

EL CLIMA LABORAL Y LA INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA EN
SERVIMERCADEO S.A.S

Angélica María Buitrago Martínez

Alejandro Rico Rincón

Oscar Julián Valencia Toro

Directores

Jairo Zuluaga Soto

Carmenza Gallego Giraldo

Marleny Cardona Acevedo

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, 2019

RESUMEN

La presente investigación es de corte correlacional descriptivo, cuya intención es analizar la relación que se establecen entre las categorías de clima organizacional y la relación trabajo-familia, tema de interés para el área de estudio de la calidad de vida laboral, la cual ha sido tema de abordaje en la actualidad a fin de ahondar cada vez más en el estudio del ser humano en el contexto laboral. El estudio se llevará a cabo en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S de la ciudad de Pereira con el fin de establecer la relación existente entre las variables mencionadas se aplicaron dos baterías una llamada Daft que indaga por elementos concernientes al clima organizacional y en un segundo momento la batería Swing que indaga por la relación trabajo-familia. Los resultados de esta investigación permiten inferir entonces que efectivamente existen aspectos del clima organizacional que influyen en la relación trabajo familia y viceversa y a partir de estos se elabora la presentación de conclusiones y planes de intervención que propendan por establecer metodologías de optimización y mejora de estos procesos.

Abstract

The present investigation is a descriptive correlational study, whose intention is to analyze the relationship that is established between the categories of organizational climate and the family work relationship, subject of interest for the area of study of the quality of working life, which has been the subject of current approach in order to deepen more and more in the study of the human being in the organizational context. The study will be applied in the company SERVIMERCADEO S.A.S in the city of Pereira. In order to establish the existing relationship between the previously mentioned variables two surveys were applied, one called Daft that investigates elements related to the organizational climate and, in a second moment, the Swing Battery, which investigates the Family work relationship. The results of this investigation allow us to infer that there are indeed aspects of the organizational climate that influence the family work relationship and vice versa and from these the presentation of conclusions and intervention plans that tend to establish methodologies for optimization and improvement of these processes are elaborated.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción:	4
2.	Justificación:	4
3.	Planteamiento del problema:	6
4.	Marco institucional:.....	8
	4.1. Misión	9
	4.2. Visión	9
	4.3. Valores	9
5.	Antecedentes:	10
	5.1. Clima organizacional:	10
	5.2. Relación Trabajo Familia:	14
6.	Objetivos:	22
	6.1. Objetivo general:	22
	6.2. Objetivos específicos:	22
7.	Marco Teórico	22
	7.1. Clima Organizacional:.....	22
	7.2 Trabajo	34
	7.3 Familia.....	37
	7.4 Interacción Trabajo - Familia	39
	7.5 Familia-Trabajo y conflictos (relación positiva y negativa).....	42
8.	Metodología	44
	8.1. Diseño de investigación:	44
	8.2. Tipo metodológico:	45
	8.3. Unidad de trabajo	45
	8.4. Instrumentos y técnicas:	45
9.	Propuesta de análisis de información	46
10.	Tabla de Correlaciones	57
11.	Conclusiones	64
12.	Recomendaciones.....	65
13.	Propuesta de intervención	66
	13.1 Evaluación de desempeño:	68
	13.2 Rediseño de perfiles:	72
	13.3 Salario variable:	76
14.	Presupuesto	78
15.	Bibliografía	80
16.	Anexos.....	84

1. Introducción:

El análisis entre la relación ser humano-trabajo le permite al especialista en Gerencia del Talento Humano desarrollar intervenciones estratégicas para estructurar acciones que permitan potencializar en la organización variables que apunten a la calidad de vida, clima organizacional, bienestar y por ende productividad y resultados positivos en beneficio de la empresa y de sus colaboradores a nivel integral.

Es así como en el presente trabajo se pretende presentar la investigación realizada en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S y en ella la relación existente entre el clima organizacional y la interacción trabajo-familia percibida en su personal en general.

Es de resaltar; que la información obtenida además de destacar las variables positivas de la empresa y poder realizar una intervención de mantenimiento, también nos muestra un punto de referencia importante para intervenir los aspectos a mejorar, esto con el objetivo de convertirlas a corto plazo en potencialidades y generar un beneficio humano que ayude al crecimiento personal, profesional y económico de la organización y de los colaboradores y sus familias.

Con el fin de obtener información clara e importante para dicha investigación se buscaron antecedentes, se realizó un conocimiento previo de la empresa y se aplicación dos encuestas con el personal de Pereira; debido a que, en cantidad, condiciones laborales y antigüedad en la empresa, esto nos permitirá aportar e intervenir en un diagnóstico más propio.

Lo anterior nos ayuda a mostrar resultados que nos guían a realizar una planeación, un análisis y por último una intervención que muestre acciones y estrategias no solo para alcanzar los objetivos económicos y productivos de la organización sino también a humanizarla, influyendo así en el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y su contexto laboral.

2. Justificación:

En la actualidad el contexto organizacional provee diferentes matices respecto a la dinámica institucional y la repercusión que esta puede tener en los trabajadores, de igual manera uno de los mayores temas en boga es el conocimiento sobre las interacciones personales de los trabajadores al interior de la empresa y como se puede potencializar la implicación de estos en la organización de manera tal que se pueda generar condiciones que favorezcan tanto a la empresa como a los individuos. A raíz del planteamiento anterior surgen diversos estudios referentes a las condiciones implícitas del trabajo en temáticas como liderazgo, comunicación, participación, empoderamiento, preparación para el cambio y clima organizacional. Otras tendencias en materia de investigación abordan temas más relacionados con los aspectos subjetivos de las personas, entre estas encontramos calidad de vida laboral, factores de riesgo psicosocial y relación trabajo-familia.

El interés manifiesto de este estudio es lograr la articulación entre los componentes del trabajo enmarcados en las variables del clima organizacional, la cual es una categoría que logra sintetizar muchos de los aspectos laborales en contraste con la familia, el cual es entendido como el núcleo primario de socialización y conformación del individuo. Lo anterior se da en la medida en que tanto el trabajo como la familia son dos componentes esenciales de la vida del ser humano lo cual tiene repercusión en su psiquis y por tal en su comportamiento el cual puede ser evidenciado en cualquiera de estos dos escenarios.

A partir de la revisión bibliográfica se ha logrado identificar que los diferentes artículos que optan por abordar estas temáticas referentes al contexto laboral investigan propiamente sobre clima laboral por lo general en relación a la satisfacción, motivación, estilos de liderazgo o producción, y en lo concerniente a las propuestas que retoman la categoría de familia se interesan por su relación con el trabajo en elementos como apoyo, factores de estrés, dinámicas de roles, entre otros; sin embargo los textos no puntualizan en la relación existente entre clima organizacional y la relación trabajo-familia en la cual cabe destacar que hay múltiples variables que se ven implicadas, por lo tal la intención de este trabajo es evidenciar esta correlación enmarcando cuales son los aspectos propios del trabajo vistos a través de clima organizacional que pueden repercutir en la relación familiar del trabajador y viceversa siendo de esta manera este trabajo un aporte en la temática de calidad de vida laboral.

Ahora bien, la finalidad de esta propuesta además de la contribución en materia de estudio es que pueda ser utilizada con el fin de intervenir aquellos aspectos puntuales que intervienen entre la interacción del individuo con el contexto laboral y el familiar.

El trabajo que se ha de realizar en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S propende por hacer un análisis de la percepción que tienen los trabajadores de esta empresa sobre la relación trabajo-familia a través del estudio de las categorías del clima organizacional lo que posibilitara identificar las áreas de mejora de modo tal que se logre hacer una propuesta de intervención que favorezca la relación trabajo-familia, en lo referente a temas como la productividad, sentido de pertenencia, participación y el desempeño en lo referente al trabajo y que además garantice condiciones que aporten al rol al interior de la familia.

3. Planteamiento del problema:

El ser humano se desarrolla en diferentes esferas a lo largo de su vida, dentro de estas existen escenarios que lo configuran en lo subjetivo y en lo social, destacándose dos muy importantes, como lo son la familia y el trabajo. Es de resaltar que el entorno familiar es la primera base de formación de valores, habilidades interpersonales e identidad del individuo, es en ella donde se imparten las primeras lecciones de socialización, asunción de un rol y se establecen las primeras relaciones interpersonales, es decir, donde el individuo hace la construcción de sí a partir de la relación con sus padres, hermanos, etc. Adicional a esto, la familia sirve como la inculcadora de valores, pautas y normas para la convivencia en sociedad, sea cual sea el modelo de familia en el que se viva (monoparental, unipersonal, compuesta o nuclear) con diferentes cambios que la globalización ha generado y entre ellos se revaluó el paradigma hombre proveedor y mujer con funciones del hogar. Por tal motivo se puede hablar entonces ahora de un multi-rol en el cual tanto hombre como mujer, idealmente, asumen tantas funciones del contexto laboral, como también del familiar (*Álvarez Restrepo A. 2013*).

Lo anterior permite traer a colación el segundo escenario de interacción y formación del individuo el cual es el trabajo, que si bien, no es el primer entorno de socialización del ser humano, si es en el cual transcurre gran parte de su vida y establece además del vínculo laboral, también emocionales y afectivas, adicionalmente, es en este espacio donde confluyen las variables que determinan los roles y las funciones de los trabajadores al interior de la empresa. Haciendo una analogía con el núcleo familiar, se especifica que

en ésta no hay roles preestablecidos y es por esto que no se puede definir una de las partes indiferente a las otras, es decir, cada uno de sus integrantes toma sentido en relación al otro y en esta esfera del desarrollo no hay un objetivo de carácter productivo, por lo contrario, priman intereses generales para todos sus miembros como los son el bienestar, la salud y el apoyo. En el ambiente organizacional esta distinción es más clara, es decir, se tienen supervisores que son los encargados de coordinar, guiar y velar por la ejecución de diferentes tareas, el personal a cargo tiene funciones específicas de acuerdo a las responsabilidades que le asigne el trabajo, lo que se puede entender como funciones conjuntas que tienen un objetivo en común, por lo general de índole económica y/ productiva, sin embargo los estilos de supervisión no son las únicas variables que se encuentran en el ámbito laboral, existen también otras variables como: horarios, tiempos de respuesta, percepción de la carga laboral, asignación de la carga laboral, percepción de equidad y justicia, canales y estrategias de comunicación, apoyo, motivación, satisfacción, entre otras, y todas estas variables, propios del trabajo, contribuyen a la constitución del empleado.

Ahora bien, en los apartados anteriores se pueden señalar varios aspectos en común, el primero de ellos es el carácter formador tanto de la familia como del trabajo, pues si bien en el primero las pautas son inculcadas en gran parte por quienes ejercen el rol de padres, en el entorno laboral también se dan unas directrices y normas que deben ser cumplidas, bien sea por los directivos o por los trabajadores, según parámetros establecidos en la organización, sin embargo este desarrollo no se da solo en la relación con los superiores, sino también, en las presentadas con sus compañeros, dejando así claro que los aportes se dan de manera tanto horizontal como vertical. Un segundo punto en común a destacar son las responsabilidades adquiridas por el sujeto en estas esferas, es decir en el entorno familiar, en relación con el cumplimiento de las labores y las tareas que aporten al sostenimiento y contribución al hogar y desde lo laboral a las funciones productivas que contribuyan a acometer los objetivos o metas organizacionales. Por último, un tercer punto de semejanza que se analiza es el factor tiempo, pues si bien el trabajo tiene establecidos ya unos parámetros de horarios y días calendario que deben cumplirse para la correcta ejecución de las labores presupuestadas, el hogar igualmente requiere de una inversión de tiempo y espacio para su correcta funcionalidad. Este al igual que otras variables presentes en lo familiar y lo organizacional influyen la formación del conflicto trabajo familia.

Es en este punto donde diferentes autores han centrado sus investigaciones en la relación trabajo familia y los ejes sobre los cuales se estructura la polarización. En los resultados encontrados se ha podido destacar que además del tiempo, otras variables con mayor incidencia en esta temática corresponden a: estilos de liderazgo, motivación, remuneración y sentido de realización.

Las variables previamente mencionadas son factibles de ser estudiadas, ya que son propias del entorno organizacional y constituyen una de las categorías de análisis propuestas en este proyecto “clima organizacional” y en función de estas, realizar el análisis, valoración y posterior intervención con el fin de conocer y mejorar las percepciones de los trabajadores sobre su espacio de trabajo de manera tal que potencialicen la flexibilidad, motivación, empoderamiento, participación y apoyo, dando como resultado a una persona más comprometida con los objetivos de su organización, con un elevado sentido de pertenecía y satisfacción en su entorno laboral, lo anterior posibilita que algunos de los indicadores como ausentismo, rotación, se disminuyan y factores como productividad se potencialicen.

En conclusión, es posible entender que la relación trabajo familia presenta una dualidad en la medida que puede ser motivante o frustrante para el trabajador y esto puede ser precedido o evidenciado por las características dadas en el entorno laboral. En este orden de ideas la propuesta de este trabajo es realizar análisis de las variables en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S de la ciudad de Pereira.

Con base en todo lo mencionado anteriormente, la pregunta que se formula para esta propuesta investigativa es: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo familia en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S?

4. Marco institucional:

SERVIMERCADEO S.A.S es una empresa de la ciudad de Pereira conformada por profesionales especializados con más de 29 años de experiencia en el desarrollo de soluciones para empresas que buscan mejoras en sus procesos logísticos, comerciales, técnicos y de centros de distribución, la ejecución de estos servicios permite a los clientes maximizar la productividad y la competitividad. Actualmente la compañía tiene presencia en 14 ciudades del país y cuenta con una planta de personal aproximada de 396

trabajadores distribuidos en los tres procesos comercial, operativo y administrativo los cuales conforman su estructura organizacional.

4.1. Misión

Somos la mejor alternativa en soluciones comerciales, servicios técnicos en general, soluciones de distribución y servicios de call center que permiten el desarrollo de nuestros aliados, generando bienestar y valor, con el mejor talento humano.

4.2. Visión

Seremos la compañía colombiana más reconocida por su capacidad para proporcionar servicios de alta calidad a nuestros aliados; disponemos de una amplia y variada oferta de servicios, tenemos la capacidad para ofrecerlos a nivel global y proporcionar un alto rendimiento y liderazgo.

4.3. Valores

Responsabilidad: Reconocemos y aceptamos las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Comprometiéndonos activamente con la consecución de las metas.

Actitud de Servicio: Tenemos deseo, interés y buena disposición de servir a los demás y hacerlo con alegría. Queremos atraer y fidelizar a nuestros clientes, contando con un servicio de excelencia.

Reinventarse: Nuestro propósito constante es la innovación, la transformación, pero también la experiencia. Nos redescubrimos para hacer de nuestro camino un camino de oportunidades.

Mejora Continua: Es nuestra filosofía de vida y trabajo; eliminamos errores, minimizamos demoras, maximizamos el uso de los activos, comprometidos y adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Trabajo en Equipo: Fomentamos el crecimiento individual y de equipo respetando las diferencias. Estimulamos el esfuerzo conjunto para alcanzar objetivos comunes.

Eficiencia: Hacemos las cosas de la mejor manera orientados a los resultados, creemos que la austeridad, entendiéndose como el control medido de los recursos, nos lleva a conseguir nuestros objetivos y metas.

5. Antecedentes:

Para el proceso de revisión de antecedentes se abordaron diferentes fuentes bibliográficas que permitieran un abordaje conjunto entre las categorías de clima organizacional y trabajo familia, las búsquedas se clasificaron en internacional, nacional y local. A lo largo de la revisión bibliográfica se logró observar que pese a que algunas investigaciones abordaban temas concernientes al conflicto trabajo familia y clima organizacional ninguna de ellas establecía una relación puntual entre los dos temas, con base en lo anterior se agrupa el análisis de los antecedentes de internacionales a locales

5.1.Clima organizacional:

El abordaje de clima organizacional se realiza de forma independiente a la categoría de relación trabajo familia, dado que, como se mencionó con anterioridad en la revisión de antecedentes, los trabajos retomados no establecían una conexión concreta entre estas dos temáticas, sin embargo, no dejan de ser afines en elementos organizacionales tales como el apoyo percibido, la flexibilidad, aspectos motivacionales, remuneración – Satisfacción, entre otros.

Un primer trabajo que se toma en lo concerniente a clima organizacional es el que realizan (Manosalvas Vaca C. Manosalvas Vaca L, Quintero J, 2015) en su texto “*El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación.*” En este trabajo los autores propenden por establecer la relación entre las categorías de clima organizacional y satisfacción laboral a través del análisis de sus componentes esenciales. Por parte del clima organizacional se toman elementos como: la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el entorno físico, los compromisos y la adaptación al cambio y en lo alusivo a la satisfacción laboral se comprenden: la satisfacción con los superiores, el entorno físico, La satisfacción con la participación, la satisfacción con el trabajo y finalmente la satisfacción con el reconocimiento. Cabe aclarar antes que el significado de clima organizacional que plantean estos autores retomando a (Ahmed, Khan y Butt 2012) es: “*el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que*

son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento (...) Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño” (Manosalvas Vaca C. Manosalvas Vaca L, Quintero J, 2015. pág. 6).

Esta investigación fue realizada con la participación del personal médico, paramédico y administrativo del instituto ecuatoriano de seguridad social esmeralda (Ecuador) la población estuvo conformada por 193 personas y el tamaño total de la muestra fueron 130 personas. Los instrumentos utilizados para este estudio fue una encuesta en la cual se incluyeron las propuestas del modelo de Chiang, Salazar y Nuñez (2007), La escala de Likert de 5 puntos y para la medición de Satisfacción se midieron 5 dimensiones: superiores, entorno físico, participación, trabajo y reconocimiento, igualmente, acompañada por la escala de Likert de 7 puntos.

El resultado de la investigación permitió evidenciar que la hipótesis planteada inicialmente si fue correspondida en la medida en que a mayor nivel de clima organizacional percibido mayor nivel de satisfacción laboral había en los empleados, lo anterior dado que hay posibilidad de toma de decisión, participación, mayor nivel de comunicación e interrelación con pares y superiores y un reconocimiento (remuneración) percibida, lo cual influye en los aspectos motivacionales del individuo.

En un segundo momento, se retoma la investigación planteada por (Juarez Adata S, 2012) en su artículo de “Clima organizacional y satisfacción laboral” en este trabajo el autor se propone establecer una correlación positiva entre las categorías de clima organizacional y satisfacción laboral. La investigación fue realizada en el Instituto Mexicano de Seguridad Social en el Hospital General Regional 72, la muestra estuvo conformada por 230 personas en un promedio de 35 años. El instrumento utilizado para esta investigación fue la batería de medición de clima organizacional de 40 reactivos acompañada con la escalada Linkert-Thurstone. Cabe destacar que este autor retoma la concepción de clima organizacional de Chivenato y Plantea que *“Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima organizacional debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria entre los trabajadores de una institución (...) donde intercambian percepciones”* (Juarez Adata S, 2012. pág. 308)

En los resultados encontrados en esta investigación se determina entonces que en las organizaciones se generan interacciones entre los trabajadores de diferentes áreas y de esto depende en gran medida que el entorno laboral sea percibido como satisfactorio o no, Esto generara entonces que un entorno laboral donde exista un clima organizacional favorable permitirá que haya un nivel más alto de calidad de vida laboral. Adicionalmente se establece que existen valores fundamentales al interior de las empresas que son claves para propiciar un mejor clima laboral como lo son: respeto, compromiso, comunicación y trabajo en equipo. Finalmente se puede destacar entonces, que en concordancia al trabajo anterior, clima organizacional y satisfacción laboral se corresponden en la medida en que se promuevan elementos que favorezcan las relaciones interpersonales.

Ahora bien, en calidad de dar un abordaje diferente al planteamiento sobre clima organizacional, ya no solo en relación a la satisfacción laboral, sino que enfocado a demás a la diferenciación con el concepto de cultura organizacional se trae a colación el trabajo de (Salazar Estrada J, Guerrero Pupo J, Machado Rodríguez Y, Cañedo Andalia R, 2009) en su texto “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral” en el cual los autores enfatizan una distinción entre ambos postulados, en la medida que en el clima hace alusión a la influencia que tienen las características físicas y/u objetivas de la organización en el trabajador y la forma en que éste último les percibe y el segundo es una construcción metafísica y colectiva igualmente, alusiva a valores, costumbres, mitos, principios y creencias que comparten los integrantes de una determinada empresa. Cabe aclarar, que, pese a que clima y cultura organizacional son nociones distintas, ambas tienen repercusión en la dinámica grupal de las organizaciones, es decir, tanto influye el clima en la construcción de cultura y viceversa. A modo de conclusión los autores afirman que:

“El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras”
(Salazar Estrada J, Guerrero Pupo J, Machado Rodríguez Y, Cañedo Andalia R, 2009)

Hasta este momento, se ha logrado determinar entonces que el clima organizacional es un elemento estructural y caracterizador, tanto de la empresa como del trabajador, que surge de la relación entre los elementos objetivos y constitutivos de la organización y que entran en relación con la percepción del individuo y puede tener implicaciones en la productividad, la satisfacción laboral, la rotación, la motivación entre muchos otros.

