINADOR ADMINISTRATIVO		2 DÍAS AL AÑO POR LAS 4 SEDES	\$ 83.333	\$ 666.664	
Alimentación		REFRIGERIO		208	\$ 4.000	\$ 832.000	
	CONCEPTO DE		CANTIDAD DE HORAS	VALOR UNITARIO DÍA	VALOR TOTAL		
	Gastos operacionales del personal encargado	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	6 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.999.992		
VERIFICAR	V 1	DIRECTOR TERRITORIAL	6 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.999.992		

	V 2	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	3,125 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.441.662
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	3,125 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.441.662
	V 3	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	4 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.333.328
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	4 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.333.328
	V 4	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	6 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.999.992
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	6 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 1.999.992
		Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	1 DÍA AL AÑO	\$ 83.333	\$ 333.332
ACTUAR	A 1		CORDINADOR ADMINISTRATIVO	1 DÍA AL AÑO	\$ 83.333	\$ 333.332
	A 2	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	2 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 666.634
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	2 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 666.634
	A 3	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	3 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 999.996
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	3 DÍAS AL AÑO	\$ 83.333	\$ 999.996
	A 4	Gastos operacionales del personal encargado	DIRECTOR TERRITORIAL	1 DÍA AL AÑO	\$ 83.333	\$ 333.332
			CORDINADOR ADMINISTRATIVO	1 DÍA AL AÑO	\$ 83.333	\$ 333.332
TOTAL						\$ 33.791.656

}

12. CONCLUSIONES GENERALES.

- El reconocimiento de los rasgos culturales dominantes en el departamento administrativo nacional de estadística DANE y su relación con el clima organizacional, permiten identificar los aspectos o dimensiones que están afectando el pleno desarrollo laboral de los colaboradores, si bien en esta investigación no se encontraron dimensiones un nivel de presentaran un nivel de relación alto que en la valoración promedio se acercaran a 1 indicando riesgo, se encontraron 4 dimensiones de clima organizacional con nivel de relación medio con todas las dimensiones de cultura organizacional.
- Los cambios que se pretenda tener en la cultura organizacional deben ser orientados desde el entendimiento de que las organizaciones son un todo en sí, en el que interviene tanto el clima como la cultura organizacional, como lo reafirma Giraldo (1994) “la cultura antecede al clima y funciona como su base o fundamento”
- Esta investigación permite reafirmar lo que Keefe (1993; Santana & Araujo. s.f. p.305), exponen que “el clima puede ser entendido en la práctica como una medida de cultura, de la percepción compartida de la cultura por sus miembros. Si bien se puede entender que el clima sería algo más superficial y ligado al momento presente, la cultura esta mas altamente interiorizada por los miembros y es producto de una historia”. “Por ello, se señala que las actitudes y comportamientos resultados de los valores, creencias y significados compartidos por la organización establecen en parte el clima” Peterson y Spencer (1990; citado Santana & Araujo. s.f.p.305) y el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante, así pues al hacer esta investigación se muestra que existen dimensiones del clima que estructuran manifestaciones de aspectos superficiales de la cultura organizacional.

- Implementar estrategias económicas que faciliten visualizar el mejor accionar para tener un horizonte sostenible, se convierte en una forma para que la organización puede ahondar y modificar los aspectos que están inhibiendo el establecimiento de una cultura y un clima organizacional favorable para el desarrollo personal y laboral del talento humano
- Las acciones que se pueden emprender con la propuesta de intervención se espera impacten positivamente la cultura organizacional, dando como resultado el crecimiento del ambiente laboral en cuanto el apoyo, la confianza, la cohesión y la unidad, la innovación.
- Es de reconocer que el emprendimiento de acciones de mejoramiento debe contener como elemento indispensable la voluntad de los directivos de la organización, los cuales reconozcan que estas acciones que se pretenden desarrollar son determinantes para establecer mejores condiciones ambientales y laborales que en fin y de manera directa impactaran la productividad de la organización.

13. BLIOGRAFIA

- Alvarado. (2008). Evaluación del clima organizacional en las empresas de alimentos balanceados para animales de la región centro occidental, bajo el modelo propuesto Litwin y Stinger. Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/p908.pdf
- Arriola Salas & González,. El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 25, enero-junio, 2011, pp. 109-127, Universidad Pontificia Bolivariana Colombia. <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=151322413008>
- Aguilar & Rentería. (2009). Psicología del trabajo y de las organizaciones .Reflexiones y experiencias de investigación. Universidad de Manizales, Universidad del Valle, Universidad Santo Tomas.
- Bernal, Pedraza, Sanchez. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Elsevier estudios gerenciales. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=9d5ea996-beb0-11e4-89f2-00000aab0f6c&acdnat=1425062829_ba4f9ad0ac9f3b7dcad9209676546a98
- Calderon, G. & Serna, H. M. (2009) Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*. 12 (2): 97 – 114.