En relación a los antecedentes regionales se trae a colación la investigación de (*Arriola Miranda A, Salas Rivera E, Bernabé Gonzales T 2011*) en su texto “el clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional” los autores enfocan este trabajo en establecer la correlación entre cultura organizacional y clima y explicar la forma en que el clima se traduce como manifestación objetiva de la cultura. Para lo anterior los investigadores parten de tres preguntas orientadoras en las que se encuentran: ¿qué factores del clima organizacional se encuentran relacionados con los componentes de cultura organizacional? ¿Existen ciertos factores de clima organizacional vinculados con los componentes de cultura organizacional? Y por último ¿de existir, ¿cuál sería el impacto o fortaleza de esta relación? Para este estudio se aplicó un cuestionario el cual estaba dividido en dos escalas, clima organizacional y cultura organizacional y la medición se hizo en una valoración de 6 (siempre) a 1 (nunca). Finalmente se logra evidenciar que efectivamente existen ciertos factores del clima organizacional que se encuentran en correlación con los factores de cultura, de esta manera las relaciones con la autoridad y con los compañeros se enfocan en los valores, y la percepción de seguridad e higiene se correlaciona positivamente con el diseño o distribución de la empresa. Finalmente los autores destacan los componentes más importantes de clima organizacional que se traducen en: factores higiénicos, factores motivacionales, relaciones con la autoridad y relaciones interpersonales, cómo conclusión se logró evidenciar que los factores que se relacionan mayormente con las categorías de apoyo son los higiénicos y los motivacionales, puntualmente en la categoría de retribución. Mientras que la implicación y empoderamiento compaginan con las categorías de relaciones con la autoridad y pares.

Otro de los antecedentes regionales que se retomaron para la categoría de clima organizacional es el trabajo de (*Méndez Álvarez c, 2005*) “*clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*” en este artículo el autor enfatiza en la necesidad puntual de implementar estrategias y medidas de evaluación asertivas que valoren específicamente los elementos concernientes al clima organizacional y que arrojen un resultado con un grado de validez y confiabilidad altos, ya que de acuerdo a las

investigaciones revisadas con antelación en lo referente a clima organizacional, aclara que no se hacía la valoración de los aspectos críticos como lo son: los objetivos, la cooperación, el liderazgo, la toma de decisión, las relaciones interpersonales, control y la motivación. La batería utilizada para este estudio fue el IMCOC (instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas). Posterior a la aplicación de este instrumento, Álvarez indica que el estado actual del clima organizacional de las empresas colombianas apuntala hacia un modelo Tayloriano, en las cuales priman las categorías de objetivos, control y liderazgo y hace énfasis en que se podría proponer una transición a propuestas relacionadas con la teoría de Elton Mayo en las cuales se enfatice en las propuestas de relaciones interpersonales para un aumento en los temas motivacionales.

A modo de conclusión, se puede resaltar que las investigaciones a nivel regional se enfatizan igualmente en la importancia que tienen las variables de relaciones con superiores y pares para una mejor percepción de clima, a lo anterior aportan de igual forma los procesos de comunicación e interacción interpersonal, que se enfoquen tanto en los objetivos institucionales como en destacar el lado humano de las organizaciones. Por ejemplo, en la investigación sobre la relación entre clima y cultura se resalta la importancia de la construcción colectiva de significado de forma tal que los elementos de cultura como valores, creencias y comportamientos permeen el clima organizacional haciendo que este sea motivante o frustrante para las personas. Igualmente, en la investigación donde se aplica la batería del IMCOC se puede notar que el autor enfatiza la necesidad de hacer un tránsito hacia modelos que promuevan la interacción social y las relaciones humanas que favorezcan la motivación de los trabajadores.

Ya con la categoría de clima organizacional abordada, y con un bagaje un poco más amplio sobre sus dimensiones, estado actual del conocimiento e implicaciones en la empresa y en el trabajador, se dará paso para hablar sobre la temática de trabajo familia, en donde se pueden hallar elementos claves como el apoyo percibido, las características objetivas del trabajo, más específicamente en términos de jornadas y horarios y adicionalmente aspectos concernientes a la retribución.

5.2.Relación Trabajo Familia:

A nivel de Sur-América se encuentra un antecedente importante realizado por (Jiménez Figueroa A, Acevedo Olea D, Salgado Concha A, Moyano Díaz E, 2009) de la Universidad de Estadual de Maringá Brasil “*cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios*”, aquí se analiza la relación entre la cultura

trabajo–familia existente en una empresa de servicios financieros y el compromiso organizacional en los empleados, controlando variables sociodemográficas a 219 trabajadores técnicos y profesionales entre 19 y 64 años, pertenecientes a 16 sucursales ubicadas en la región del Maule (Chile). Para la valoración de estos factores se utilizaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional, el cuestionario de Cultura trabajo-Familia y la encuesta de x sociodemográfica ad-hoc.

En este estudio se investigaron políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre el trabajo y la familia de manera general, dado que, cuando existe conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, tiene lugar un mejor desempeño en las empresas que implementan aquellas políticas, Los autores citando a (*Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey, & Byerly, 2002*). Muestran que medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, en general, beneficios organizacionales, han correlacionado con un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción en los trabajadores, lo anterior se retoma de los planteamientos de (*Greenhaus, Powell, 2006; Frye, & Breugh, 2004; Lapierre, & Allen, 2006*).

El concepto de cultura trabajo-familia se entiende, entonces como “las ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los empleados” (*Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999, p.394*). Mientras más congruente sea la valorización del equilibrio trabajo-familia por parte de la organización o empresa y sus trabajadores, mejor se promueve el bienestar físico y psicológico de éstos (*Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005*). *Kossek, Noe, & DeMarr, (1999)*

Respecto de la percepción de la conciliación trabajo-familia, *Thompson, Beauvais, & Lyness, (1999)*, formulan un modelo de cultura trabajo-familia constituido por tres variables: Las demandas de tiempo de la organización, referidas a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo. Las consecuencias percibidas negativas en la carrera, referida al grado en que los empleados perciben secuelas al utilizar las eventuales facilidades o prerrogativas relativas a políticas de trabajo-familia y finalmente, el apoyo directivo, entendido como el grado en que los empleados perciben que las autoridades o jefes son sensibles a sus necesidades familiares.

A modo de conclusión los resultados generales obtenidos aquí contribuyen a confirmar las predicciones del modelo de cultura trabajo-familia utilizado. (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Allen, 2001). la cultura trabajo-familia tiene un impacto positivo en las actitudes del trabajador hacia su trabajo, particularmente sobre el compromiso, y más específicamente, sobre el compromiso de tipo afectivo. En términos generales, los resultados permiten afirmar que para esta muestra de trabajadores la cultura trabajo-familia se relaciona más fuertemente con el compromiso de tipo continuo en los hombres, en las personas casadas, en quienes no tienen hijos, y en funcionarios que llevan 6 o menos años de experiencia laboral. Por lo tanto, es razonable suponer que las personas que ven en afectado de alguna manera su tiempo de dedicación a sus familias, por ejemplo, las casadas, o sus posibilidades de desarrollarse laboralmente, en este caso los hombres, percibirán aumentado su compromiso de tipo continuo.

Un segundo antecedente internacional se retoma de la Universidad de Talca por (Figuroa Jiménez A, Moyano Díaz e, 2008) en su texto “Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida”, en el cual se evidencia cómo en Chile los trabajadores laboran más de 100 días al año, con respecto a los trabajadores de países desarrollados, cada día hay más mujeres en el mundo laboral, mecanismos socializadores infantiles debilitados, aumento de los divorcios, disminución del tamaño de las familias, aumento en el número de mujeres cabeza de familia y familias mono parentales, casos de depresión, estrés laboral y de suicidio, todo esto trayendo como consecuencia el conflicto entre familia y trabajo, por lo cual, se hace necesario una revisión en la agenda pública y en las organizaciones para orientar políticas que fomenten el equilibrio trabajo-familia, en beneficio de la calidad de vida laboral y general de los trabajadores y sus familias, manteniendo el logro de los objetivos de las organizaciones.

A modo de conclusión los autores destacan que: *“dadas las características que ha venido asumiendo el trabajo en el mundo globalizado, el récord negativo ostentado por Chile de un altísimo número de horas de permanencia de los trabajadores en sus trabajos, las demandas y exigencias inapropiadas, la creciente incorporación de las mujeres a puestos y responsabilidades altamente demandantes que anteriormente estaban reservados solo a los hombres, las posibilidades de conflicto entre familia y trabajo se han visto incrementadas”*(Jiménez Figuroa & Moyano Díaz, 2008, Pág. 127)

Los autores según sus estudios afirman finalmente que a nivel internacional se ha logrado una mayor identificación de aquellos factores incidentes en el equilibrio armónico de la relación trabajo-familia y ya se han empezado a implementar metodologías para prevenir y reorganizar el trabajo en beneficio de la calidad de vida laboral tanto de los trabajadores como de la empresa.

Otro Antecedente Internacional retomado para la elaboración de este trabajo es el de la universidad Santiago de Chile sobre "*Conflicto de rol familia-trabajo desde la perspectiva de los tipos de jornada de trabajo*" elaborado por (Baez T. X, Gladames G. C, 2005) En el cual analizo e investigo sobre el conflicto de rol, desde una mirada psicosocial. Su objetivo fue describir y comparar a un grupo de 263 trabajadores hombres de Antofagasta, con jornadas de trabajo ordinaria y trabajadores con jornada excepcional de las mineras que funcionan en la región, respecto del conflicto familia trabajo y de otras dimensiones psicosociales asociadas. Para este estudio se utilizaron los instrumentos de Escala Conflicto Familia-Trabajo, Encuesta de Satisfacción Laboral de Minnesota, Implicancia Laboral, Bienestar Psicológico, escala GHQ, satisfacción Familiar APGAR y hoja de datos personales.

Señalan los autores que los cambios en la relación familia y trabajo muestran que hay un efecto entre ambos ámbitos. Y si bien, se entiende que tales ámbitos conducen a la satisfacción de la vida, últimamente, ya sea por el trabajo y/o por la familia, esta relación se ha caracterizado más bien por la falta de bienestar. En este sentido, la conciliación de las funciones laborales y las familiares se ha estudiado de dos maneras, por un lado, el conflicto de roles familiares y laborales y por otro lado, la sobrecarga de tareas, lo que conduce frecuentemente a la fatiga y al agotamiento de los sujetos. Según *Ribeiro (2000)* ambas perspectivas (conflicto y sobrecarga) señalan que tanto la vida familiar como la actividad laboral son problemáticas, además han conceptualizado el conflicto familia-trabajo como un tipo particular de conflicto interrol, en el que las presiones del rol laboral son incompatibles con las presiones del rol familiar o viceversa, por lo que se espera que el desempeño esté interferido; las mujeres históricamente han vivido un conflicto de roles familiar-laboral pues aún son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia, a la vez que han salido a la búsqueda de un empleo, esto hoy en día también empieza a ser válido para los hombres que en alguna medida se implican cada vez más

en las tareas familiares y también, debido a las actuales condiciones de la sociedad que están presionando al cambio en la construcción de los roles de género masculino.

Como conclusión se puede señalar de forma preliminar que el grupo de trabajadores de jornada excepcional tienen en promedio valores más alto en conflicto de rol familiar-laboral que los trabajadores de jornada ordinaria, y en segundo lugar, que estos dos grupos se diferenciarían principalmente sobre otras variables psicosociales tales como implicación laboral, bienestar psicológico y satisfacción familiar.

En lo concerniente a los antecedentes internacionales se pueden observar similitudes en cuanto a sus hallazgos, el primero de ellos es la importancia que radica en la comprensión y apoyo por parte de la empresa a las necesidades familiares de sus trabajadores, pues si bien en todas las investigaciones se habla de horarios y jornadas de trabajo se hace ahínco en que la sensibilidad por parte de la empresa en los temas familiares pueden fomentar la sensación de bienestar y compromiso por parte del trabajador. Un segundo aspecto que resaltan las investigaciones es la importancia del equilibrio entre los roles que evoca el trabajo y la familia, ejemplo de estos es la investigación que se realizó en Maule Chile, en que las extensas jornadas de trabajo y la carga laboral pueden traer como consecuencia disfunciones familiares en las que se menciona aspectos como divorcio, falta de atención a las necesidades familiares y frustración por parte de las personas al no cumplir con ambos roles. Lo anterior deja en evidencia la importancia de conciliar estas dos esferas de la vida del ser humano en virtud que sean complementarias y no antagónicas, es decir que un aporte a la otra y viceversa.

Ahora bien, en lo referente a los antecedentes Nacionales, se aborda el trabajo de (*Adaneys Álvarez R. Ingrid Carolina Gómez*) en su texto “Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en modalidad de empleo” en este se habla de que los cambios tecnológicos, económicos y sociales de las últimas décadas han permitido la construcción de una nueva estructura social, la cual a su vez representa un nuevo ciclo de vida para las personas. Trabajo y familia son las categorías centrales de análisis, la primera de ellas afectada con la transformación al capitalismo, cuyo propósito radicaba en un orden racional en donde se unían el capital y el trabajo. Este orden inspiró una dependencia entre el trabajador y el capital buscando la subsistencia, el primero por medio

de la contratación y el segundo buscando el desarrollo y crecimiento por medio de su vínculo laboral.

Para Marín, Infante y Rivero (2002) el trabajo y la familia son ámbitos importantes para el desarrollo personal del individuo, por su parte, *Navarro Ardoy (2004)* basa su teoría en que el trabajo y la familia son las redes más significativas con las que los seres humanos generan interrelaciones, las mujeres se ven notoriamente afectadas en el conflicto trabajo-familia a mayor nivel de responsabilidad mayor complejidad se presenta entre los roles, un ejemplo de ello puede argumentarse con el incremento en los divorcios entre parejas a causa de las excesivas jornadas laborales, el aumento en las responsabilidades financieras, como también una desconexión generada a causa de las responsabilidades asignadas en el trabajo, el contacto con los hijos por medio de implementos tecnológicos incrementa las inconformidades del rol.

Greenhaus y Beutell (1985) asocian la inversión de mayor tiempo en el trabajo y las limitaciones que por consiguiente este tiene para la familia, la presión generada por el incumplimiento con las responsabilidades de un rol a otro y por último el comportamiento que deben asumir o deben adaptar las personas. Por medio del método de estudio de investigación de tipo exploratorio y descriptivo desde un enfoque cualitativo se realizó una muestra a 5 mujeres profesionales de distintas ramas del conocimiento quienes trabajaban a nivel profesional en la modalidad de empleo con cargos a nivel de jefatura y con edades de 25 a 50 años que tuvieran una pareja estable e hijos entre 0 y 11 años. De igual manera los tipos de contratación indefinida o fija fueron considerados fuente de análisis para la investigación.

Los resultados permitieron identificar la sobrecarga del rol, las mujeres entrevistadas señalaron que las exigencias a nivel laboral y domésticas, como aspectos que les demandaban invertir recursos como tiempo y energía, entre otros resultados las personas con contratos a término indefinido debían cumplir con jornadas de 8 horas y por las responsabilidades de tareas en el cargo estas jornadas podían extenderse ampliamente lo cual les impedía disponer de más tiempo para el rol familiar, respecto a las mujeres con contratos a término fijo pueden disponer de más tiempo teniendo en cuenta que las jornadas laborales así lo permitían.

A nivel nacional se dio la investigación por Otálora Montenegro G en el año 2007 “La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos

organizaciones colombianas”, la muestra fue de 450 empleados de dos cajas de compensación familiar situadas en Bogotá, estas organizaciones se especializan en proveer a los empleados de diferentes empresas servicios de primera necesidad, como salud, vivienda, educación, etc. El propósito de este artículo es explicar cómo los conflictos que surgen en la relación trabajo-familia se relacionan con el estrés individual en organizaciones colombianas, las siguientes hipótesis constituyen el objeto del trabajo: (a) la carga laboral y las responsabilidades familiares están positivamente relacionadas con el conflicto trabajo-familia y (b) el conflicto trabajo-familia está positivamente relacionado con el estrés individual.

En similitud a las investigaciones internacionales se evidencia que las variables tiempo y horarios influyen en el conflicto familia-trabajo, ahora bien, otro de los aportes que aparecen en los antecedentes nacionales son las características del trabajo, más específicamente, en lo que respecta la carga laboral y la correlación negativa con las funciones familiares, es decir una sobrecarga laboral y familiar que conlleva a la aparición del estrés en el individuo con las repercusiones que esto implica.

A nivel regional se encontró en la Universidad Católica de Pereira un trabajo de Molina Jojoa, 2013 sobre “Conciliación Trabajo-Familia: Una Mirada desde La Perspectiva de La Psicología Organizacional y del Trabajo”, esta investigación plantea un recorrido teórico entorno a la conciliación entre la esfera laboral y familiar, éstas han sufrido transformaciones que ponen en distintas exigencias, tanto hombres como mujeres, es decir aquellas situaciones que generan tensión en mujeres no necesariamente son las mismas que pueden generar tensión a los hombres; trayendo consigo nuevas maneras de asumir los roles al interior de la esfera familiar. Pues según Idrovo (2006) “las circunstancias sociodemográficas actuales evidencian de manera puntual que muchas personas viven en un conflicto entre el trabajo y la familia y esto no es solo para las mujeres que trabajan fuera del hogar, sino también por parte de los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares.

En conclusión, resume que en los últimos tiempos y con los cambios actuales de la globalización, los paradigmas de las empresas muestran un accionar administrativo acelerado y estas situaciones ha influido en la manera como los individuos proyectan sus espacios laborales y familiares. Por lo tanto; los cambios en el paradigma familiar y los roles laborales generan distintos niveles de interacción.

No se trata exclusivamente de cambios en los horarios, ni en la escala de bonificaciones; sino poco a poco de la transformación de los modelos administrativos que se han permeado en las organizaciones y que mantienen una rigidez frente a perspectivas de cambio. Por ello; se hace necesario que la conciliación sea un agente de cambio al interior de las empresas, y que a través de su implementación se fortalezcan los compromisos laborales que exija de parte de los empleadores y trabajadores, niveles más altos de energía y compromiso laboral. Se requiere entonces, ver la conciliación como un discurso que puede ser aplicado en cualquier contexto, dado que el saber hacer del trabajador, su sentir, su concepción de su rol laboral, tiende a hacerse universal en un mundo globalizado. (*Molina Jojoa, 2011*).

Otra investigación regional fue realizada por Gutiérrez Santana, N en el año 2016 “Interacción trabajo-familia y su relación con la salud percibida del personal operativo de una empresa de vigilancia y seguridad privada de la ciudad de Manizales” esta investigación pretendió describir la relación existente, entre la interacción positiva y negativa trabajo-familia y viceversa y la salud percibida de su personal operativo, para lo cual se aplicaron 2 encuestas a 148 trabajadores, la primera fue el cuestionario de Salud SF-36 para detectar tantos estados positivos de salud; como negativos y explorar la salud física, mental y emocional. La segunda; con el cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING) para evaluar las relaciones entre el trabajo y la familia. Se pudo concluir que:

1. El trabajo, la familia y la salud son factores claves en la calidad de vida de los trabajadores de una organización por lo cual éstas están llamadas a propender por estados positivos que permitan balance y equilibrio entre dichos factores
2. Con respecto a la interacción positiva familia trabajo y viceversa cabe resaltar que son dos polaridades que en aras de obtener calidad de vida deben concebirse como un todo, ya que complementan al trabajador en sus dimensiones físicas y psicosociales.
3. Aunque los resultados y hallazgos son muy positivos se pueden llevar prácticas de intervención desde el área de Talento Humano que propendan por mantener y potencializar los estados actuales.
4. La implementación de una propuesta de intervención no solo fortalece la empresa en sus potencialidades, sino que minimiza riesgos y la mantiene en

constante retroalimentación para estar al día con las demandas y tendencias de la modernidad en lo referente a la gestión del talento humano.

6. Objetivos:

6.1.Objetivo general:

Analizar la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en SERVIMERCADEO S.A.S.

6.2.Objetivos específicos:

- ✓ Identificar como influye positiva y negativamente la interacción trabajo - familia en Servimercadeo S.A.S.
- ✓ Describir las características del clima laboral en Servimercadeo S.A.S.
- ✓ Establecer la relación entre la interacción trabajo – familia y el clima laboral en Servimercadeo S.A.S.
- ✓ Diseñar una estrategia de intervención, teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la interacción trabajo – familia y el clima laboral en Servimercadeo S.A.S.

7. Marco Teórico

7.1.Clima Organizacional:

El clima organizacional es según diferentes autores (*Olaz A, 2013*) (*Vega M, Salazar C, Nuñez A, 2007*) (*Gómez C, 2004*) un concepto que surge a raíz de las investigaciones de diferentes escuelas entre ellas la Gestalt, el estructuralismo, la teoría sistémica, la sociología y la psicología respecto al dinamismo y variabilidad del comportamiento humano y su desarrollo en los diferentes escenarios en los cuales se desenvuelve. Por lo anterior, no es factible precisar puntualmente un autor que haya incluido el término y lo haya definido en plenitud, sin embargo, las investigaciones mencionadas anteriormente y otras tantas que no fueron incluidas, retoman al psicólogo kurt Lewin en su trabajo sobre la teoría de los campos, en la cual se indica que las condiciones del entorno entre ellas pueden mencionarse las dinámicas de grupo, las normas y el espacio social entran en

juego con las percepciones de los individuos y a su vez del grupo, respecto a lo anterior *Guillermo Delabanty* en su texto *Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social (1996)* retoma esta cita del texto de Lewin:

“La teoría del campo es un vehículo práctico de investigación. Los hechos de investigación se refieren a los valores, ideologías, cultura, estilos de vida y pensamiento, problemas de grupo, jerarquía y tipo de organización; hechos simples de la vida cotidiana. "El significado social de un acto no es menos objetivo que su significado gramatical" (*Lewin, 1943-1944:153*).

El apartado anterior permite entonces dar introducción significativa en lo referente al constructo de clima organizacional, pues si bien se menciona que el Clima organizacional surge a partir de las características inherentes al entorno laboral, estas condiciones son percibidas por los individuos inmersos en este contexto y a partir de esto crear una misma realidad social percibida que puede ser de carácter positivo o negativo.

Sin embargo, otro de los referentes que hace antesala a los postulados de Lewin y acuña la importancia de las relaciones humanas es Elton Mayo, tal como lo mencionan (*Galarza Orbegoso A, 2010*) (*Olaz A, 2013*) estas relaciones interpersonales en relación con las condiciones y elementos presentes en el trabajo pueden tener repercusiones en la motivación y emociones de las personas lo que a su vez puede representar implicaciones para el bienestar productivo de las organizaciones. Por consiguiente, la dinámica laboral debe analizarse en un plano objetivo, es decir, cuales son aquellos factores presentes en la organización y que tienen incidencia en todos los trabajadores y el aspecto intersubjetivo, es decir la construcción conjunta de la realidad percibida que hacen los individuos presentes en la organización.

Posterior a los postulados de Mayo y Lewin, aparecen otros autores como Litwin y Stringer los cuales hacen un aporte al constructo de clima organizacional a partir de la identificación de los factores individuales que tienen mayor impacto en la motivación y por tal en la dinámica laboral. Es decir, se establece un orden consecuente en el cual existe una interacción correlacional entre el entorno organizacional, la percepción del trabajador respecto a este ambiente laboral y las respuestas o conductas que obedecen en gran parte a cuestiones motivacionales y estas tienen como resultado impacto en la empresa bien sea

términos de producción, económicos, de rotación, adaptación entre otros tantos. (*Salcedo Narváez S, Lozano Arrieta Y, 2015*) (*Sotelo Asef J, Figueroa Gonzales E, Arrieta Díaz D, Solís Ríos R*) Lo anterior facilita la aplicación de un modelo de intervención, en el cual a partir del estudio de la percepción y las conductas de los trabajadores se puede obtener la información correspondiente sobre aquellos factores en los cuales se debería intervenir y de esta manera optimizar la satisfacción y desempeño de los mismos. Entre estos elementos a evaluar se encuentran: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad.

Ahora bien con lo mencionado hasta ahora se puede hacer una aproximación unificada respecto al constructo de clima organizacional, entendiendo este como la creación conjunta entre las características propias de una entidad o espacio laboral determinado y la construcción en primera instancia subjetiva y en un segundo momento colectiva respecto a estos elementos presentes, dando como resultado la percepción de un clima laboral motivante o frustrante, y como ya se ha mencionado, tiene repercusiones en la empresa misma. Entonces cabe preguntarse ¿En torno a qué se da la constante varianza para establecer una definición puntual de clima organizacional y sus parámetros de evaluación para un diagnóstico concreto que facilite la potencialización de aquellas áreas blandas que se deben intervenir?

Lo anterior se resuelve en la multiplicidad de enfoques y perspectivas que se orientan bien sea a definir concretamente que el clima organizacional es determinado por los elementos de la empresa indiferentemente de la percepción que los trabajadores puedan tener de estos, también están las perspectivas que centran la atención específicamente en los aspectos individuales como los principales incidentes en la construcción de clima organizacional y finalmente el enfoque que promueve el hecho de que la construcción de clima es dada por la relación persona-situación. (*Guillen Gestonoso C, Galán León F, Velasquez Martínez R, 2001*). Desde la perspectiva enfocada a los factores propios de la organización se tienen enfoques como los de *Forehand y Glimer (1964)* y *Tagiuri (1968)* quienes plantean que el clima organizacional se traduce en los elementos propios de una organización con tres características principales y estas son: distinguen a una organización de otras, son duraderas en el tiempo y finalmente tienen incidencia en los comportamientos y/o conductas de los trabajadores, como se puede notar en esta apreciación, es sobre las características objetivas de la empresa en la cual recae la

constitución del clima organizacional y los miembros de ésta actúan de acuerdo a estas condiciones. Ahora bien, desde el enfoque centrado en los aspectos individuales se tiene autores como James y Sells (1981) retomado en el Libro de (*Guillen Gestoso C, 2001*) quien plantea que:

“el clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componente históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje” (*James y Sells 1981*)

Es desde este enfoque donde se le da un papel completamente activo al trabajador a raíz de los elementos presentes en el contexto organizacional, que, si bien son externos al individuo, solo cobran sentido en la medida en que son interiorizados por el sujeto y pasan a formar esquemas cognitivos de aprendizajes, dado lo anterior se configura entonces el Clima organizacional, una representación cognitiva del contexto. Finalmente se presenta una última perspectiva del clima organizacional, la cual se aleja de la relación de objeto activo o pasivo y propone la construcción de clima como una dinámica integrada entre trabajador y organización. En este sentido, autores como Schneider y Richers (1992) proponen entonces que la organización aporta variables situacionales las cuales serán percibidas e interpretadas por el individuo y de esta forma se irán creando los diferentes climas organizacionales, de esta manera las diferentes interacciones entre el contexto organizacional, el individuo y las relaciones sociales permite establecer una construcción social conjunta y compartida del entorno laboral. A modo de conclusión, se puede notar que las tres perspectivas mencionadas anteriormente tienen puntos de confluencia, en la medida en que tanto la empresa presenta factores y elementos a partir de los cuales se inicia la configuración del concepto de clima organizacional y a su vez el sujeto es un participante activo de esta construcción sin dejar de lado lo fundamental de la construcción conjunta de estas percepciones que permiten la comprensión del clima organizacional de determinada empresa.

Finalmente cabe preguntarse entonces, ¿qué importancia tiene el conocimiento y/o delimitación del Clima Organizacional? Y ¿Cuáles son las variables que posibilitan su valoración?

En primera instancia, en lo que respecta al conocimiento, delimitación y valoración del clima organizacional, se establece la posibilidad intervenir en las contingencias presentes en las organizaciones como lo son el ausentismo, productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación, innovación, accidentalidad y reputación (*Salcedo Narváez S, Lozano Arrieta Y, 2015*) Adicionalmente la valoración de clima permite conocer los procedimientos y el funcionamiento del equipo de trabajo en relación a las variables presentes en el entorno laboral como lo son la supervisión, las metodologías, estructura, condiciones laborales, factores motivacionales, participación, los mecanismos de comunicación, facilita la planeación de áreas de mejora, establecer procesos de resolución de problemas, conocer de forma más detalladas las expectativas de los trabajadores. En síntesis, una correcta valoración de clima representa: Un sistema de recolección de información, un mecanismo que incentive la participación de todas las áreas de la organización y una estrategia que facilita la integración de los miembros de una empresa.

Finalmente, en lo correspondiente a las variables de clima organizacional debe especificarse, que debido a la diversidad de planteamientos y enfoques que se establecen sobre esta noción no hay cómo tal un consenso puntual de las variables que le configuran, por lo contrario, dependiendo de los autores y/o perspectiva que estudian este concepto pueden haber más variables en una o en otra y a su vez variables que coinciden en diferentes propuestas. Para el propósito del presente trabajo se retoman las categorías propuestas por los autores Litwin y Stringer, en complemento con los puntos de vista de otros autores que hayan abordado igualmente el tema y finalmente se puntualizará el significado que se utilizará para el presente estudio.

Estructura: desde el planteamiento de Litwin y Stringer, se entiende la estructura como la percepción que tienen los empleados en relación a la empresa en elementos como tramites, sistemas de control, restricciones y/o limitaciones para el desarrollo de su trabajo. Normatividad y regulación. Otra de las aproximaciones que se hacen referente al concepto de estructura es realizada por (Hintze 1999) el cual especifica que la estructura se entiende como las partes que configuran un todo, estas partes o unidades organizativas tienen determinadas responsabilidades que conllevan al cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales, cabe destacar que las diferentes unidades se encuentran relacionadas entre sí y por lo tanto pueden presentarse escenarios en los cuales se prima

la autoridad y sistemas de mando entre áreas, por lo tal se puede hablar de Gerencias, direcciones, departamentos, etc. Respecto a lo anterior Hintze plantea que hay dos tipos de estructura, una jerárquica y otra contractual, entendiendo la primera como la división de unidades que deben dar respuesta e información de los procedimientos a un área específica encargada de dirigir y supervisar y la segunda como el consenso en común entre áreas por el cumplimiento de las metas institucionales, en este segundo postulado prevalece el concepto de integración. Ahora bien otro de los aportes que se dan de estructura lo realizan (loscertales Abril F, Nuñez Domínguez T, 2000) en el cual parten de la psicología social para especificar que previamente a la estructura existe es un grupo social el cual debe cumplir con tres condiciones específicas para ser entendidas como una unidad, estas condiciones son: 1) que las personas que pertenecen al colectivo se autodenominen como grupo, 2) que tengan creencias grupales conjuntas o en común y 3) que exista una actividad coordinada. Ya con la configuración del grupo, el cual comparte una meta o creencias comunes se procede a la organización y especialización de las actividades de trabajo, a esta organización es a lo que las autoras demonizan como estructura. Respecto a lo anterior se especifica que:

“la estructura es la configuración que adquiere el grupo al constituirse y desarrollar sus actividades adquiriendo así una base de sustentación para su propia identidad puesto que las actividades que se realizan y las relaciones interpersonales suelen ser muy fluidas y cambiantes y es la estructura, en tanto que conjunto interactivo de roles y posiciones (y, en su caso, niveles jerárquicos) lo que permanece” (loscertales Abril F, Nuñez Domínguez T, 2000, Pág. 105)

Con lo anterior, se entiende entonces que la finalidad de la estructura es estandarizar y organizar las funciones que se desarrollan al interior del grupo, con el objetivo de que se mantengan a través del tiempo. Estas autoras proponen que para que se dé una estructura en el grupo es necesario que estén presentes los siguientes elementos: Objetivo en común, Normas, Cultura del grupo, Interacciones sociales, Cohesión y Sistemas de Comunicación.

En el sentido de este trabajo y retomando los planteamientos expuestos con anterioridad, la definición de estructura que se utilizará, es que la estructura es la interrelación entre áreas (conformadas por personas que se identifiquen con la organización) que bien

pueden ser percibidas como jerárquicas o integradas y que comparten un objetivo o meta en común.

Responsabilidades: esta variable desde Litwin y Stringer hace alusión al grado de autonomía y toma de decisiones que tiene el empleado para el desarrollo de su trabajo y la posibilidad de no tener que consultar todo proceso con sus superiores. En la revisión bibliográfica se ha implementado el término de empowerment o empoderamiento como sinónimo de responsabilidad, ejemplo de esto es el autor Rowlands 1997 retomado por Ríos Flórez P. 2012 quien plantea que el empoderamiento es la posibilidad de que el trabajador sea autónomo frente a sus labores ya que es quien está relacionado directamente con la tarea a realizar y es quien puede tomar la mejor determinación respecto a las labores puesto que posee las aptitudes y destrezas que convoca el cargo. Otro referente teórico que incorpora el término de empowerment retomado igualmente por (Ríos Flórez 2012) y (por Borrego Ales Y, Orgambidez Ramos A, 2014) es (Kanter 1993) quien propone que los factores situacionales influyen en las personas y las incentiva a realizar las labores de manera óptima. Estos factores pueden ser entendidos como el acceso a la información adecuada, soporte, recursos y oportunidades para aprender y crecer, lo anterior tendría entonces repercusión en la satisfacción laboral del empleado y por ende movilizarlo para realizar las labores de forma autónoma.

En razón del presente trabajo, se tomará entonces el término de empoderamiento como la facultad de las personas para realizar su trabajo de forma autónoma en relación a la información y recursos proporcionados para desempeñar las labores.

Remuneración: Litwin y Stringer indican que la remuneración o salario refiere a la percepción de justicia por parte del empleado al recibir el pago por el trabajo bien realizado, sirviendo este como un refuerzo positivo. Se busca también por medio de este conocer si la empresa es más afín con la recompensa o con el castigo. Ahora bien, es importante aclarar que desde estos autores el salario no está relacionado propiamente con el concepto de motivación, sino que está en concordancia con la percepción de justicia, lo anterior se relaciona con lo propuesto por (Cuadrado Salido D, 2006) quien retomando a Herzberg aclara que el salario no motiva, sino que es una condición higiénica del trabajo, es decir, son características inherentes al puesto, que en calidad de deteriorarse pueden causar insatisfacción laboral. Ahora bien Cuadrado especifica igualmente que la

remuneración no solo se da en materia de salario, sino que también puede haber recompensas que son incentivos por un buen desempeño o por alcanzar las metas propuestas y finalmente el reconocimiento, el cual se enfoca en resaltar los méritos del trabajador por un desempeño superior al esperado, estas gratificaciones que se le otorgan al trabajador no solo tienen un carácter monetario, sino que también pueden ser en calidad de tiempo, dadas e incluso promociones al interior de la organización.

Otro de los referentes teóricos que abordan el concepto de remuneración son (Flórez Sáenz B, Sepúlveda Salinas C, (2008) quienes establecen las diferentes caracterizaciones respecto al concepto de remuneración relacionadas con la noción de justicia, entre estas acotaciones destacan que la retribución puede ser directa (en términos de un salario fijo, bonificaciones y/o comisiones) indirecta (vacaciones, prima, horas extras) no financieras (música, actividades deportivas) y relacionadas con la equidad, tanto externa como interna, estas últimas dos apreciaciones se refieren a si el candidato considera justo el pago que recibe en relación a las funciones que desempeña y si lo que devenga en la organización es similar o equiparable al salario que pagan en otras empresas respecto al mismo cargo. Sin embargo, en este trabajo las autoras refieren que la retribución si puede incidir en la incentivación de los empleados a realizar un mejor trabajo.

En lo concerniente al presente trabajo se abordará la categoría de retribución como una condición higiénica del trabajo, es decir, no se tendrá en cuenta el factor motivacional en esta variable, lo que se buscará es conocer la percepción de justicia que tienen los trabajadores respecto al salario que devengan y conocer cuáles son las gratificaciones adicionales que reciben en términos de bonificaciones, tiempo libre, reconocimiento y posibilidades de promoción.

Riegos – Desafíos, Conflictos: en esta variable, proponen los autores Litwin y Stringer que los riesgos y desafíos que decide tomar la empresa tiene repercusión en la percepción de los trabajadores en el sentido de si son factibles de realizar o en su defecto son propuestas que superan las capacidades de respuesta por parte de los miembros de la organización. La apreciación anterior se complementa con lo expuesto por (Munduarte L, Guerra J, Martínez I, 2000) en donde se argumenta que en la actualidad las organizaciones se ven avocadas a constantes cambios y reestructuración de sus procesos dado el avance en términos de nuevas tecnologías de comunicación, cambios económicos, demanda del mercado y de forma general al proceso de globalización presente en el

contexto. Lo anterior conlleva a que las empresas adopten nuevos aprendizajes que les permitan mantenerse y adaptarse a las condiciones del medio. Por lo anterior los modelos y estructuras jerárquicas apuntalan hacia una transición de esquemas más participativos en los cuales todos los integrantes de la organización puedan tener voz en los procesos de cambios institucionales, lo anterior con la intención de que las empresas tengan una percepción global de los cambios que son factibles de efectuar.

Otros de los autores que aportan a esta afirmación son (Jaap J. Boonstra and Kilian M. Bennebroek Gravenhorst 1998) quienes exponen cinco propuestas de dinámicas de poder y cambio organizacional, abordando desde los modelos más autoritarios donde las decisiones son tomadas por los altos mandos y cargos de la empresa hasta los modelos en los cuales los sistemas son completamente abiertos, incentivando la participación de todas las áreas de la organización. Con lo anterior se busca entonces establecer una comparación entre los diferentes modelos de poder e influencia que utilizan las empresas para abordar las nuevas exigencias y tendencias del medio. Por tal razón los autores afirman que:

“We prefer a broad definition and see power as a dynamical social process affecting opinions, emotions, and behaviour of interest groups in which inequalities are involved with respect to the realization of wishes and interests” (Jaap J. Boonstra and Kilian M. Bennebroek Gravenhorst 1998. Pág. 99)

Con lo anterior se esclarece entonces que el poder es un proceso dinámico y social, el cual tiene influencia directa en las opiniones, intereses y deseos de todas las personas y áreas que se ven involucradas en los procesos de cambio. El primer modelo que plantean los autores es la posición del poder, dominación y el modelo de cambio del poder, desde esta perspectiva el poder es ejercido desde un agente en particular (líder, supervisor, jefe) y éste tiene la posibilidad de influir directamente en las decisiones que impliquen al grupo independientemente del origen del poder que ejerce (poder legítimo o poder individual). La segunda perspectiva es poder personal, influencia y el modelo experto modelo del cambio, este precepto se basa propiamente en las habilidades y capacidades particulares de una persona para influir en los demás. Por lo general apelan a características como poder de toma de decisiones, carisma, conocimiento entre otras. La experticia a la que hace referencia el título se basa en las aptitudes personales de quienes ejercen y promueven el poder y el cambio en un determinado grupo o entidad. El tercer modelo es

el del poder estructural, intercambio y el modelo de negociación del cambio, desde esta perspectiva el poder hace una transición, ya no se trata de un solo agente que influencia en la toma de decisiones sino, que se distribuyen en grupos, es decir se plantean los intereses y perspectivas de cada uno de los subgrupos presentes en la organización. El cuarto modelo es poder cultural, gestión del significado y las ventas modelo de cambio, desde este modelo prima la construcción colectiva de significado, lo cual evoca el compartir conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización que permitan estructurar valores, hábitos, reglas, señales, lenguaje, creencias y por tal una cultura conjunta. Por último, el quinto modelo que se propone es poder dinámico, dialogo y el desarrollo del modelo del cambio, esta última propuesta establece que el sistema puede ser completamente abierto a todos los miembros de la organización y permite que tengan participación, voz y voto en los aspectos críticos concernientes a la empresa, en la medida en que todos los aportes contribuyen de manera directa a la toma de decisiones y la preparación para el cambio.

Para el presente trabajo las categorías de desafíos o riesgos se tomarán de forma conjunta con la categoría de conflictos, dado que ambas se relacionan con los sistemas de mando y la facilidad que tiene el trabajador de aportar e intervenir en los procesos de la empresa. Por tal motivo la definición que se tendrá presente será que el conflicto y los desafíos hacen alusión a la posibilidad que tiene el trabajador de aportar e intervenir en los procesos inherentes a la empresa y los estilos de liderazgo percibidos al interior de la organización.

Calidez: La variable de Calidez o relaciones interpersonales es definida por Litwin y Stringer como la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones que se dan en el interior de la organización, si las relaciones son cordiales y afables con los superiores y pares. Al respecto de esta categoría otros autores que han ahondado en la temática de las relaciones interpersonales en el trabajo son (Bostal M, Malleville S, 2016) quienes plantean que el escenario laboral promueve las relaciones interpersonales en distintas direcciones, es decir, el trabajo convoca a establecer relaciones con jefe o superiores, pares y clientes y dependiendo del tipo de relaciones en el sentido de buenas o malas pueden influir en los factores de riesgo psicosocial. Bostal y Malleville retoman igualmente al autor (Julio Cesar Neffa 2015) donde indica “Las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el mutuo apoyo social en el trabajo

pueden incrementar el bienestar psicológico en el trabajo y crear un clima laboral saludable.” (Neffa, 2015:215).

Finalmente otros de los autores que han abordado el tema de las relaciones interpersonales en el contexto laboral son (Yañez Gallardo R, Arenas Carmona M, Ripoll Narváez N, 2010) éstos plantean que las relaciones interpersonales influye de manera positiva o negativa en la dinámica laboral y sobre todo en el bienestar del trabajador en la medida en que si éstas relaciones interpersonales son significativas con los pares y jefes se puede evidenciar un aumento igualmente en la satisfacción laboral, caso contrario a escenarios donde las relaciones sociales son frágiles y priman elementos como la incertidumbre y la individualidad. Uno de los elementos principales que acuñan estos autores en su investigación es la confianza, en la cual tanto pares como jefes tienen la certeza de la correcta ejecución de labores por parte del trabajador basándose en sus competencias, benevolencia e integridad. Uno de los elementos importantes que se pueden resaltar en esta investigación es que la percepción de relaciones interpersonales significativas y confianza con los jefes y superiores tienen mayor influencia en el trabajador que aquellas que se dan con pares.

Con lo anterior se puede afirmar entonces que las interacciones interpersonales cuando son positivas y se tiene la percepción de confianza por parte de pares y jefes permiten que las personas tengan mayor implicación en el grupo de trabajo y por ende sea una variable que favorezca a la percepción de un buen clima organizacional, esta será la definición que se utilizará en el presente trabajo para la categoría de calidez.

Con lo anterior se puede afirmar entonces que las interacciones interpersonales cuando son positivas permiten que las personas tengan mayor implicación en el grupo de trabajo y por ende sea una variable que favorezca a la percepción de un buen clima organizacional, esta será la definición que se utilizará en el presente trabajo para la categoría de calidez.

Apoyo: En esta categoría Litwin y Stringer se refieren al grado de cooperación y trabajo en equipo al interior de la organización, lo anterior permite ver el espíritu de equipo que comparten los miembros de la empresa. En relación a este tema las autoras (Flores M Jessica y Gómez B, I 2018) retoman autores como Toro 2007 y Antúnez, Cáceres y

Jiménez, 2013 en donde se describe que el apoyo organizacional percibido es el sentido de compromiso por parte del trabajador hacia la empresa, reconociendo que ésta le aporta diferentes beneficios y su deber es retribuirle de una manera correspondiente, lo anterior conlleva al trabajador a instaurar un compromiso conjunto con las metas y objetivos que propone la organización. En este texto, las autoras también indican que el apoyo organizacional puede darse por dos componentes, el primero de ellos se enfoca en el reconocimiento por el esfuerzo y desempeño de los trabajadores en cuanto a la buena ejecución de sus labores y la segunda se centra en las políticas o normativas internas que promueven una verdadera conciencia sobre el bienestar y la satisfacción del trabajador, esto, respalda el planteamiento anterior en la medida en que se da una relación de reciprocidad, en la cual el trabajador realiza labores con empeño con el fin de obtener recompensas futuras.

Otro referente teórico abordado en la categoría de apoyo organizacional percibido o (AOP) es el trabajo realizado por (Román Calderona J, Krikorianb A, Franco Ruiz C y Betancur Gaviria A, 2016) en este texto lo autores plantean igualmente que el apoyo se enfoca en la relación empresa – trabajador, en la medida en que se demuestra un interés legítimo por el bienestar de quienes laboran en la organización a la vez que se reconocen sus contribuciones y hacen énfasis en que se trata de un intercambio social de reciprocidad, en el cual las dos partes implicadas buscan obtener beneficios, fomentando de esta manera la participación e implicación del trabajador con sus labores.