- Castaño, Gómez, Vigoya. (2005). Guía de intervención cultura clima y cambio. Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia Bogotá, D.C.
- Castro (2013). Diferencia de los rasgos culturales dominantes de la universidad de Manizales. Tesis, Especialización en Gerencia del Talento. Universidad de Manizales. Humano. <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1274/1/Trabajo%20de%20Diego.pdf>
- Chiavenato. (2000). Administración de recursos humanos.(5°ED). Mc Raw-Hill Internacional.
- Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe. Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Universidad del rosario – universidad pontificia bolivariana (bucaramanga. Rev.fac.cienc.econ., vol. Xviii (2), diciembre 2010, 7-17. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a02.pdf>
- Delgado. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades De são paulo y Antioquia <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v29n2/v29n2a06.pdf>
- De Pelekais, Rivadeneira. Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 140-148. Universidad del Zulia Venezuela <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673012.pdf>
- Espitia. (2006) Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privada). <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>

Estudio del Clima Laboral en la secretaria distrital de integración social. (2010) Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Secretaria Distrital de Integración Social. http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/SDIS%20-%20Estudio%20Clima%20Laboral%20Informe%20Final%202010.pdf

Fernández. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 2ª. Edición 2002

García, V.G.E (s.f). Clima organizacional, hacia un nuevo modelo. Recuperado el 11 de abril de 2014 de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

García de la Torre, C. Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. Cuadernos de Administración, núm. 38, julio-diciembre, 2007, pp. 21-51, Universidad del Valle, Colombia <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358002.pdf>

García R & Ibarra V. (s.f). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

Giraldo, J, Vega, D, Arévalo, A, Sandoval, J & Aguilar, M.C. (2006). Panorama sobre los estudios del clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994- 2005) Vol. 2. No. 2. p. Recuperado el 9 de abril de 2014 de <http://www.slideshare.net/juanjose4974/climaorganizacional-14458391>

Gómez, & Sarsosa (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. Pontificia Universidad

- Javeriana– Cali (Colombia) Pensamiento Psicológico, Volumen 9, No. 17, 2011, pp. 57-68. <http://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- Gross. (2012). Recuperado el 15 de septiembre de 2014. En <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- Guillen, & Guil. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Universidad de Cádiz. México.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Dubrin. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. (2ª ED.)
- López. (2013). Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional. Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Psicología. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez_Pacheco_Angela_Sofia_2013.pdf
- Maya, (2004). Apuntes de Psicología Colegio Oficial de Psicología, Vol. 22, número 2, p. 187-211. De Andalucía Occidental y ISSN 0213-3334. Recuperado de <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/50/52>.
- Mendez. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC, un método de análisis para su intervención. . Recuperado el 11 de abril de 2014 de <http://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=climaorganizacional+en+colombia+el+imcoc+un+m%C3%A9todo+de>

Molina. (s.f). Estudios de clima organizacional. Documento de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>

Naranjo & Ruiz. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Divers: Perspect. Psicol.* / ISSN: 1794-9998 / Vol. 8 / No 2 / 2012 / pp. 285-307. Recuperado el 23 de julio de 2014 de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v8n2/v8n2a07.pdf>

Psicología y Empresa, Renovando Empresas con Talento Humano. (2011). El clima organizacional y su relación con la cultura organizacional. Documento de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>

Quiroga. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Resultados_Diagn%C3%B3stico_Clima_y_Cultura_Organizacional_2011-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Resultados_Diagn%C3%B3stico_Clima_y_Cultura_Organizacional_2011-2012%20(1).pdf).

Ruiz, & Naranjo. (2012) La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Divers.: Perspect. Psicol.* / ISSN: 1794-9998 / Vol. 8 / No 2 / 2012 / pp. 285-307 <http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/>

Salazar, Guerrero & Machado. (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral; 67-75. Recuperado el 10 de abril de 2014 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

Salldoval. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004. Recuperado el 13 de julio de 2014 de

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Santana y Ararajo. s.f. Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. Recuperado el 13 de julio de 2014 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Serna, Álvarez, & Calderón. (2011). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. Recuperado de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_9973_v15-n2-art11.pdf

Soria Romo. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, Mexico. 2008. Recuperado el 10 de Febrero de 2015 de <http://www.umadnet/libros-garis2008/432Relaciones%20entre%20cultura%20y%20clima%20organizacional.htm>

Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo. (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. 1. ISSN: 1794-9998 / Vol. 2 / No. 2 / 2006 / pp. 329 - 349 .<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>

Weinert, (1985). Manual de psicología de la organización. Barcelona: Herder http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1114/1/307_Garzon_Valencia_Sandra_Milena_2013.pdf

Zuluaga. Clima organizacional, Departamento administrativo de la función pública, república de Colombia (2001). Recuperado el 13 de julio de 2014 de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

<https://www.dane.gov.co/index.php/es/acerca-del-dane>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

<file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/99668459.13%20Cultura%20Organizacional.pdf>