Para el presente proyecto, el apoyo y la identificación serán entendidas entonces como la relación existente entre empresa y trabajador que pretenden fomentar el beneficio, y el reconocimiento a través de políticas, normativas y sistemas de recompensa que generen una mayor implicación por parte del trabajador para con la empresa.

Normas - estándares: en lo que respecta a la variable de normas, los autores Litwin y Stringer la definen como la fijación de metas y mecanismos de supervisión a fin de acometer lo presupuestado. Respecto a lo anterior los autores (María Almada Quintero M, Medina Wahnatah A 2017) plantean que la normatividad es el sistema mediante el cual la organización puede administrar y dirigir los procesos al interior de la organización. Lo anterior se respalda en la integración de los factores financieros, naturales y humanos con la intención de impulsar la organización. Se hace además énfasis en que estas

normativas deben procurar por la motivación, incentivación y bienestar de los trabajadores.

Para el presente trabajo, la normatividad será definida como la percepción que tiene los empleados respecto a las políticas y normas que tiene la empresa en pro de la organización y estandarización de los procesos y adicionalmente si estas buscan el bienestar de los trabajadores.

7.2 Trabajo

A lo largo de la historia, el trabajo ha sido objeto de constantes análisis que han generado contribuciones desde el punto de vista social, entendiéndose este como la participación de los diferentes actores en la evolución y transformación de las materias primas por medio del capital humano el cual actúa como componente principal en el proceso.

Propone (*Ruiz Ramírez H. 2013*) retomando los postulados de *Marx 1881-1883* que el trabajo puede ser analizado desde la perspectiva “valor-trabajo” en la cual se hacen aclaraciones explícitas respecto a las divisiones generadas para el “valor” las cuales se contemplan como el uso (aptitud de un bien para satisfacer una necesidad) y el cambio (dependerá de la proporción en que se cambian los valores de uso de una determinada clase, por valores de otra clase), en cuanto al “trabajo” Marx lo define como particular y la suma de todos ellos “el tiempo de trabajo socialmente necesario es el requerido para producir un valor de uso cualquiera, en las condiciones normales de producción vigentes en una sociedad y con el grado social medio de destreza e intensidad del trabajo”, tomando como referencia una segunda teoría es pertinente relacionar el concepto Alusivo a “la fuerza de trabajo o capacidad de trabajo” la cual según Marx hace referencia al conjunto de las facultades físicas y mentales que existen en la corporeidad, personalidad viva de un ser humano y que él pone en movimiento cuando produce valores de uso de cualquier índole. Históricamente el concepto trabajo ha estado relacionado con el objeto de la actividad y con el valor que da el ser humano al desarrollo de las actividades con un fin común o con un propósito ya determinado, es así como se puede vincular estas posturas a la necesidad generada de ejercer actividades que permitan dar sustento a un núcleo personal o familiar que busca satisfacer necesidades básicas y lograr el reconocimiento por las mismas.

Específicamente las teorías que vinculan el trabajo y la familia con su relación positiva o negativa es pertinente tomar como referencia las variables que enmarcan a estos dos conceptos tales como: el papel que desempeñan laboral y familiarmente, el tiempo, los recursos disponibles, formación y experiencia previa para determinadas situaciones; sin duda alguna su lazo es fuerte y hace parte de la dinámica y del desarrollo de los actores que se vinculan en cada uno de los espacios y de los momentos específicos en los que la relación converge. Retomando la teoría del sociólogo Danés *Esping-Andersen* fundamentos sociales de las economías postindustriales, en la cual el autor analiza la interrelación negativa que se genera al vincular el trabajo y la familia en cuanto a la división de género, su análisis permite evidenciar como el hombre siempre ha sido considerado como el actor principal de la intervención económica al estar relacionado con algún tipo de trabajo de tiempo completo, a lo cual se le conoce como “desmercantilización”, no sucede lo mismo con las mujeres las cuales a pesar de la labor realizada en el hogar no se les es compensada monetariamente y han tenido que salir en búsqueda de una nueva relación con el trabajo en la cual les permita ser remunerada, esto el autor lo configura como “mercantilización”. “el concepto de mercantilización resulta importante para las mujeres a menos que los estados de bienestar, para empezar, les ayuden primero a mercantilizarse” (*Esping-Andersen - 2000*), finalmente es importante que la sociedad por medio de políticas sociales contribuya a que la familia tenga menos dependencia propia de un único individuo y se maximicen las posibilidades para ambos géneros.

Positivamente el trabajo ha contribuido al desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y de sus familias, como también al entendimiento de las distintas variables que intervienen en la adecuada ejecución de las tareas específicas para cada uno de los roles inmersos en los ambientes laborales, (*Noguera J, A. 2002*) Retomando a *Adam Smith (1723-1790)* planteó por medio de la teoría “la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” la cual si bien se encuentra orientada al entendimiento de cuestionamientos económicos permite debatir la influencia de la división del trabajo como punto de referencia para que la población por medio de esta aumentara sus riquezas y por consiguiente el bienestar de su entorno, la división del trabajo por ende fue considerada como un aspecto relevante al contribuir con la disminución de los tiempos destinados al trabajo, reducción en el capital invertido y fundamentalmente al incremento de la producción a causa de las tareas definidas y del uso de herramientas específicamente diseñadas para la labor.

Edgar Henry Schein, psicólogo, investigador y escritor suizo aporta por medio de la teoría de Schein a la comprensión de la relación positiva que se genera al momento de hablar del trabajo y la familia, el primero de ellos se caracteriza por aquellas acciones ejecutadas dentro de un ámbito común de convergencia, como lo son los lugares de trabajo o espacios destinados a para tal fin, de igual manera muchas de las empresas comparten valores y creencias comunes con sus trabajadores entendiendo su papel dentro de la organización y ayudando al rol que cumplen dentro del núcleo familiar, para Schein todas las personas se comportan y motivan basados en situaciones diferentes, cuentan con expectativas, necesidades y actitudes forjadas conforme a los primeros años de experiencia en la vida laboral. Finalmente, la teoría indica que el ser humano en su entorno laboral parte de ocho anclas que lo motivan las cuales corresponde a:

Seguridad: estabilidad y sentido de pertenencia por la organización.

Creatividad: iniciativa para crear nuevas cosas, aportar e inventar.

Independencia: libertad para dar al trabajo un estilo propio.

Dirección: personas dispuestas a dirigir equipos y personas.

Técnica: capacidad o deseo de las personas por especializarse

Desafío: búsqueda de retos constantes e interesantes.

Servicio: deseo de trabajar en una empresa solidaria y que contribuya con el ejemplo.

Estilo de vida: búsqueda de un trabajo que se adapte a las necesidades.

Perez Fernandez F 2004. Urie Bronfenbrenner, sociólogo estadounidense (1917 - 2015) planteó bajo la teoría del enfoque ecológica la cual explica la interrelación existente entre la conducta de los individuos y su interacción con los ambientes a los que constantemente se encuentran expuestos “El desarrollo humano es considerado como una progresiva acomodación entre un ser humano activo y sus entornos inmediatos (también cambiantes). Pero este proceso, además, se ve influenciado por las relaciones que se establecen entre los entornos y por contextos de mayor alcance en lo que están incluidos esos entornos” (Bronfenbrenner, 1979).

Cada individuo cuenta consigo con un sinnúmero de situaciones que definen su comportamiento, capacidad de afrontamiento y proactividad para solucionar diferentes situaciones a la que se está expuesto, tanto en el mundo laboral como en el familiar los individuos actúan conforme a las circunstancias o a las experiencias previas, en el trabajo

las relaciones positivas con los compañeros o jefes marcaran la diferencia y definirán un camino respecto al rendimiento esperado en el cargo, en el hogar las características comunes con la pareja, los proyectos o acciones futuras contribuyen a cumplimiento de los logros mutuos, es preciso concluir que los ambientes comúnmente llamados “sanos” cuando son debidamente comprendidos por las personas que participan en ambos roles benefician positivamente al individuo.

Finalmente las exigencias y metas representan un punto de partida para entender cómo la motivación laboral genera impacto positivo para las personas que desarrollan una determinada labor en un determinado lugar, cada individuo debe conocer oportunamente los objetivos, obligaciones y compromisos adquiridos al momento de iniciar la relación laboral. Desde este aspecto y entendiendo el concepto de trabajo la teoría X y Y fundamentada por *Douglas McGregor (1906-1964)*, (*López C 2001*) permite analizar el concepto desde dos perspectivas; la primera de ellas corresponde a que los individuos en los ambientes laborales tienden al ocio ya que ven el trabajo como una forma de castigo, en su gran mayoría se prestan inconformidades y evitan realizar las actividades laborales tanto como sea posible, los seres humanos promedio prefieren la dirección evitando asumir responsabilidades por cuenta propia, McGregor indica que “Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión”. La segunda de las perspectivas corresponde a el entendimiento que tienen las personas de su trabajo y entorno en el cual encuentran satisfacción en lo realizado lo cual llevará a la existencia de un mayor esfuerzo para lograr los resultados de la organización, de esta manera el trabajo se toma de forma natural por parte de los individuos, el cumplimiento de los objetos se precisa como el resultado ideal esperado.

7.3 Familia

El concepto de familia ha venido cambiando desde tiempo atrás, en la antigüedad se definía como “el conjunto de individuos que viven alrededor de un mismo hogar” (Febvre, 1961. P 145), con el paso de los años este concepto ha venido evolucionando e involucrando diferentes esferas que han llevado a conectar sentimientos, emociones,

afectos, motivaciones y sobre todo relaciones sociales, aspectos que van más allá de una relación basada en la consanguinidad.

El estudio de la familia ha sido abordado desde diferentes culturas a partir de los diferentes intereses específicos, muchas ciencias han sido quienes han apalancado el concepto con diferentes niveles de generalidad.

A través de la historia de la familia nos hemos dado cuenta de que ésta ha estado condicionada e influida por diferentes modelos culturales de cada región, país y clase social.

(*Valladares González, 2008*) consideran a “la familia un verdadero agente activo del desarrollo social: célula en la que se crea y consolida la democracia, donde se solucionan o acentúan las crisis sociales y donde la mayoría de los ciudadanos encuentran afecto y especialmente seguridad”. La familia es un sistema abierto, es decir un conjunto de elementos ligados entre sí por reglas de comportamiento en constante interacción, esto significa que la familia es una institución formada por individuos que interactúan y que constituyen a su vez un sistema general. Este grupo social primario es la instancia de intermediación entre el individuo y la sociedad, el cual constituye un espacio para el desarrollo de la identidad. Es en la familia es donde la persona adquiere sus primeras experiencias, valores y percepción del mundo.

El concepto de familia ha sido analizado muchos años atrás e inicialmente autores como (*Jelin, 1988*) afirman que “La familia es la institución social que regula, canaliza y confiere significado social y cultural a la sexualidad y la procreación e incluye también la convivencia cotidiana, expresada en la idea del hogar y del techo: una economía compartida, una domesticidad colectiva, el sustento cotidiano, que van unidos a la sexualidad `legítima` y la procreación”. A lo que puede agregarse que es la unión de seres consanguíneos; en mayor o menor grado y que actúan bajo los mismos propósitos éticos y morales a fin de desarrollar todas sus potencialidades y ponerlas al soporte de la sociedad.

Por otro lado psicológico “la familia es un grupo humano preformado, que funciona como un tipo particular de grupo centrado alrededor de diferentes funciones, como demanda social, que le impone sus tareas de procreación, afectivas, sexuales, educativas, de

supervivencia, económicas y sociales, determinadas por la estructura edípica y la estructura social, organizadas para el cumplimiento de esas funciones sobre la base de los diferentes sexos, edades y roles; roles prescritos (madre, padre, hijo, hermano, esposo, esposa) y roles funcionales, sometidos a una interacción dinámica interna y a un intercambio con el exogrupo” (Sherzer, 1994).

En conclusión, la familia es una unidad social, compuesta por un conjunto de personas unidas por vínculos consanguíneos, afectivos y emocionales, que, de acuerdo a una cultura actual, procura por apoyarse mutuamente, compartir los recursos, comunicarse entre sí, compartir visiones, gestionar el bien propio y contribuir al de su comunidad.

Aquí es pertinente recordar que, según, (*Declaración de los derechos humanos, 1948*) “es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del estado”. Del mismo modo afirmar que el status económico lo define el trabajo de uno de los integrantes de la familia y por lo tanto la comunicación de la familia hacia los otros miembros no está delimitada en el interior de ella; sino que, está como institución social depende de otro sistema social específico, el cual es el trabajo; o cualquier actividad económica en la que se desenvuelve una interacción que influye o imprime diferentes variables en el desenvolvimiento del núcleo familiar.

Si se tiene en cuenta que el estado y la sociedad deben garantizar la protección integral de la familia y se basan en la igualdad de derechos y deberes de la pareja y en el respeto recíproco entre todos sus integrantes, entonces cualquier forma de violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y unidad, y será sancionada conforme a la ley.

Según lo anterior, nos damos cuenta de que los dos ámbitos más constitutivos de toda persona son la familia y su trabajo, muchas investigaciones han llegado a sostener que ambas constituyen el papel más importante, pero a la vez más básico de actuación del ser humano, porque son mutuamente dependientes y que una sin la otra no podrían presentar una estructura formalizada.

7.4 Interacción Trabajo - Familia.

Antes de la llegada de la globalización, la relación entre la vida familiar y laboral estaba bastante estable. Habitualmente, el trabajo se realizaba en conjunto con todos los

integrantes de la familia. Sin embargo, con la llegada de la era industrial, y los contratos de trabajo con lineamientos generales, esa concepción ha desaparecido.

El trabajo con estas condiciones ha llegado a cambiar en gran medida a las familias; los horarios laborales a veces se alargan excesivamente; muchos profesionales trabajan en función de resultados sin importar la percepción de los integrantes de su familia y los conflictos que se presenten en ellas.

Históricamente, la relación laboral normal funcionó sobre la base de un modelo de familia de padre proveedor económicamente -madre cuidadora, la mujer asumía un rol guardián y reproductivo sin remuneración, dedicado al parto, la crianza, las tareas del hogar y el cuidado de los hijos; y el hombre, asumía un rol productivo, debía proveer la subsistencia familiar, tanto económico, como de seguridad. Kanter (1977, citado por Marín et al 2002) plantea como, hasta hace unas décadas, las responsabilidades y roles inherentes a estos ámbitos eran desempeñados por hombres y mujeres de forma diferenciada debido a la tradicional división de roles por sexos. Sin embargo, los cambios sociales, políticos y filosóficos han llevado a la mujer a la búsqueda de igualdad en relación con los hombres, una de las principales transformaciones ha sido la incorporación de la mujer en el mundo del trabajo, esta evolución ha llevado a nuevos elementos en la interacción familia-trabajo, una dinámica trascendente por la igualdad de sexos, el aumento del nivel educativo de la mujer y la necesidad de obtener un doble ingreso para el mantenimiento del hogar y la necesidad del hombre de estar más inmerso en las labores del hogar. Geurts et al. (2005) “definen el concepto de interacción trabajo-familia como un proceso en el que el comportamiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en el hogar) es influido por determinadas ideas y situaciones (positivas o negativas) que se han construido y/o vivido en el otro dominio (por ejemplo, en el trabajo)”.

La correcta integración entre trabajo y familia es una cuestión de análisis a futuro de la sociedad, donde se requiere comprender interiormente el vínculo entre ambas realidades. En este sentido, es bueno que la mujer tenga la posibilidad de trabajar para desarrollarse profesionalmente, pero pensando en que este no afecte totalmente las funciones familiares involucrando el rol de esposa, madre e hija. Así mismo, es bueno que el hombre provea a las necesidades de su familia, pero no al punto de dejar de lado su insustituible rol de padre (*Guzmán Jaime 2008*).

Por eso, es necesario un cambio cultural que valore mejor el aporte familiar y profesional a la sociedad. Para ello, las señales de la autoridad son imprescindibles, pues tanto la función ejecutiva, como legislativa tienen un rol educador inherente. Sin embargo, hay que reconocer que, por mucho que la sociedad facilite o dificulte la mutua relación que hay entre el mundo del trabajo y el ambiente familiar, la raíz del problema es moral, pues la actual desestructuración de las familias no pasa sólo porque los padres “tengan” que trabajar mucho tiempo, sino porque muchos quieren hacerlo. Ello refleja una progresiva pérdida del valor de la familia.

Es cierto que la maternidad y la paternidad entrañan una pesada carga de responsabilidad y sacrificio, pero también y esto se omite sistemáticamente en la cultura actual de alegría y satisfacción por contribuir no sólo al bien de la propia familia, sino al de la sociedad entera (*Guzmán Jaime 2008*).

Así al hablar de equilibrio trabajo-familia, se hace referencia a la armonía en la relación de estos dos aspectos de la vida cotidiana de un trabajador y lo esperado es que haya un compromiso total en el desempeño de cada rol con una buena actitud de dedicación, para obtener excelentes resultados en cada uno de ellos; es decir que el rol que se desempeña en una esfera no afecte la otra. (*García & Pérez, 2013*).

El grado en que el trabajador perciba su equilibrio trabajo-familia depende de dos aspectos fundamentales, el primero son sus aspectos personales como optimismo, la autoestima, la autoeficacia, el compromiso y control de la situaciones y el segundo son sus recursos laborales como autonomía, retroalimentación en el trabajo, un buen soporte social por parte de los horarios laborales y la percepción equilibrio trabajo-familia y compañeros, esto más una buena relación con su propio supervisor contribuyen a la existencia de un equilibrio trabajo-familia. (*García & Pérez, 2013*).

En este orden de ideas, Aguirre y Martínez (2006) anotan que, aunque la relación trabajo-familia ha sido objeto de estudio, desde un enfoque negativo, no se puede dar la razón en este principio, ya que existen propuestas que confirman que dicha relación también se da de manera positiva, poniendo de manifiesto que las experiencias laborales pueden ayudar en el ámbito de lo familiar.

7.5 Familia-Trabajo y conflictos (relación positiva y negativa).

A raíz del concepto y la importancia que ocupa la familia a lo largo de la historia, por ser la mayor importancia en una persona, este término ha venido cambiando claramente en el transcurso del tiempo debido a las variables que se involucran en ella, siendo el trabajo la variable más significativa, dado que es esta actividad a la que se le da entrega total seguramente por estar enmarcada en términos de valor y por ser la condición que genera la remuneración económica y que por lo tanto no da espera, siendo así es la que ha llevado a generar más conflictos entre estos dos conceptos, ya que la relación entre una y otra variable se convierte en un conflicto y que podrían afectar el desempeño en un lado, en el otro o en ambos, ya sea en mayor o en menor grado, reflejado en la productividad en la empresa y en las relaciones familiares.

En este orden de ideas los estudios muestran como una jornada laboral o el incremento de esta, influye no solo en la productividad de la empresa; sino que lesiona el nivel de satisfacción del trabajador y sus relaciones familiares.

La mayoría de las personas, independientemente de su género, manifiestan que lo más importante para sus vidas es su familia. Sin embargo, la realidad es muy diferente, ya que, su mayor tiempo y energía son dedicados al ámbito laboral. Esta situación de discrepancia entre los distintos intereses y energías destinados al trabajo o a la familia genera que resulte fundamental entender cómo viven las personas la relación familia-trabajo y en qué medida les afecta esta situación, que se ha llamado conflicto trabajo-familia. (*Cruz et al, 2013*). Hacen referencia los autores a otras definiciones que afirman que el conflicto trabajo-familia es una fricción que se produce entre las presiones que surgen por el trabajo y por la familia, y que resultan incompatibles, ya que el tiempo dedicado a uno rol se le resta al otro observándose esto como una de las causales de estrés para las personas. (*Cruz et al, 2013*)

La ausencia de soluciones eficaces a este problema no solo afecta a la familia, sino también a las empresas a través del ausentismo laboral, la baja productividad, el incremento del estrés, entre otros efectos. Las condiciones de trabajo del futuro deberán resolver las tensiones entre los viejos paradigmas y las nuevas realidades, y crear una cultura que refleje las características de la fuerza laboral actual. Así mismo, en la medida

en que las empresas reconozcan y respondan a las necesidades familiares de sus empleados, desarrollarán estrategias para armonizar el trabajo y la vida familiar. (*Cruz et al, 2013*)

Se denomina conflicto trabajo-familia a “la contradicción de roles en el que las exigencias, el tiempo y el esfuerzo del trabajo interfieren con las actividades familiares” (Rhima y Núñez, 2014, p. 10). Hoy en día este estresor se ha vuelto muy común, ya que el individuo no encuentra el equilibrio entre estas dos variables debido a las exigencias comparadas, la falta de apoyo en el trabajo con respecto a los problemas familiares y viceversa (Leka et. al, 2012).

Greenhouse y Beutell (1985) definen como “Una forma de conflicto entre roles, en el cual las presiones del trabajo y la familia no son compatibles en algún aspecto. Es decir, el asumir uno de los dos roles se dificulta por tener que responder simultáneamente al otro”. Además, los mismos autores recalcan que “Los conflictos para conciliar trabajo- familia se presentan cuando las presiones del medio hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto”. Según Yang Chen, ChoiZou (2000), existen tres tipos de conflictos “El primero se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar tiempo a la otra. El segundo ocurre cuando se dan altos niveles de tensión y carga en el cumplimiento de las actividades en uno de estos ámbitos, lo que a su vez afecta el desempeño en el otro. Y el último tiene relación con las conductas requeridas en ambos campos, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbitos”.

Mientras ciertos autores hablan de la relación negativa entre familia y trabajo, otros hablan de la relación positiva entre estas variables, como Greenhaus y Powell (2006) que hablan del enriquecimiento de trabajo-familia, consistente en que al realizar un rol se crea unas experiencias que ayudan a mejorar la calidad de vida al realizar otros roles. De tal manera que si eres organizado en tu casa, lo llevaras a tu trabajo o viceversa, o si eres paciente en tu hogar, también lo serás con tus compañeros/as de trabajo. Siguiendo esta línea de investigación, también aparece el concepto de facilitación trabajo-familia de Wyne, Grzywacz, Carlson y Kacmar (2007), se define como la implicación en un dominio que puede ser la familia o el trabajo produce mejoras en el otro dominio. De tal manera que si siente afecto por parte de su familia le provocará realizar mejor su trabajo, o si en

su trabajo se siente valorado y con apoyo, con su familia/amigos/as/pareja tendrá un mayor bienestar.

El soporte de la pareja y de la familia sirven como fuentes significativas de apoyo social para enfrentar los eventos estresantes de la vida diaria, es por esto que el apoyo familiar a menudo juega un importante rol en la vida ocupacional de un trabajador, ya que la familia es el primer agente activo y más importantes con recursos emocionales para enfrentar el estrés laboral. Estudios demuestran que la escucha y el ofrecer ayuda desde la familia acerca de cómo resolver una situación difícil en el ámbito laboral puede mitigar aspectos negativos de un día estresante. Un aspecto positivo de la familia frente al apoyo laboral reduce la relación entre experiencias estresantes en el trabajo y el ajuste personal, de tal manera que, bajo condiciones de alto apoyo familiar, los problemas del trabajo tienen menos nocividad sobre el individuo.

Es por lo señalado anteriormente que surge la necesidad de resaltar el concepto de conciliación trabajo-familia, que se entiende como “El equilibrio entre el tiempo que una persona dedica a su vida privada (su familia, hogar, relaciones sociales y desarrollo personal, etc....) y el tiempo que dedica a su trabajo”. (Junta de Castilla y León, 2008-2011).

8. Metodología

8.1. Diseño de investigación:

Esta investigación es de carácter cuantitativo de corte correlacional descriptivo lo anterior se basa que el objetivo del texto es en primera instancia establecer la relación existente entre las categorías de clima organizacional y relación trabajo-familia partiendo de sus características más esenciales como definición, problematización y variables que la componen con el fin de establecer la implicación que puede tener una categoría sobre la otra, estos datos se obtendrán a partir de la aplicación de las baterías (Swing y DAFP) cuyos datos serán revisados y analizados en el programa SPSS por lo que se da claridad sobre el carácter cuantitativo de este proyecto ya que la correlación se dará a partir de las cifras arrojadas por la batería. Los siguientes autores (Cancela, CA, Galindo y Valilla 2010) plantean que *“los estudios descriptivos forman una opción cuantitativa con descripciones muy precisas y cuidadosas de fenómenos educativos. Son propias de las*

primeras etapas del desarrollo de la investigación, los cuales proporcionan hechos y datos y nos preparan el camino para la configuración de nuevas teorías e investigaciones”

El estudio será llevado a cabo en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S de la ciudad de Pereira, sobre una población de 54 personas de las cuales (31) administrativas y (23) operativas, de las cuales 20 son mujeres y 34 hombres.

8.2.Tipo metodológico:

El diseño de la investigación se configura como no experimental de tipo expos-facto, este diseño consiste en que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, ya sea porque el fenómeno estudiado ya ha ocurrido o porque no es posible controlar las variables independientes, proporcionan técnicas para describir la realidad, analizar relaciones, categorizar, simplificar las variables que configuran el objeto de estudio. Se permite observar que ciertos hechos han ocurrido y buscan en el pasado cuáles factores los hayan podido ocasionar (Mateo-2000).

8.3.Unidad de trabajo

La unidad de trabajo será personal administrativo de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S incluyendo de igual manera a los operativos tomando específicamente la población de la ciudad de Pereira ya que a nivel nacional se cuentan con procesos adicionales y una población total mayor.

8.4.Instrumentos y técnicas:

Se utilizará el cuestionario relación trabajo-familia (SWING) el cual está constituido por 22 reactivos, evaluado en una escala de 0 a 3 planteamientos relacionados específicamente con la dinámica familiar.

La segunda batería que se utilizará corresponde al DAFP la cual está constituida por 64 reactivos en la cual se indaga por aquellos aspectos relacionados con el clima organizacional, entre los cuales se encuentran orientación organizacional, administración

del talento humano, estilo dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, capacidad profesional, medio ambiente difícil, reconocimiento, trabajo bajo presión, salario y recompensa.

9. Propuesta de análisis de información

Para realizar el levantamiento de la información del presente trabajo se realizó la aplicación de dos baterías, una de ellas encargada de hacer la medición de clima organizacional (Daft) la cual está compuesta por 64 reactivos que se dividen en 110 categorías; la segunda encuesta referente a la medición de la relación trabajo-familia (Swing) conformada por 23 reactivos la cual está dividida en 4 categorías.

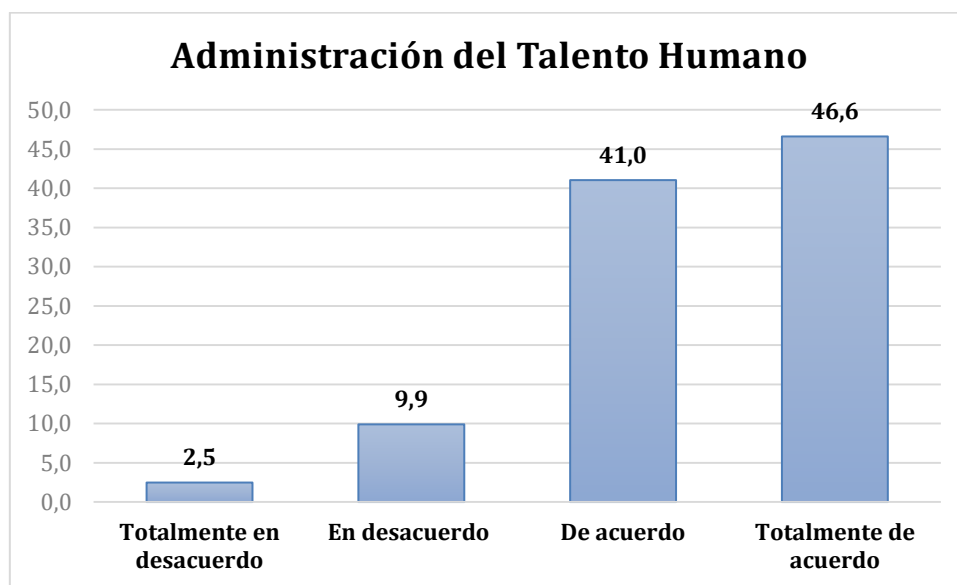
El propósito del siguiente apartado es poder establecer la correlación entre clima organización y relación trabajo-familia a partir de los datos arrojados por las baterías.



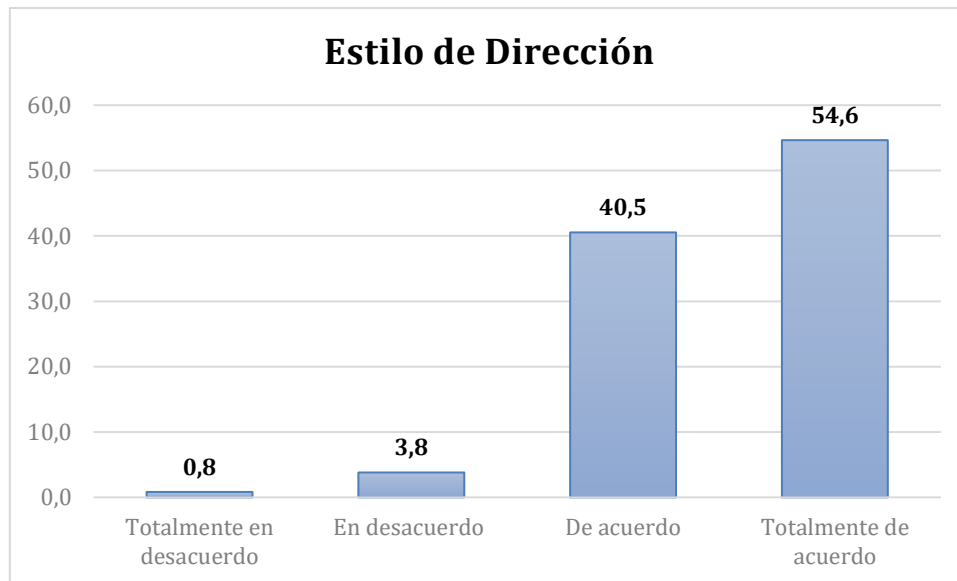
- Del total del personal encuestado (100%) el 92,6% de las personas manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems planteados en esta categoría mientras que el 7,4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con los ítems planteados en esta categoría.
- La afirmación anterior permite identificar entonces que los trabajadores de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S en su mayor proporción conocen elementos referentes a la organización tales como misión, (ya que en este apartado el 90,8% de las personas dan una respuesta afirmativa respecto al planteamiento de conocer

la misión de la empresa, mientras que el 9.3% manifiesta una respuesta negativa al respecto.

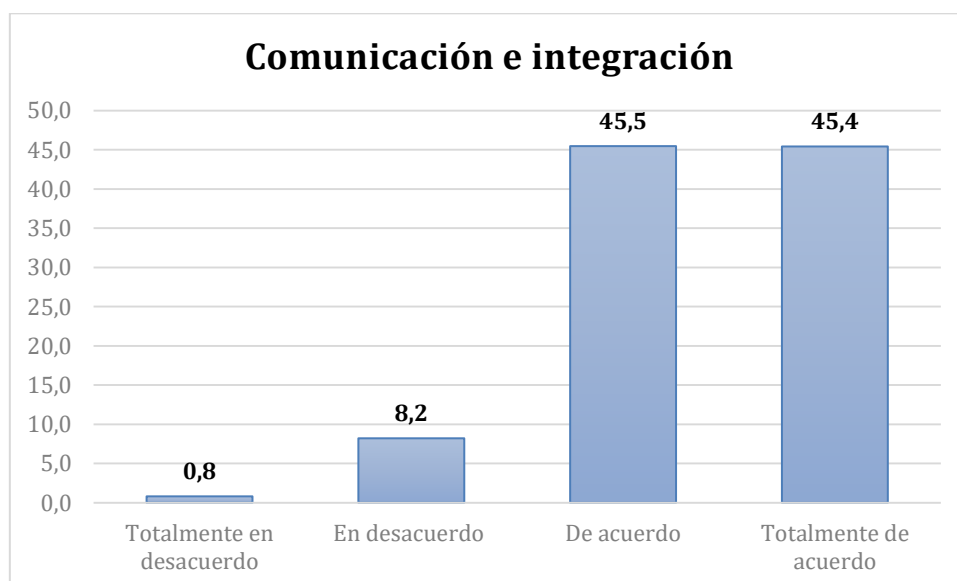
- Lo mismo se da en lo referente a las preguntas sobre los objetivos institucionales, los valores institucionales y funciones de los trabajadores obteniendo respuestas de concordancia o totalmente de acuerdo de 96.3%, 87.1% y 94.4% respectivamente.
- En esta categoría se logra evidenciar que los trabajadores de SERVIMERCADEO S.A.S perciben de manera positiva la participación que la institución les brinda en la planeación de actividades, dado que el 85.1% de las personas manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta; de igual manera los trabajadores perciben de forma positiva la ayuda y el suministro de recursos para el desarrollo de las actividades ya que se obtiene un valor del 94.4% de concordancia o totalmente de acuerdo en lo que respecta este ítem.



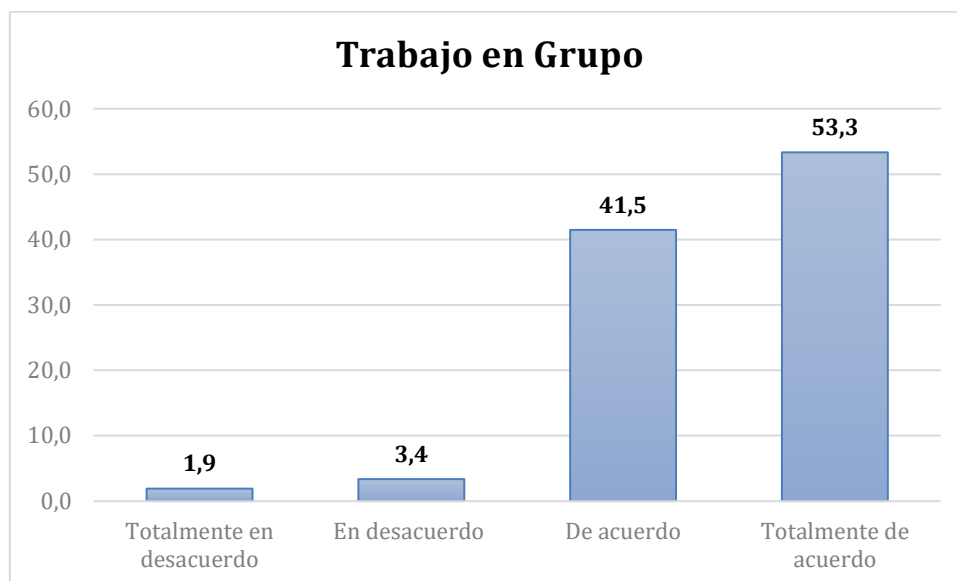
- Del total del personal encuestado (100%) el 87.6% de las personas manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems planteados en esta categoría, mientras que el 12.4% restante manifiesta estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con los ítems planteados en esta categoría.
- Con lo anterior se permite evidenciar que los trabajadores de la empresa perciben de manera positiva las actividades de entrenamiento (85.2%), capacitación (88.9%), bienestar laboral (88,9%) y asignación de encargos a las personas que lo merecen (85.1%).



- Del total del personal encuestado (100%) el 95.2% de las personas perciben positivamente el estilo de dirección de la empresa, mientras el 4,6% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo, lo anterior permite resaltar que los trabajadores perciben de manera positiva aspectos tales como: conocimientos por parte de superiores o jefes, coherencia con argumentos y planteamientos, asignación de tareas y cargas de trabajo, respeto y retroalimentación.
- Esta categoría permite de igual manera evidenciar de manera positiva el empoderamiento, habilidades y competencias de los trabajadores percibidas por los jefes, arrojando valores del 91,8% y del 88.9% respectivamente.

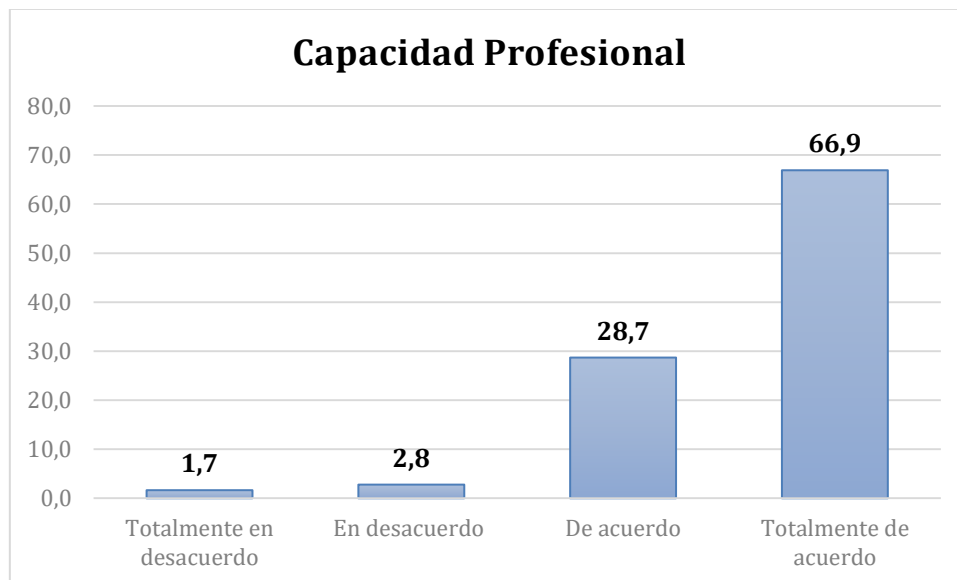


- Del total del personal encuestado (100%) el 90,9% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con la comunicación e integración desarrollada dentro de la empresa, mientras el 9% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo.
- Con lo anterior se puede indicar que variables como comunicación con el equipo de trabajo, socialización de la información, comunicación entre las áreas de trabajo y satisfacción al interior de la empresa obtuvieron valores positivos.
- Igualmente, aspectos como el reconocimiento y motivación por parte de los superiores por el trabajo realizados obtuvieron un resultado del 92.2%.
- Una de las variables en la mencionada categoría en la que se refiere a comunicación oficial versus comunicación informacional presenta un resultado positivo del 75.9%, sin embargo, deja en claro que existe un 24.1% que manifiesta estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la variable, pese a no ser tan representativo dentro de la muestra total este es un aspecto a considerar dentro de la propuesta de intervención.

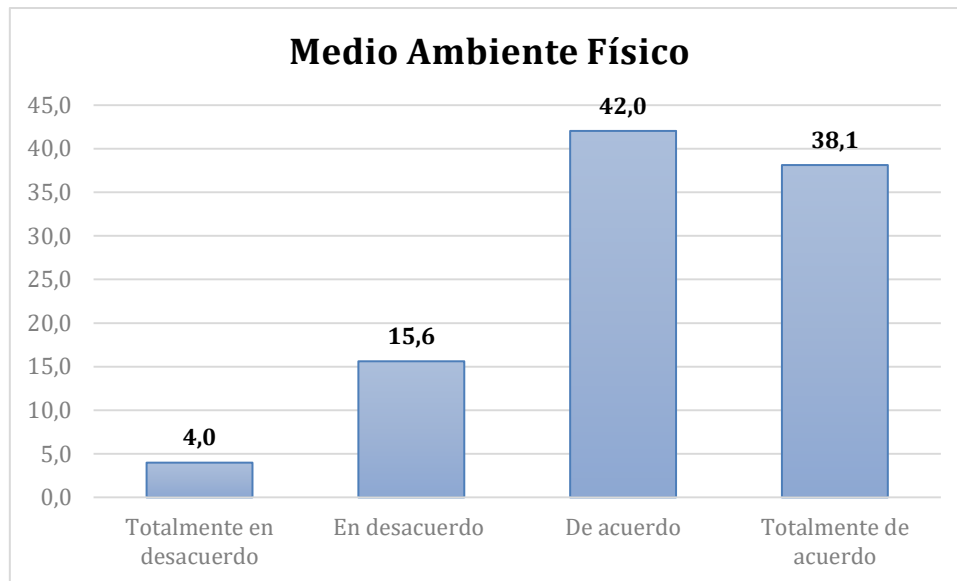


- Del total del personal encuestado (100%) el 94,8% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con el trabajo en grupo, mientras el 5,3% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo.
- Esta categoría permite evidenciar un balance positivo en las variables referente a fomentar el trabajo en cupo y compartir los objetivos del grupo de trabajo.

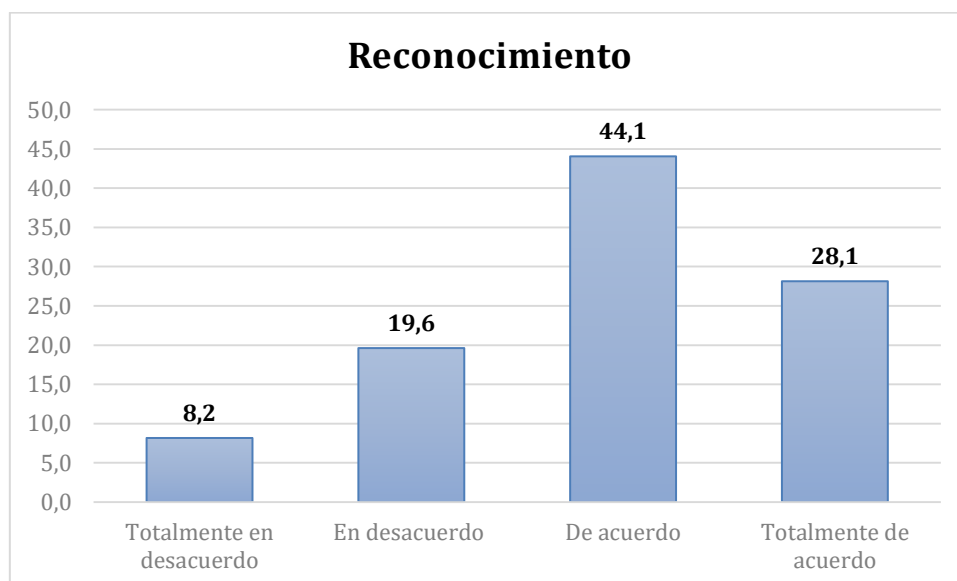
- En lo que respecta al aporte individual y a la autonomía de los grupos de trabajo se perciben aspectos positivos en un porcentaje del 90.7% y 94.5% respectivamente.
- De igual manera la percepción de lo que los jefes apoyan el trabajo en equipo dentro de la empresa arrojan un porcentaje positivo del 96.3%



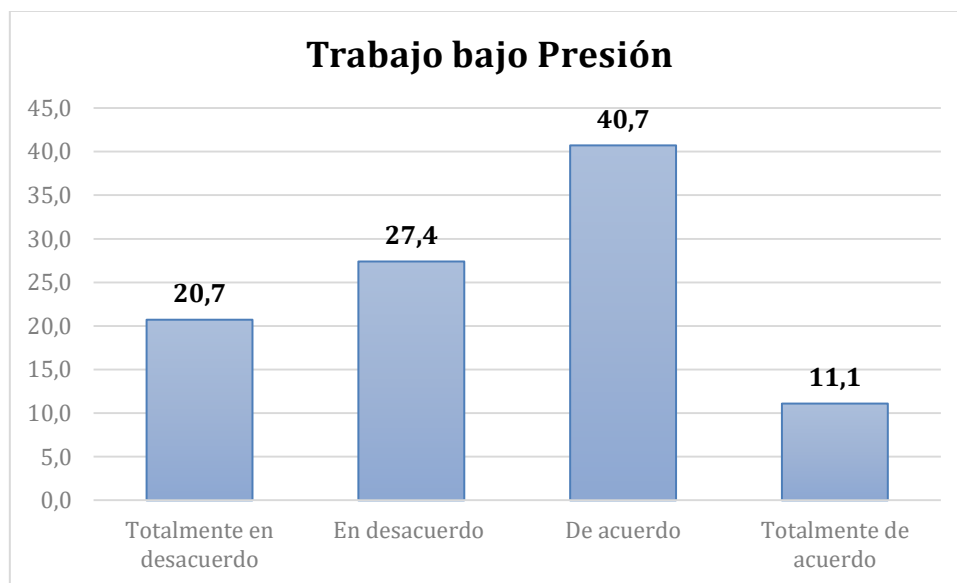
- Del total del personal encuestado (100%) el 95,6% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con la capacidad profesional de los empleados, mientras el 4,4% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo.
- Esta categoría permite evidenciar que los trabajadores de la empresa tienen una percepción positiva de las habilidades personales para la realización de los trabajos, manejo de las cargas de trabajo, claridad sobre las funciones que se realizan y satisfacción sobre el trabajo realizado porcentualmente del 98.2%, 94.4%, 98.1% y 94.5% respectivamente.
- De manera similar esta categoría permite resaltar la percepción del empeño que ponen los trabajadores a sus funciones dado que los ítems que consultan sobre los esfuerzos adicionales y superación de las expectativas de los jefes respecto al desempeño arrojan resultados positivos porcentualmente identificados con un 97.3% y 91.6% respectivamente.



- Del total del personal encuestado (100%) el 80.2% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con el medio ambiente físico con el que cuentan los trabajadores para desarrollar sus actividades, mientras el 19.6% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo. Esto posibilita resaltar que elementos tales como seguridad, seguridad, orden, limpieza, actividades de mantenimiento, iluminación y ventilación arrojan valores favorables, porcentualmente con el 85.1%, 87%, 83.3%, 81.4%, 83.3% y 74.4% respectivamente.

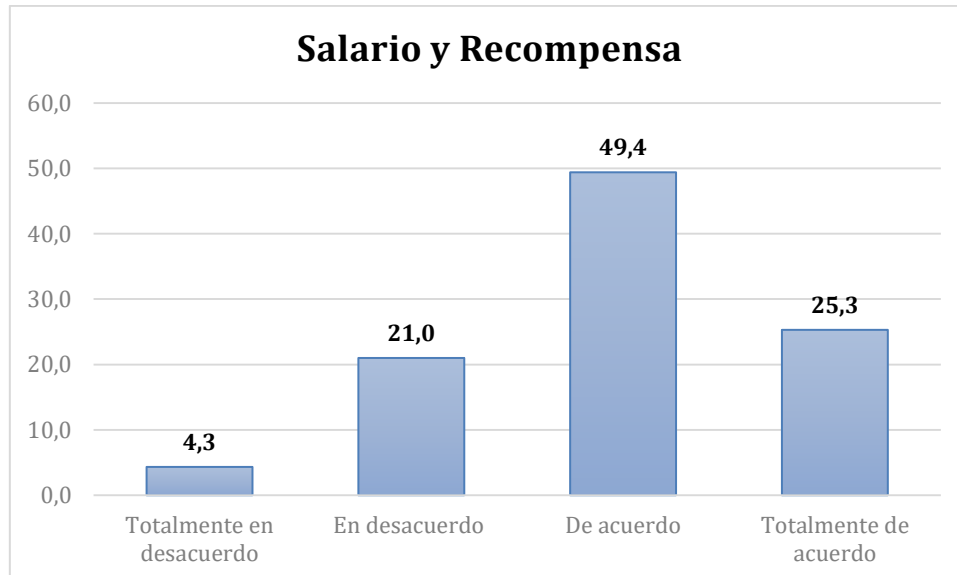


- Del total del personal encuestado (100%) el 72.2% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con el reconocimiento a las labores realizadas por los trabajadores, mientras el 27.8%% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo.
- Los trabajadores de la empresa indican que en la mayoría de las situaciones presentadas en el ámbito laboral cuentan con felicitaciones cuando realizan adecuadamente su trabajo, de igual manera son reconocidos en sus competencias más fuertes.
- Sin embargo, el 59.2% de los trabajadores están totalmente en desacuerdo o desacuerdo al considerar que la única vez que se habla de su rendimiento es cuando laboralmente sus actividades no están funcionando de la mejor manera o en su defecto cuando se comete una equivocación en el trabajo, dicho aspecto es considerablemente sensible a intervenir.

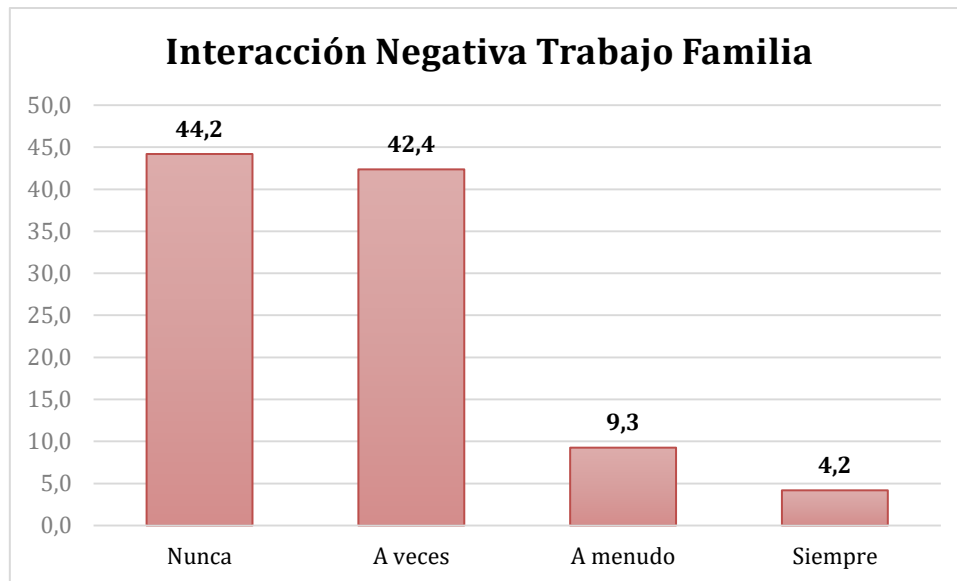


- Del total del personal encuestado (100%) el 51.8% de las personas perciben positivamente el trabajo bajo presión, mientras el 48.1%% restante indica no estar del todo conforme respecto a la manera en la cual se gestionan las variables presentas descritas en esta categoría.
- En la presente categoría se encuentran elementos a resaltar dado a que en la variable en la que se indaga sobre la relación de tiempo y trabajo a realizar se obtiene un balance negativo del 51.8%, igualmente en la variable sobre temor de oír el teléfono en casa debido a información sobre un problema de trabajo se

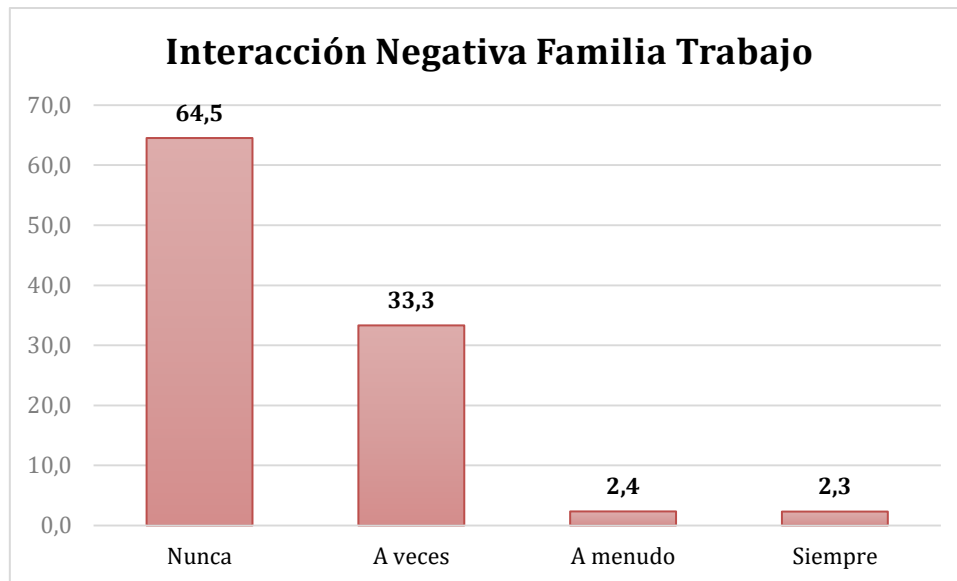
obtiene un porcentaje negativo del 57.4%, finalmente se indica que la variable sobre la percepción de no tener un día libre marca una referencia negativa del 66.6%.



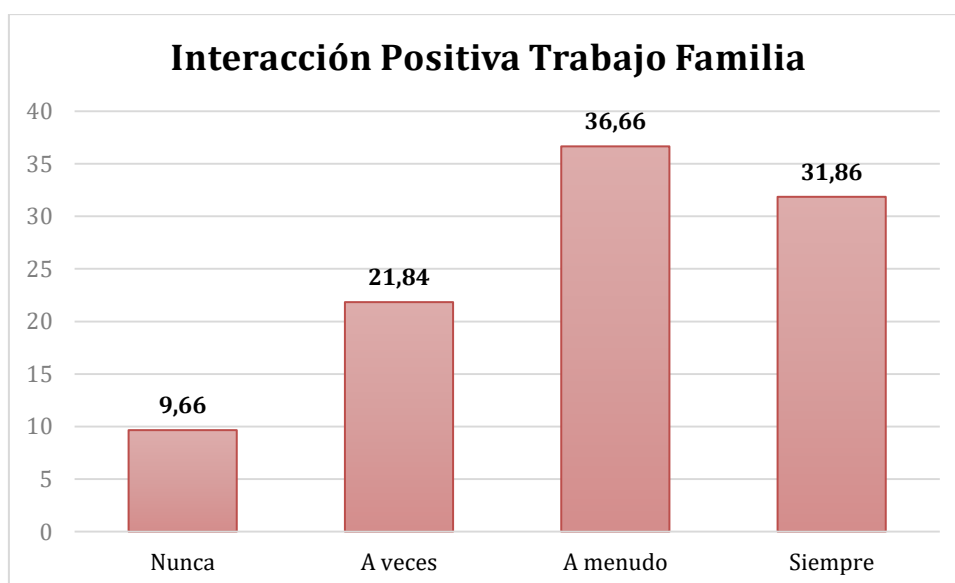
- Del total del personal encuestado (100%) el 74,7% de las personas perciben positivamente los aspectos relacionados con el salario y recompensa, mientras el 25,3% restante indica estar totalmente en desacuerdo y/o en desacuerdo.
- En esta categoría se pueden destacar que los trabajadores tienen una percepción ligeramente positiva sobre los salarios devengados y la satisfacción que generan los mismos, tomando como referencia que la encuesta arroja resultados del 66,7% y 74,1% respectivamente.
- Por otra parte, la percepción sobre el reconocimiento y la valoración de las funciones por parte del trabajador se genera un balance positivo al obtener un resultado del 83,3% en de acuerdo y totalmente de acuerdo.



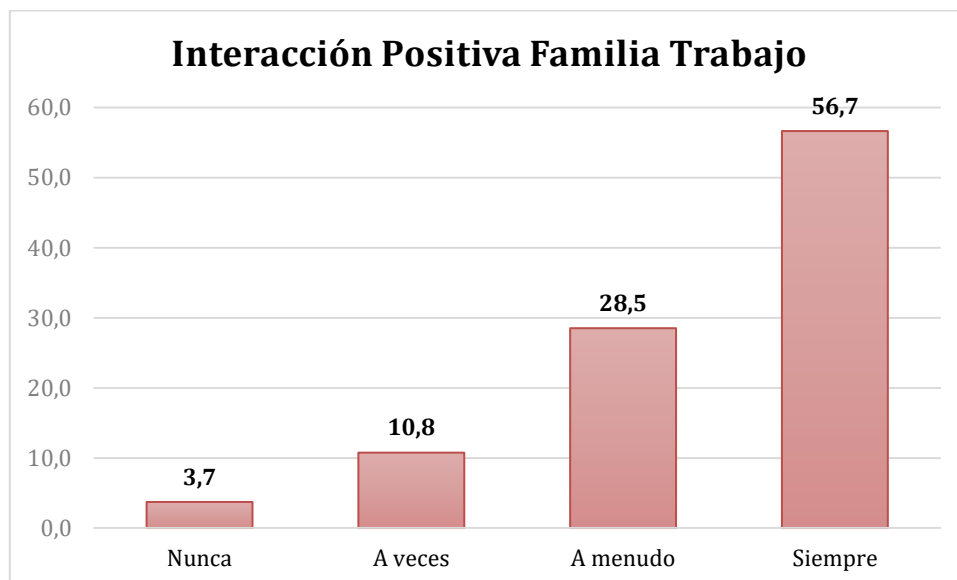
- Del total del personal encuestado (100%) el 86.6% de las personas no perciben una interacción negativa entre la relación trabajo-familia, mientras el 13.5% confirma que el trabajo puede representar un factor negativo para el desempeño del rol dentro la familia.
- Lo anterior permite reconocer que los trabajadores de SERVIMERCADEO S.A.S no perciben que el trabajo pueda ser una causal de irritabilidad en su casa (88.9% nunca y a veces), al igual que se indica que el trabajo no obstaculiza la realización de funciones al interior del Hogar (88.8% nunca y a veces). De forma similar se resalta que debido a la carga laboral no influye en la cancelación de planes y actividades familiares (88.8% nunca y a veces) y finalmente se destaca que el trabajo no representa una carga de gasto anímico tal que no se logre efectuar actividades familiares y/ o sociales (83% nunca y a veces).



- Del total del personal encuestado (100%) el 97.9%, un porcentaje muy significativo de los trabajadores no perciben una interacción negativa entre la relación familia-trabajo, mientras el 4.7% confirman que el trabajo puede representar un factor negativo para el desempeño del trabajo.
- Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores no presentan irritabilidad, lo cual no hace descargar su frustración con sus compañeros de trabajo; adicional pueden concentrarse más en sus funciones laborales porque no presentan preocupaciones y problemáticas altas en sus hogares, lo que hace que el rendimiento laboral sea óptimo.



- Del total del personal encuestado (100%) el 68,52% de las personas perciben una interacción positiva entre la relación trabajo-familia, mientras el 31.5% confirma que el trabajo puede representar un factor negativo para el desempeño del rol dentro la familia.
- En esta categoría se logra evidenciar que en el reactivo que indaga sobre la influencia del trabajo en el rol de la familia se corresponde positivamente.
- Es de resaltar que pese a que se obtuvieron resultados positivos estos no resultan ser tan significativos por lo menos en lo que corresponde a las preguntas sobre la mejora del desempeño de labores domésticas por la influencia de la organización de labores en el trabajo, organización del tiempo y funciones dentro del hogar igualmente por correlación con el trabajo.



- Del total del personal encuestado (100%) el 85,2% de las personas perciben una interacción positiva entre la relación familia-trabajo, mientras el 14,5% confirma que la familia puede representar un factor negativo para el desempeño del rol dentro del trabajo.
- En cuanto a los resultados anteriores se evidencia que un 85,2% confirman que después de pasar un día agradable, les resulta más agradable y más estable el trabajo.
- Además, se confirma que las responsabilidades laborales se cumplen con mayor facilidad cuando se tiene claridad total en los roles de casa y porque existe un mutuo compromiso y confianza entre ambos.

10. Tabla de Correlaciones.

		Trabajo- familia negativa	Familia - trabajo negativa	Trabajo- familia positiva	Familia- trabajo positiva
Orientación organizacional	Pearson	-,258	-,407	,244	,137
	Significancia	,069	,002	,075	,324
Administración del TH	Pearson	-,300	-,384	,358	,138
	Significancia	,027	,004	,008	,320
Estilo de dirección	Pearson	-,467	-,632	,216	,236
	Significancia	,000	,000	,017	,085
Comunicación e integración	Pearson	-,133	-,348	,312	,197
	Significancia	,339	,010	,021	,154
Trabajo en grupo	Pearson	-,242	-,469	,470	,312
	Significancia	,077	,000	,000	,022
Capacidad profesional	Pearson	-,314	-,703	,275	,153
	Significancia	,021	,000	,044	,270
Medio ambiente fisco	Pearson	-,237	-,242	,262	,107
	Significancia	,084	,078	,056	,440
Reconocimiento	Pearson	-,256	-,405	,126	-,061
	Significancia	,062	,002	,362	,664
Trabajo bajo presión	Pearson	,197	-,114	,016	-,003
	Significancia	,154	,411	,907	,984
Salario y recompensa	Pearson	-,231	-,342	,257	,041
	Significancia	,040	,011	,061	,767

En la tabla de correlaciones se logra evidenciar la incidencia que tiene una categoría al contrastarla con otra, en este caso la pretensión es resaltar la relación que se establece entre las categorías de clima organizacional y las categorías de la encuesta trabajo familia. Previamente en el análisis de resultados se hizo referencia a los porcentajes de cada una de las categorías individualmente y con esto es posible identificar cuales factores se relacionan entre ambos campos de estudio (clima organizacional y relación trabajo familia)

En la primera instancia de análisis se establece la correlación existente entre la orientación organizacional y la relación familia trabajo negativa. Lo anterior sugeriría que la relación familia trabajo negativa podría influir en la percepción de clima organizacional desde la orientación organizacional, entendiéndose esta última como la definición clara de

funciones además de la interiorización de elementos institucionales constitutivos cómo lo pueden ser la misión, visión y cultura organizacional. De acuerdo a lo anterior desde lo expuesto en el marco teórico del presente trabajo investigativo autores cómo (*Febvre 1961*, y *Valladares Gonzales 2008*) definen al núcleo familiar como el entorno primario de socialización donde se establecen los principios fundamentales para la convivencia, el desarrollo social e interpersonal, igualmente se hace referencia a que la familia es un sistema abierto constituido por diferentes elementos e integrantes que proveen principalmente afecto y seguridad a sus miembros. Lo anterior contrasta con la definición que se hace de orientación organizacional donde (*Hitntze 1999*) estipula que una organización se define en la medida en que existe un colectivo de personas que se autodefinen como grupo, que comparten un sistema de creencias y existe una actividad coordinada entre ellos. Con esto se pretende resaltar que el trabajador al percibir una relación tensa y disfuncional en el entorno familiar podría subsumir este tipo de conductas del individuo al interior del trabajo y afectar igualmente su desempeño laboral en la medida en que no se tenga una claridad puntual en lo alusivo a misión, visión, valores y/o funciones.

En los resultados de la medición que se realizó en la empresa *SERVIMERCADEO S.A.S* se obtuvieron puntuaciones altas en cuanto a la categoría de orientación organizacional (es decir la implicación con la misión, valores y en general con la funciones propias del trabajador) e igualmente en la categoría de relación familia trabajo positiva, lo anterior quiere decir que en su mayoría el personal de la empresa se encuentra implicado con los elementos constitutivos de la entidad e igualmente la relación en el escenario extra laboral entiéndase esta como el entorno familiar aporta positivamente a su trabajo.

En lo concerniente a la relación que se establece en la categoría de administración del talento humano y la relación trabajo familia positiva se logra notar una correlación entre ambas variables, caso contrario a lo que ocurre en la correlación trabajo familia y familia trabajo negativa, esto sugiere que existen ciertas variables tanto en el entorno familiar como laboral que inciden en las disposiciones del sujeto. La administración del talento humano en la encuesta de clima laboral indaga por aspectos del individuo sobre sus tareas y adicionalmente sobre los recursos y estrategias que utiliza la empresa para fomentar características como la responsabilidad y el empoderamiento en sus trabajadores, lo anterior hace alusión entonces a las capacidades del trabajador para desenvolverse en sus

actividades laborales y en el entendimiento de cómo sus funciones aportan a la empresa, retomando a (Kanter 1993) menciona que si bien el grado de empoderamiento que tiene el trabajador frente a la empresa deviene de las responsabilidades que este asume respecto a sus labores existen factores institucionales que inciden en esta operación como el entrenamiento, la capacitación, la disponibilidad de recursos tecnológicos e informáticos que ayudan a que el individuo se acople de forma propicia a sus funciones. Lo anterior se relaciona con la relación trabajo familia positiva en la medida en que existen ciertos tipos de roles que la persona desempeña al interior del hogar, como se mencionó anteriormente la familia es igualmente una estructura, una agrupación de personas donde quienes la conforman están sujetos igualmente a ciertos tipos de responsabilidades, se hablaba anteriormente de que antes de que surgiera el cambio en las estructuras familiares existía una figura nuclear en las cuales el padre se encargaba de ejercer sus actividades como proveedor y la madre se encargaba de las funciones del hogar, en este orden de ideas existían unos roles delimitados que con el cambio que se ha dado en el contexto actual estos han sido más versátiles en la medida en que ya se debe asumir una función tanto laboral como en el cuidado de las actividades del hogar, con lo anterior se puede evidenciar que en la medida en que haya una relación positiva y claramente establecida en el entorno familiar se puede ver de forma semejante reflejado esto en el trabajo, caso contrario a lo que pasa en la relación familia trabajo y trabajo familia negativa con la categoría de administración del talento humano en las que se denotan igualmente correlaciones, lo cual puede sugerir que si no hay una delimitación clara de estos roles en el hogar puede afectar igualmente el aspecto laboral o desde el aspecto laboral, en caso de no haber un empoderamiento claro respecto a las funciones podría extrapolarse esto al entorno familiar. Otro panorama que puede entorpecer la relación trabajo familia en relación a la Administración del talento humano es aquel en el cual el trabajador por temas de carga laboral o poco entrenamiento o capacitación para desempeñar sus funciones al interior de la empresa no disponga de tiempo o recursos anímicos para encargarse de sus funciones al interior del hogar, lo que claramente se podría resaltar como una relación negativa, lo anterior tiene sustento en lo expuesto por Greenhouse y Beutell (1985) donde se expone que *“Una forma de conflicto entre roles, en el cual las presiones del trabajo y la familia no son compatibles en algún aspecto. Es decir, el asumir uno de los dos roles se dificulta por tener que responder simultáneamente al otro”*

Conforme a los resultados obtenidos en la encuestas aplicadas en SERVIMERCADEO S.A.S específicamente en la categoría administración del talento humano se notó un alto porcentaje de concordancia, igualmente se logró evidenciar que un alto porcentaje de trabajadores respondieron afirmativamente o positivamente en lo que refiere a la categoría que se relaciona con la variable familia trabajo positiva, lo anterior indica que en la medida en que la empresa suministre herramientas y espacios de formación para que los empleados puedan tener mayor empoderamiento respecto a sus funciones, esto puede extrapolarse al entorno familiar donde se evidencian impactos positivos.

Otra categoría de análisis en la cual se evidencia una correlación entre variables es la de estilos de dirección y relación trabajo familia positiva, la cual indica que los estilos de liderazgo pueden influir en la dinámica familiar de manera positiva, con base en lo anteriormente mencionado se puede indicar que en la encuesta de estilos de dirección se indaga entonces por aspectos cómo conocimiento de los jefes, asignación de tareas de acuerdo con las capacidades y habilidades de los trabajadores, grado de autonomía otorgado a los trabajadores y opciones de participación, lo anterior, permite establecer entonces un panorama respecto a la percepción que tienen los trabajadores sobre sus superiores y la incidencia de los estilos de liderazgo que se utilizan en la construcción de clima organizacional en la empresa. Se indica entonces desde la literatura retomando los autores Jaap, Boonstra and Kiliam Benebroek Gravenhorst que los estilos de liderazgo son variables y de acuerdo al tipo de liderazgo que haya específicamente en una organización se pueden tener modelos más participativos o inclusivos que otros, en esta medida se hace una transacción desde esquemas totalmente autoritarios hasta otros abiertos en los cuales los trabajadores pueden aportar desde sus conocimientos y habilidades a la organización en la cual se desempeña, de esta forma, un modelo que incentive la implicación de sus trabajadores logra fomentar aspectos tales como la autonomía, la participación, la aplicación de un repertorio de herramientas individuales a las funciones requeridas en el trabajo, entre otras. Igualmente, sistemas totalmente autoritarios pueden indicar un sistema de pasos o actividades previamente parametrizadas para la consecución de metas y objetivos, sin embargo, se resalta que los sistemas de valores, cultura, creencias y mayor empoderamiento de funciones por parte de los trabajadores se dan en los modelos que incentivan la construcción social y conjunta. Lo anterior permite ver que el liderazgo ha dejado de ser algo estático y adquiere ya entonces una connotación más fluida y colectiva. Desde la perspectiva de la relación trabajo familia

sucede algo similar, tal y como se mencionaba anteriormente el contexto familiar ha realizado una transición hacia nuevos esquemas, en los cuales ya la autoridad y la decisiones no parten solamente desde un agente como tal, por lo contrario se puede notar que con la diferente gama de modelos familiares que hay en la actualidad ya cada uno de los miembros de la familia adquiere nuevas funciones y el estilo autoritario se ha vuelto ahora ya más participativo.

De acuerdo con lo anterior Guzman Jaime (2013) confirma que una correcta interacción entre trabajo y familia es una cuestión de análisis donde se involucra el rol de los diferentes integrantes de la familia con el fin de que todos adquieran responsabilidades dinámicas y colectivas, llevando un cambio cultural que facilita un ambiente familiar y moral que lleve sistemáticamente a una cultura de conexión, satisfacción, y un bien propio para la familia y la sociedad.

Con respecto a la relación que se evidencia en cuanto a los estilos de dirección y relación trabajo familia y familia trabajo negativa, se podría indicar que, desde lo laboral un estilo de dirección autoritario que no de espacio para la contribución o participación y que además desconozca los logros por parte de los trabajadores puede incidir en la motivación y por tal en cuanto a lo satisfacción laboral, teniendo esto efectos en factores personales del trabajador y esto conlleve a un deterioro en cuanto a su desempeño en el entorno familiar. Caso similar en lo que concierne al entorno familiar, donde se presente poco reconocimiento o no se establezca un sustento afectivo suficiente que pueda motivar al individuo desde sus aspectos personales (*Valladarez Gonzalez 2008*) podría repercutir en su dinámica laboral.

Conforme a los resultados de las encuestas aplicadas en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S se logra evidenciar que la categoría de estilos de liderazgo registra una puntuación alta en concordancia e igualmente con la relación familia trabajo positiva, lo anterior permite evidenciar que las dinámicas de liderazgo de la empresa tienen reciprocidad con un entorno familiar positivo, *es de resaltar igualmente que cuando la relaciones trabajo familia y familia trabajo con negativas se pueden tener implicaciones igualmente positivas en los estilos de liderazgo al interior del trabajo.*

En el análisis de resultados se logra evidenciar igualmente que la categoría de trabajo en equipo tiene correlación con la categoría de relación trabajo familia y familia trabajo positiva, lo anterior indica que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo

y superiores además de la percepción de apoyo influye de manera positiva en el individuo y esto se puede relacionar igualmente con relaciones afables y/o armónicas en el escenario familiar. Desde la literatura retomada en el marco teórico algunos autores como Yañez Gallardo, Arena Carmona, Ripoll Narváez 2010 y Julio Cesar Neffa indican que al interior de las organizaciones se pueden establecer relaciones interpersonales que influyen de manera positiva en el individuo, en la medida en que estas relaciones interpersonales fomenten aspectos como el apoyo, aprendizaje, confianza se podría tener un mayor índice de satisfacción laboral y por lo tanto trabajadores con un mayor grado de implicación para con la empresa, esto se respalda igualmente en cuanto a la relación familia trabajo, esto en la medida en que al interior del núcleo familiar igualmente se establecen relaciones interpersonales que pueden repercutir en el estado emocional o anímico del individuo teniendo implicaciones en cuanto a la satisfacción y el desempeño. Según Junta de Castilla y León 2008, el apoyo de la familia sirve como fuente significativa de apoyo social para enfrentar los eventos difíciles de la vida diaria, es por esto que el apoyo familiar a menudo juega un importante rol en la vida laboral de un trabajador, ya que la familia es el primer agente activo y más importante con recursos emocionales para enfrentar el estrés laboral. Además, la escucha y el ofrecer ayuda desde la familia acerca de cómo resolver una situación difícil en el ámbito laboral puede disminuir aspectos negativos de un día estresante en el trabajo o de igual manera personal y estos ayudan a reducir las experiencias estresantes en el trabajo y en el ajuste personal.

En contraste con la correlación que se presenta con las categorías de relación familia trabajo negativa y trabajo en equipo se infiere entonces que de no presentarse este tipo de apoyos al interior de la familia que brinde una percepción de apoyo, estabilidad emocional o sustento afectivo en el individuo puede repercutir esto en el entorno laboral, lo anterior se retomará desde los postulados de Geurts 2005 quien expone *“que el comportamiento de un trabajador en un dominio (por ejemplo, en el hogar) es influido por determinadas ideas y situaciones (positivas o negativas) que se han construido y/o vivido en el otro dominio (por ejemplo, en el trabajo)”*.

Finalmente se resalta que la categoría de salario y recompensa tiene correlación con las categorías de relación familia trabajo y familia trabajo negativo. Se entiende entonces que el salario y la recompensa puede tener diferentes connotaciones al interior del escenario laboral, en este orden de ideas autores como Herzberg argumenta que el salario es un

elemento higiénico del trabajo, es decir que no es un factor que motiva, sino que es una condición propia del puesto de trabajo y este debe ser equiparable o congruente con las funciones desarrolladas por el trabajador. Litwin y Strenger hacen énfasis en que el salario y la recompensa son factores directamente relacionados con la percepción de justicia, esto quiere decir recibir el pago justo por lo que se hace y finalmente Flórez Sáenz B y Sepúlveda Salinas C, 2008 concuerdan con estos autores en que el salario tiene una connotación de justicia, sin embargo a diferencia de los otros dos autores acuñan el término de justicia externa, es decir que el salario que devengan por su puesto en esta organización sea equiparable con el salario que otras organizaciones pagan por el mismo cargo. Adicionalmente se hace énfasis en que no solamente la recompensa se da en aspectos económicos, sino que hay otro tipo de remuneración no salarial que se otorga por el trabajo bien ejecutado, entre estos se pueden mencionar horarios extralaborales, espacios de esparcimiento, gratificaciones e incluso promociones. Lo anterior se puede corresponder con la relación trabajo-familia en la medida en que dentro de la esfera familiar se requiere igualmente inversión de tiempo para suplir los espacios que evoca el rol de la familia, por lo tal las gratificaciones expresadas en horarios libres y flexibles a causa de una correcta ejecución de las labores facilitan una relación familia-trabajo amena, por el contrario, en caso de que los trabajadores no perciban un nivel de recompensa o salario justo tanto en términos internos como externos que permitan el sustento familiar puede repercutir en cuanto a la percepción de clima laboral y por consiguiente la satisfacción laboral e incluso la motivación ya que de acuerdo a los postulados de Herzberg no se cumpliría con las características higiénicas del puesto de trabajo.

En el apartado anterior se logra exponer igualmente las características de la correlación entre salario y recompensa y relación familia trabajo negativa, en la medida en que si los ingresos promedios no logran generar el abasto suficiente para el sustento de del hogar e igualmente no se tiene retribución en lo referente a inversión de esfuerzo y recompensa bien pueda ser en términos de tiempo para aspectos relacionados con el entorno familiar se podría hablar de una relación de conflicto entre el escenario familia trabajo, ya que como se expone el cumplimiento de uno de los roles interferiría en el desempeño del otro.

Como lo dice Garcia y Perez (2008) el grado en que el trabajador perciba su equilibrio trabajo-familia depende de dos aspectos fundamentales, el primero son sus aspectos

personales como optimismo, autoestima, compromiso y control de las situaciones y el segundo son sus recursos laborales como autonomía, recompensa, retroalimentación en el trabajo y un buen soporte social por parte de los horarios laborales, esto más una buena relación con su propio supervisor contribuyen a la existencia de un equilibrio trabajo-familia.

De acuerdo con el análisis de los resultados se puede evidenciar que los porcentajes de la encuesta de clima en la categoría de salario y recompensa obtuvieron puntajes altos en cuanto a concordancia de esta misma manera la categoría de relación trabajo-familia obtuvo indicadores igualmente altos, lo que se traduce en que los trabajadores de la empresa perciben que su trabajo es justamente remunerado y recompensado lo cual puede tener incidencias positivas en el entorno familiar.

11. Conclusiones

De acuerdo a los resultados, análisis y marco teórico del presente trabajo se concluye que el trabajo, la familia y la organización son variables claves en la calidad de vida de los seres humanos por lo cual éstas están llamadas a propender por estados positivos que permitan balance y equilibrio entre dichos factores, estos factores no solamente son los escenarios donde se desenvuelve el individuo, sino que a partir de la relación de la literatura y lo expuesto en el presente trabajo se entiende que son constructores del ser humano y tienen gran influencia en el desarrollo de múltiples aspectos como son las relaciones interpersonales, la motivación, el desarrollo profesional entre otros tantos. La intención principal del presente trabajo era establecer la correlación entre el clima organizacional y la relación trabajo-familia lo cual fue posible a través del análisis de las variables tanto de la encuesta de clima como de la encuesta de la relación trabajo-familia a partir de la cual se logra notar que efectivamente aspectos como la orientación organizacional, administración del talento humano, los estilos de dirección, la comunicación e integración, el trabajo en grupo y la capacidad profesional se relacionan directamente con la relación trabajo-familia negativa y familia-trabajo negativa e igualmente estas categorías de clima se relacionan también en mayor proporción con la relación familia-trabajo positiva y trabajo familia positiva. Por lo anterior es factible entonces concluir que si existe una relación directa entre los aspectos del entorno organizacional que influyen en la dinámica familiar. Con todo esto es necesario esclarecer

que la intervención oportuna y el mantenimiento de prácticas de la organización que propendan por el abordaje positivo de estas variables dentro de la organización apuntalarían a una mayor satisfacción y compromiso de los trabajadores enmarcando una relación benéfica bidireccional tanto para el trabajador como para la empresa.

12. Recomendaciones

A partir del análisis de los resultados, producto de la aplicación de la batería de clima organizacional y relación trabajo familia se logran identificar tanto áreas de fortaleza, como áreas blandas o de mejora al interior de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S las cuales sirven como los puntos de guía que permiten la potencialización del compromiso, la implicación, la motivación y la satisfacción de los trabajadores, al igual que los puntos de referencia en los cuales debe enfatizar la empresa respecto a procesos dinámicas, políticas y normatividad que tal y como se mencionaban en las conclusiones propendan por un clima organizacional positivo que repercuta de la misma manera en la relación trabajo familia. Dentro de las variables más representativas en las que se evidencia esta correlación se encuentran orientación organización, administración del talento humano, estilos de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo y capacidad profesional, estas últimas son las áreas más fuertes que se resaltan en la empresa, es de destacar que en particular dos de estas variables de clima organizacional enmarcan una relación clara con las categorías de relación trabajo familia negativo y familia trabajo negativa las cuales son administración del talento humano y estilos de liderazgo, lo anterior quiere decir que estas categorías deben ser monitoreadas, evaluadas y fortalecerse dado que de presentar desmejoras podría repercutir tanto en la esfera laboral como en la familiar. en contraste a estas variables se tienen las categorías de reconocimiento, trabajo bajo presión, salario y recompensa que, si bien no obtuvieron puntuaciones que reflejen un ponderado negativo, si tienen un mayor número de personas en desacuerdo lo cual se sugiere intervenir con el fin de mejorar y equilibrar dichas variables con aquellas con indicadores positivos altos. Igualmente de acuerdo a la tabla de correlaciones obtenida a través de las aplicaciones de las encuestas tanto de clima como de relación trabajo familia, se logró identificar a través de las variables de pearson que tanto el reconocimiento como la categoría de salario y recompensa pueden tener igualmente influencia negativa tanto en el trabajo como en la familia, lo anterior al igual que las variables de administración

del talento humano y estilos de liderazgo refieren que son variables que deben ser monitoreadas y evaluadas por qué caso de ser descuidadas pueden tener repercusiones negativas. cabe destacar que en el sentido de esta investigación reforzando estos aspectos no solo se verá mejor el trabajo sino también en la familia.

13. Propuesta de intervención

La pretensión inicial que enmarca la función y trazabilidad del presente trabajo de intervención se enfocaba en establecer la relación existente entre el clima organizacional y la relación trabajo familia, a fin de hallar si estos dos escenarios, que no solo son en los que el ser humano, se desenvuelve en la cotidianidad, sino que, como se vio a lo largo este texto cumplen una función estructuradora y desarrolladora desde lo individual y lo social, logran incidir uno sobre otro. La anterior hipótesis se logró entonces validar a través de los diferentes recursos utilizados entendiéndose desde lo teórico/epistemológico, desde los recursos metodológicos en calidad de las baterías y sistemas de análisis de información y la interacción con los participantes de la empresa, lo cual permitió entrever que efectivamente existen correlaciones entre las dos categorías de investigación y partir de lo cual se facilita identificar aquellos aspectos que mayor incidencia tienen en la percepción de clima organizacional y repercuten en la relación trabajo familia y viceversa. Ahora bien, cabe preguntarse en este punto, ¿hacia dónde conducen estos hallazgos de correlación positiva y negativa entre variables ?, ¿qué grado de pertinencia tienen los resultados de esta investigación no solo para la organización, sino también para el contexto familiar? Y finalmente, ¿Cuál es uso práctico que se lograría dar a este conocimiento dentro del entorno organizacional para optimizar el bienestar y la percepción positiva del clima organizacional y de igual manera impactar de forma positiva el entorno familiar de los trabajadores?

Para dar respuesta a lo anterior, se podría afirmar entonces que los dos primeros cuestionamientos se resuelven en el hecho, de que este conocimiento facilitaría tanto desde el campo teórico como práctico la identificación de aquellas variables que logran potencializar tanto la percepción de clima con la relación trabajo familia, a fin de mantener o intervenir este tipo de prácticas que otorgan resultados benéficos para el trabajador, lo anterior bajo la premisa de que este tipo de variables logran

correlacionarse positivamente, ahora bien, el análisis de resultado permite entrever de igual manera que existen correlaciones negativas, es decir, existen variables desde la organización y desde el entorno familiar que deben ser no solo monitoreadas sino que además reforzadas, en la medida en que pueden repercutir en una percepción negativa de clima organizacional y por ende impactar de forma negativa en lo familiar, conllevando esto a un trabajador insatisfecho, frustrado y con un conflicto latente desde el desarrollo de su trabajo y su rol al interior de la familia. Y es en este punto entonces donde se resuelve el tercer planteamiento, en la medida en que el estudio de la relación trabajo familia permite adquirir no solo el conocimiento pertinente sobre las correlaciones positivas o negativas entre variables, sino que permiten conducir al planteamiento de estrategias llámense de prevención o intervención, con el fin de optimizar las practicas al interior del contexto organizacional que conlleven a una mejora en la calidad de vida laboral. Es permite además aclarar que, si bien esta investigación se enfoca en las categorías de trabajo y familia, las estrategias que plantean, por lo menos en lo que respecta a este escrito se presupuestan ser dadas desde el contexto laboral, ya que es el espacio donde se pueden modificar prácticas, se pueden construir nuevas estrategias o reforzar cierto tipo de hábitos en términos procedimentales del trabajo que influyan en la mayoría de trabajadores, que si bien pudieran ser traspalados este tipo de intervenciones al escenario familiar, correspondería una investigación más fuerte desde el campo social y se tendría en consideración un panorama de categorías mucho más amplias que permean el contexto familiar y no fueron tendidas en cuenta en esta investigación, que sin embargo sería bueno a futuro profundizar.

Con lo mencionado anteriormente y a raíz de los hallazgos del presente trabajo en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S se proponen tres estrategias que permitan reforzar las practicas positivas al interior de esta organización que cabe mencionar en la encuesta de clima organizacional obtuvo resultados favorables y además estas mismas estrategias permitirían repercutir en aquellas variables que se correlacionan negativamente con el fin de evitar escenarios o practicas de GTH que incidan en factores como frustración, insatisfacción o mala percepción de mala calidad de vida laboral; estas estrategias se resumen en tres apartados diferentes las cuales se relacionan consecutivamente. Estas son evaluación de desempeño, rediseño de perfiles y por último salario variable.

13.1 Evaluación de desempeño:

Dentro de la evaluación de clima organizacional con los trabajadores de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S sede Pereira se logro identificar que variables tales como administración del talento humano, orientación organizacional y capacidad profesional obtuvieron porcentajes altos; lo que resalta que los trabajadores se sienten en pleno desarrollo de sus facultades para cumplir los objetivos y tareas de su puesto de trabajo, además los trabajadores tienen claridad respecto a cómo sus labores impactan de manera positiva en la empresa, no solo esto sino que las categorías permiten evidenciar que los trabajadores perciben que las practicas de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S en lo que respecta a capacitación, entrenamiento y suministro de recursos para el desarrollo de funciones son óptimas, distante al hecho de que realmente se tengan este tipo de estrategias plenamente instauradas o no, la percepción de los trabajadores en lo referente a estas variables permiten señalar que es positiva. Además, en lo alusivo a las variables de remuneración y estilos de liderazgo, se logró evidenciar que igualmente los trabajadores perciben confianza y apoyo por parte de los lideres e igualmente se obtiene percepciones respecto a justicia en la medida que perciben que su salario es el adecuado para las funciones que desempeñan. Ahora bien, es de resaltar que en la validación de correlaciones, tanto las de clima organizacional y en la de relación trabajo familia tanto administración del talento humano, capacidad profesional y liderazgo se relacionan negativamente con la variable trabajo familia negativa y familia trabajo negativa y de igual forma se relación positivamente con la categoría trabajo familia positiva, lo anterior es de resaltar dado que estas categorías nos permiten entender entonces que en la medida en que sean reforzadas y optimizadas por parte de la empresa se logrará obtener una correspondencia positiva e impactará positivamente en la familia, caso contrario, se logra evidenciar que podría tener impactos negativos no solo en el trabajo sino en la familia. Es por lo anterior que es fundamental reforzar entonces este tipo de practicas en gerencia del talento humano, a fin de establecer calidad en los roles, funciones, objetivos, estilos de liderazgo, apoyo con superiores y elementos propios de la empresa que le sean brindados al trabajador para desempeñar su trabajo.

Objetivo General.

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para todo el personal de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S de acuerdo con cada cargo, definiendo los objetivos, competencias y habilidades que requiere cada puesto de trabajo con el fin de determinar que tanto grado de adecuación tiene el trabajador a sus funciones y de este modo impactar positivamente en los resultados de la organización.

Objetivos específicos.

- Definir un plan de competencias y objetivos que permitan estandarizar criterios de evaluación para cada cargo.
- Sensibilizar a los trabajadores de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S la metodología establecida respecto al ¿Qué? ¿Para qué? Y ¿Cómo? de la evaluación de desempeño con el fin de sentar claridad sobre el proceso
- Implementar la metodología de evaluación de desempeño de manera que se logren determinar los planes de acción en criterios de seguimiento y capacitación.

Actividades:

- Definición de competencias y estandarización
- Diseño de evaluación de pares, jefes y autoevaluación
- Planeación de objetivos (jefe y trabajador)
- Establecimiento de metodología de evaluación y sensibilización
- Implementación del modelo
- Estipulación de ciclos de seguimiento
- Ejecución de la evaluación
- Establecer modelos de capacitación.

La estrategia de evaluación de desempeño se pretende estructurar en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S en funciones de dos razones específicas, la primera de ellas corresponde a una practica aun no implementada en la organización que permita fijar estándares y objetivos alusivos a los roles y competencias que se esperan de cada cargo al interior de la empresa, el segundo corresponde a una medida de monitoreo y

seguimiento que permita precisar con anticipación las áreas de oportunidad de los trabajadores de manera que se logre intervenir y optimizar dichos aspectos es de esta manera que se plantean entonces la implementación de la evaluación de desempeño en 8 pasos que permiten las dinámicas de estandarización, sensibilización y ejecución. En un primer momento se definirán las competencias, habilidades y funciones de cada uno de los cargos de la empresa de forma en que existan criterios objetivos de evaluación, bajo este mismo concepto se pretende que la fijación de objetivos se haga conjuntamente entre trabajador y jefe de manera tal que se genere un consenso entre las actividades que se estipulan y aquellas que se están ejecutando en la actualidad, además de incluir las pretensiones de la empresa para cada perfil. Posterior al diseño de la evaluación de competencias se procederá a una actividad de sensibilización con los trabajadores de la empresa de manera tal en que se pueda compartir la información respecto al objetivo de la evaluación, de como se pretende implementar el modelo y adicional que todos los trabajadores tengan un concepto claro y preciso del aporte que esta nueva practica traerá para la empresa. La pretensión entonces en este caso es poder ejecutar la evaluación por cada una de las áreas, estableciendo igualmente periodos de seguimiento trimestrales de manera tal que se logren identificar fortalezas y falencias e implementar procedimientos de capacitación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Dirigido a:	Todos los trabajadores de los procesos (Administrativo, comercial y operativo)
Orientado por:	Líder de Talento Humano – Psicóloga
Metodología:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focus group 2. Taller de socialización
Pasos que seguir:	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del modelo de competencia y metodología para la estructuración del modelo. - Presentación de las competencias organizaciones y específicas del rol. - Sesiones de trabajo con gerentes y líderes a fin de definir los objetivos específicos del proceso y de cada uno de los cargos de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de jornadas de sensibilización por proceso describiendo la finalidad, objetivos y resultados esperados del modelo. - Generar registro e implementación del modelo conforme a los formatos establecidos y aprobados por la gerencia de la empresa. - Programación de ciclos de seguimiento y emisión de resultados conforme a los direccionamientos emitidos por la gerencia respecto a la programación del personal y no afectación de los ciclos de productividad y cronogramas de trabajo estipulados por la empresa. - Programación y presentación de la matriz de capacitaciones con temas específicamente definidos por proceso, cargos e individuos. 	
Duración:	2 meses y 20 días	
Lugar:	SERVIMERCADEO Pereira	
Fechas:	Definición de competencias y estandarización.	Marzo de 2019
	Diseño de evaluación 180° (Pares, jefes y autoevaluación)	Marzo de 2019
	Planificación de objetivos (jefe y trabajador)	Abril de 2019
	Implementación del modelo	Mayo de 2019
	Estipulación ciclos de seguimiento.	Mayo de 2019
	Ejecución de la evaluación.	Mayo de 2019
	Establecer modelos de capacitación.	Junio de 2019
Recursos:	Materiales didácticos	
Presupuesto:	\$ 2.500.000	
Evaluación:	Una vez finalizados los ciclos de actividades conforme a las fechas anteriormente mencionadas los responsables del	

	<p>programa desarrollarán evaluaciones conforme a los compromisos adquiridos.</p> <p>La evaluación final del programa en cuanto a la efectividad de las actividades se calculará de la siguiente manera:</p> $\frac{\text{Número de actividades totales} * 100}{\text{Numero de actividades entregadas al cierre del ciclo}}$
--	---

13.2 Rediseño de perfiles:

Posterior a la evaluación del desempeño y a estandarizar las funciones de los cargos la siguiente estrategia se centra en el rediseño de los perfiles, lo anterior se basará en los resultados obtenidos de la evaluación en la medida en que se identifique aquellos trabajadores en proporción al cargo que desempeñan, es decir, conocer aquellas personas que requieren de apoyo y soporte para cumplir con los objetivos establecidos y de igual manera conocer quienes tienen un desempeño superior al esperado, es en este punto en donde el rediseño de perfiles permitirá perfilar y ajustar las labores de acuerdo a las competencias personales de cada trabajador y estipular si se pueden tomar acciones en calidad de promoción, capacitación y acompañamiento.

En esta variable igualmente se impactan las categorías de administración del talento humano, capacidad profesional y trabajo bajo presión en la medida en que se habla del nivel de responsabilidad o empoderamiento del trabajador para con su cargo, además de las ayudas de capacitación y entrenamiento que brindará la empresa y el trabajo bajo presión alusivo al desempeño que pueda tener un trabajador en un evento crítico obteniendo los resultados esperados, como se habló anteriormente la administración del talento humano y la capacidad profesional tienen una correlación negativa con la relación familia-trabajo y trabajo-familia e igualmente tienen una correlación positiva con la categoría de trabajo familia, en el rediseño de perfiles se incluye la categoría de trabajo bajo presión pese a que ésta no obtuvo ninguna correlación entre las categorías de interacción familia-trabajo se incluye puesto que obtuvo un promedio representativo en la encuesta de clima organizacional y de acuerdo a los resultados obtenidos y en contraste

con lo hallado en los resultados, aquellos trabajadores que cuenten con un alto nivel de Empowerment y capacitación necesaria para desempeñar su trabajo tienen mayores facultades y/o herramientas para cumplir sus funciones de manera idónea.

Objetivo General.

- Rediseñar los perfiles de los cargos de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con el propósito de estipular las actividades de promoción y capacitación que requiere el personal de SERVIMERCADEO S.A.S para estandarizar las funciones y responsabilidades que tienen asignadas dentro de la empresa basados en su formación y competencias.

Objetivos específicos.

- Valoración de los resultados de la evaluación de desempeño para la identificación de las competencias de los trabajadores versus cargo actual en la empresa.
- Estructuración de perfiles de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño con el fin de establecer planes de capacitación de acuerdo con las necesidades que se identifiquen.
- Ejecutar el plan de capacitación propuesto con aquellos trabajadores que lo requieran de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño y el rediseño de nuevos perfiles con el fin de que se logre alcanzar el potencial esperado.

Actividades:

- Análisis de perfiles actuales versus resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
- Estructuración y presentación de nuevos perfiles.
- Capacitación y entrenamiento.
- Actividades de promoción.

El proceso de rediseño de perfiles tal como se mencionó en la parte intervención del plan se realiza consecutivamente a la evaluación de desempeño a medida que esta evaluación logra identificar las competencias que tienen los trabajadores respecto al cargo que desempeñan y de esta manera conseguir un equilibrio u homeostasis respecto a sus

funciones y facultades, posteriormente la pretensión del diseño de perfiles es poder ejecutar un plan de capacitación con criterios objetivos para aquellas personas que irán a ocupar nuevos cargos e igualmente para aquellos quienes necesiten afianzar conocimientos, habilidades y/o competencias en los cargos que desempeñan actualmente.

REDISEÑO DE PERFILES	
Dirigido a:	Gerentes y líderes de proceso Talento Humano Trabajadores
Orientado por:	Líder de Talento Humano – Analista de talento humano – psicóloga
Metodología:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comités gerenciales. 2. Talleres de socialización. 3. Aprendizaje colaborativo.
Pasos que seguir:	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los cargos actuales de la organización por medio de la base de datos general del personal. - Definir la estructura de cargos proyectada por la gerencia de la empresa de acuerdo con los presupuestos y/o proyectos en curso. - Definir por medio de comités gerenciales proyecciones de cargos futuros. - Programar y ejecutar talleres de socialización con los líderes de proceso y colaboradores que ocupan actualmente los cargos proyectados dentro de la empresa. - Programar y ejecutar sesiones de aprendizaje colaborativo a fin de documentar las funciones actuales de los trabajadores y generar comparativo con las descritas en los documentos actuales. - Presentar propuesta a gerentes y líderes de proceso respecto a bosquejo de perfiles y responsabilidades definidas para los cargos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar matriz de resultados en la cual se relacionan las brechas actuales de formación y competencias conforme a los resultados de la evaluación de desempeño y rediseño de los perfiles. 	
Duración:	2 meses y 11 días	
Lugar:	SERVIMERCADEO Pereira	
Fechas:	Valoración de los resultados de la evaluación de desempeño para la identificación de las competencias de los trabajadores versus cargo actual en la empresa.	Mayo de 2019
	Estructuración y presentación de nuevos perfiles.	Junio de 2019
	Capacitación y entrenamiento.	Julio de 2019
	Actividades de promoción.	Agosto de 2019
Recursos:	Sala de juntas Sala de capacitaciones	
Presupuesto:	\$ 1.000.000	
Evaluación:	<p>Una vez finalizados los ciclos de actividades conforme a las fechas anteriormente mencionadas los responsables del programa desarrollarán evaluaciones conforme a los compromisos adquiridos.</p> <p>La evaluación final del programa en cuento a la efectividad de las actividades se calculará de la siguiente manera:</p> $\frac{\text{Número de actividades totales} * 100}{\text{Número de actividades entregadas al cierre del ciclo}}$	

13.3 Salario variable:

La última estrategia en la que se enfoca la propuesta de intervención para la empresa SERVIMERCADEO S.A.S es la de salario variable, de acuerdo a la intensidad secuencial de la que se ha hablado anteriormente, el salario variable se implementaría con el fin de destacar el desempeño de los trabajadores en relación al grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para el perfil que se le haya asignado, de esta manera logrando influir en aspectos como la motivación, el reconocimiento y la percepción de justicia tanto interna como externa, por lo tal, esta estrategia estaría relacionada de forma indirecta con las áreas ya mencionadas previamente, orientación organizacional, administración del talento y capacidad profesional y de forma directa se relacionaría con las variables de Salario y recompensa y reconocimiento, cabe mencionar igualmente que estas últimas dos categorías al igual que la de trabajo bajo presión fueron de las menos favorables respecto a la aplicación de la encuesta de clima organizacional en la empresa SERVIMERCADEO S.A.S que si bien no se obtuvieron resultados desfavorables no se alcanzó el margen de concordancia que si alcanzaron las demás categorías. Por lo que resultan ser un foco de interés de la presente propuesta investigativa para la intervención y optimización de prácticas de GTH en la organización, a lo anterior se anuda el hecho de que la categoría de salario y recompensa tiene correlación con las categorías de relación trabajo- familia y familia-trabajo negativa, en esta última se incluye también la categoría de reconocimiento, lo cual permite identificar que son áreas, que si bien fuesen optimizadas no tendrían mayor trascendencia o impacto en la esfera familiar del trabajador, en caso de que sean descuidadas repercutirían de forma negativa directamente en ésta esfera del individuo.

Por tal se establecen entonces dos actividades de manera tal que se pueda iniciar dentro de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S a ahondar en propuestas que incentiven estas áreas de forma tal que se mantengan en palabras de Herzberg las condiciones higiénicas del trabajo y además incentivar a los trabajadores a alcanzar las metas y objetivos propuestos para cada perfil. Inicialmente en la presente propuesta se enfatizará en calidad de salario y recompensa en el área comercial y en el resto de las áreas presentar una propuesta basada en el reconocimiento de acuerdo con el cumplimiento de metas.

Objetivo General

- Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa en las diferentes áreas de la empresa SERVIMERCADEO S.A.S de forma tal que se logre exaltar el cumplimiento y desempeño de los trabajadores con el fin de impactar elementos como la implicación, la satisfacción, la percepción de justicia y mantener las condiciones higiénicas del trabajo.

Actividades

- Implementación del programa travel per sells and development.
- Reconocimiento trimestral ante la compañía en sus diferentes sedes a los trabajadores con mejor desempeño.

La implementación de las estrategias de salario variable se presenta en dos proyectos los cuales son: travel per sells and development, este se refiere propiamente al área comercial y operativa como una estrategia que incentiva la recompensa en los trabajadores de esta dependencia y se logren dar cumplimiento a los presupuestos de ventas estipulados. Se iniciará la implementación en esta área dado que es el fuerte económico que acrecienta o disminuye los activos de la organización, sin embargo, la pretensión sería extenderlo a las demás áreas de la entidad, Esta propuesta se realizará de forma anual al comercial con mejor desempeño al año. En segunda medida y enfatizando en la variable de reconocimiento se propone dar un reconocimiento trimestral a aquellos trabajadores con mejor desempeño en cada una de las áreas de la empresa por medio de comunicados institucionales de forma tal que se autentifique se esfuerzo y se desempeño en el cargo asignado.

SALARIO VARIABLE	
Dirigido a:	Todos los trabajadores de los procesos (Comercial y operativo)
Orientado por:	Líder de Talento Humano – Analista de talento humano – psicóloga – Coordinador de nomina
Metodología:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comités gerenciales. 2. Focus group. 3. Talleres de socialización.
Pasos que seguir:	- Determinar la estrategia de objetivos e indicadores del modelo de reconocimiento

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las pautas para generar los reconocimientos en cuanto al salario variable - Establecer y realizar las actividades que se implementaran para las personas que tengan un alto desempeño de acuerdo a los indicadores propuestos. 	
Duración:	Un año	
Lugar:	SERVIMERCADEO Pereira	
Fechas:	Implementation del programa travel per sells and development.	Abril de 2019
	Reconocimiento trimestral ante la compañía en sus diferentes sedes a los trabajadores con mejor desempeño.	Mayo de 2019
Recursos:	Indicadores- agencia de viajes	
Presupuesto:	6.000.000	
Evaluación:	<p>Una vez evaluados los indicadores propuestos para el reconocimiento de las dos estrategias, se entregarán los respectivos premios.</p> <p>La evaluación final del programa en cuanto a la efectividad de las actividades se calculará de la siguiente manera:</p> $\frac{\text{Número de reconocimientos programados} * 100}{\text{Número de reconocimientos otorgados al cierre del ciclo}}$	

14. Presupuesto

Estrategia	Actividad	Presupuesto Requerido	Total Presupuesto
Evaluación de desempeño	Campañas de sensibilización	500.000	500.000
Evaluación de desempeño	Gastos de viajes	200.000	2.000.000
Rediseño de perfiles	Gastos de viajes	200.000	200.000

Rediseño de perfiles	Capacitador	800.000	800.000
Salario Variable	Viaje para dos personas	4.000.000	4.000.000
Salario Variable	Materiales Web	2.000.000	2.000.000

15. Bibliografía

Ramos Moreno, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Universidad nacional abierta y a distancia. Fusagasugá.

Salcedo Narváez, S. Lozano Arrieta, Y. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014. Universidad de Cartagena.

Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de las ciencias económicas administrativas. Tabasco.

Contreras Chavarría, B, Matherson P. Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Revista de trabajo social. Chile

García Villamizar, G. Clima organizacional hacia un nuevo modelo. Bucaramanga Colombia. Universidad de Cauca vol 12 artículo 6.

Molina Jojoa, D. (2011). Conciliación trabajo-familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo. Universidad Católica de Pereira.

Gomez Rada, C. (2008). Diseño y construcción de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de psicología vol 4. Bogotá.

Chiang Vega, M. Salazar Botello, C. Núñez Partido, A. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. Red de revista científica de América Latina y del Caribe.

Dalabanti Matuc, G. (1996). Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin. Tramas. Vol 10. México.

Gomez Encinas, L. Olaz A. (2013). Clima laboral en cuestión, revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de ciencias sociales* núm 56. España.

Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de psicología* vol 12.

Jimenez Figueroa, A. Acevedo Olea, D. Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. Universidad de Estadual de Maringá. Brasil.

Gallardo Yañez, Rodrigo Carmona Arenas, Mallén y Novales Ripoll, Miguel. (2018). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Diciembre.

Aguirre Zubiaurre Z, Martínez Díaz M, (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. Departamento de Psicología. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Sabater, Maria Carmen. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. Departamento de Ciencias Humanas Universidad de La Rioja.

Baez T, Ximena, Galdames G, Claudia. (2005). Conflicto de Rol Familia–Trabajo desde la Perspectiva de los Tipos de Jornada de Trabajo. Académica Universidad del Mar sede José Santos Ossa. Universidad de Chile.

Álvarez R, Adaneys, Gómez B, Ingrid Carolina. (2010). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. Instituto de Psicología Universidad del Valle.

Jiménez Figueroa, Andres, Moyano Díaz, Emilio. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. Universidad de Talca.

Giraldo Pérez, Melva R, Gutiérrez Santana, Nohra Constanza. (2016). Interacción trabajo-familia y su relación con la salud percibida del personal operativo de una empresa de vigilancia y seguridad privada de la ciudad de Manizales. Manizales.

Valladares González, Anay M. (2008). La familia. Una mirada desde la Psicología. Cuba.

Román Reyes, Patricia, Padrón Innamorato, Mauricio, Ramírez García, Telésforo. (2012). Trabajo y familia: ¿cómo se articula esta frágil relación? Universidad Autónoma del Estado de México.

Fundación Jaime Guzmán (2010). Relación trabajo y familia. Artículo científico. Recuperado de <http://www.temas.cl/2010/03/25/relacion-trabajo-y-familia/>

Otálora Montenegro, Guillermo. (2017). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. Bogotá, 20 (34): 139-160.

Ariza, Marina, Orlandina de Oliveira. (1999). Género, trabajo y familia: consideraciones teórico-metodológicas. México.

Ruiz Ramirez H. (2013). Marx y su visión del trabajo en contribuciones a la economía. Universidad autónoma del estado de México.

Costa Esping A. (2000). Fundamentos sociales de las economías postindustriales, Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales. Página 190. Barcelona.

Lopez C. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor sus fundamentos.

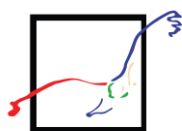
Ramirez Alvarez, A. Testa Guerra, R. (2013). El conflicto trabajo-familia: Riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores. Revista académica institucional Universidad Católica de Pereira.

Navarro Ardoy, L. (2004). Trabajo y familia: un conflicto en las parejas. Instituto de estudios sociales avanzados. España.

Alvarez, A. Gomez, C. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en modalidad de empleo. Cali.

Noguera J, A. (2002). La naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.

16. Anexos



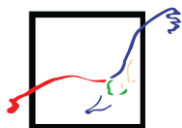
SERVI-MERCADEO S.A.S.

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CLIMA
ORGANIZACIONAL -DAFP**
TD =totalmente en desacuerdo TA=totalmente de acuerdo DA= de acuerdo ED= en desacuerdo

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	ED	DA	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas .				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	TD	ED	DA	TA
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12. La Capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merece.				
ESTILO DE DIRECCION	TD	ED	DA	TA
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				
19. Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				

22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	ED	DA	TA
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo.				
TRABAJO EN GRUPO	TD	ED	DA	TA
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	ED	DA	TA
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos .				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos .				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	ED	DA	TA
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.				

46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias .				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.				
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				
RECONOCIMIENTO	TD	ED	DA	TA
52. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
53. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error .				
54. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
55. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				
56. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
TRABAJO BAJO PRESION	TD	ED	DA	TA
57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
58. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
59. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.				
60. Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
61. muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo.				
SALARIO Y RECOMPENSA	TD	ED	DA	TA
62.El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia . (amigos , Familiares)				
63. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización.				
64. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores.				



SERVI MERCADEO S.A.S.

CUESTIONARIO DE INTERACCIÓN TRABAJO- FAMILIA (SWING)

A continuación encontrará una serie de situaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos laboral y personal. Por favor, indique con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante los últimos seis meses. Marque con una cruz la casilla que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

0	1	2	3
Nunca	A veces	A menudo	Siempre

	0	1	2	3
1. Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador ^[1]				
2. Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo ⁰				
3. Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales ^[1]				
4. Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas ^[1]				
5. No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja/familia/amigos debido a tu trabajo				
6. Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus hobbies ^[1]				
7. Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa ^[1]				
8. Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja/familia/amigos				
9. La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo				

10. Te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos ^{[L]_{SEP}}				
11. Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral ^{[L]_{SEP}}				
12. Los problemas que tienes con tu pareja/familia/amigos hacen que no tengas ganas de trabajar				
13. Después de un día o una semana de trabajo agradable, te sientes de mejor humor para realizar actividades con tu pareja/familia/amigos				
14. Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo ^{[L]_{SEP}}				
15. Cumples debidamente con tus responsabilidades en casa porque en tu trabajo has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas				
16. El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en casa				
17. Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja/familia/amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo				
18. Después de pasar un fin de semana divertido con tu pareja/familia/amigos, tu trabajo te resulta más agradable				
19. Te tomas las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debes hacer lo mismo				
20. Cumples debidamente con tus responsabilidades laborales porque en casa has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas				
21. El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en el trabajo ^{[L]_{SEP}}				
22. Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada				



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACION

La Universidad de Manizales a través de su programa de Especialización en Gerencia del Talento está adelantando la Investigación **Interacción trabajo familia y Clima laobral en una muestra multiocupacional**. Le solicitamos a Usted que participe en esta Investigación respondiendo a unos cuestionarios que indagan acerca de su opinión sobre diferentes aspectos; esto tomara aproximadamente 25 minutos de su tiempo.

Es importante que tenga en cuenta que los cuestionarios no son un *examen* de respuestas *buenas o malas, correctas o erróneas*, sino una de las herramientas de esta investigación orientada, en último término, a posibilitar la formulación de propuestas de mejoramiento que fortalezcan la calidad de vida laboral y la productividad. **Todos los puntos de vista expresados serán relevantes.**

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. El equipo de investigación suministrara a la empresa estadísticas generales de los hallazgos del Estudio, garantizando la confidencialidad de la información individual aportada por los trabajadores que participan en él.

Le agradecemos de antemano su disposición a responder los cuestionarios, el tiempo y la atención que le va a dedicar y la valiosa información que nos va a proporcionar. Por favor, responda todas las preguntas.

He entendido el objetivo de la Investigación que se está realizando y consiento responder los Cuestionarios.

Nombre del Trabajador: _____

Firma del Trabajador: _____

CC: _____

Ciudad y Fecha: _____