

**Clima organizacional e interacción trabajo/familia en Pacífico Tres S.A.S: Análisis de caso**

**Trabajo de grado para obtener el título de especialista en gerencia del talento humano**

**Astrid Yuliana Aguilar Gómez**

**Maribel Ortiz Bustamante**

**Claudia Marcela Echeverri Giraldo**

**Ewilder Santana**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**Universidad de Manizales**

**Manizales, marzo 2019**

*Nota de aceptación*

---

---

---

---

---

*Firma del presidente del jurado.*

---

*Firma del jurado.*

---

*Firma del jurado.*

*Manizales, 2 de marzo de 2019.*

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>x</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>1 Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Marco institucional</b> .....	<b>5</b>
2.1 Misión .....	5
2.2 Visión .....	5
2.3 Valores .....	6
<b>3 Planteamiento del problema.</b> .....	<b>7</b>
3.1 Pregunta de investigación. ....	7
<b>4 Objetivos</b> .....	<b>8</b>
4.1 General .....	8
4.2 Específicos .....	8
<b>5 Justificación</b> .....	<b>9</b>
<b>6 Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>7 Marco teórico</b> .....	<b>15</b>
7.1 El concepto de clima organizacional. ....	15
7.2 Clima organizacional, cultura organizacional y empresa. ....	22
7.3 Componentes del clima organizacional .....	26
7.3.1 Orientación organizacional .....	26
7.3.2 Administración del talento humano.....	30
7.3.3 Estilo de dirección. ....	31

7.3.4	Comunicación e integración.....	35
7.3.5	Trabajo en grupo.....	36
7.3.6	Capacidad profesional.....	39
7.3.7	Medio ambiente físico.....	39
7.3.8	Reconocimiento.....	40
7.3.9	Trabajo bajo presión.....	41
7.3.10	Salario y recompensa.....	42
7.4	Interacción familia/trabajo.....	43
<b>8</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>56</b>
9.1	Capítulo I. Descripción de las características del clima laboral de Pacífico III.....	56
9.1.1	Gráficos de porcentaje de respuesta por componente.....	57
9.2	Capítulo II. Descripción de la interacción de familia/trabajo, trabajo/familia de Pacífico III.....	74
9.2.1	Gráficos de porcentaje de respuesta por componente.....	75
9.3	Capítulo III. Relación interacción trabajo- familia y clima laboral.....	82
<b>10</b>	<b>Propuesta intervención en relación entre el Clima Laboral y la interacción Familia Trabajo en la Concesión Pacífico Tres S.A.S.....</b>	<b>88</b>
10.1	Problema.....	89
10.2	Objetivo General.....	89
10.2.1	Objetivos Específicos.....	89
10.3	Plan de Intervención.....	89
10.3.1	Programa 1 – Acompañamiento al equipo gerencial, a fortalecer la comunicación, relacionamiento y afinamiento de planes estratégicos en pro de la articulación los procesos.....	89

10.3.2	Programa 2 - <i>Coaching</i> de equipos.....	90
10.3.3	Programa 3 Mejoramiento de procesos de la Gestión del Talento Humano .....	91
10.3.4	Programa 4 Estructuración plan de beneficios y/o incentivos por resultados 91	
<b>11</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>96</b>
	<b>Anexos. ....</b>	<b>99</b>

## Lista gráficos

Gráfico 1 Orientación organizacional.....	57
Gráfico 2 Administración del talento humano .....	59
Gráfico 3 Estilo de dirección .....	61
Gráfico 4 Comunicación e interacción .....	62
Gráfico 5 Trabajo en grupo.....	64
Gráfico 6 Capacidad profesional.....	65
Gráfico 7 Medio ambiente físico.....	66
Gráfico 8 Reconocimiento .....	68
Gráfico 9 Trabajo bajo presión .....	69
Gráfico 10 Salario y recompensa .....	71
Gráfico 11 Análisis clima organizacional Pacífico Tres S.A.S .....	72
Gráfico 12 Percepción trabajo-familia. (Negativo).....	75
Gráfico 13 Percepción familia-trabajo. (Negativo).....	77
Gráfico 14 Percepción trabajo-familia (positivo).....	78
Gráfico 15 Percepción familia- trabajo (positivo).....	80
Gráfico 16 Análisis familia/trabajo trabajo/familia en Pacífico III.....	81

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Cuadro de definiciones de clima organizacional. ....	19
Tabla 2 Correlaciones. ....	83
Tabla 3 Variables de correlación. ....	84
Tabla 4 Relaciones entre variables del clima organizacional. ....	85
Tabla 5 Cronograma. ....	92
Tabla 6 Presupuesto.....	92

## **Lista de figuras**

Figura 1. Modelo estilos de dirección y liderazgo. ....	34
---	----



## **Lista de Anexos**

ANEXO A Cuestionario de interacción Familia/trabajo SWING .....	99
ANEXO B Instrumento de evaluación clima organizacional -DAFP .....	101
ANEXO C Coeficiente de correlación. ....	104

## **Resumen**

Esta investigación tuvo por objeto exponer y analizar la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo/familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S. Se utilizó un estudio correlacional de corte cuantitativo, apoyado en la aplicación de cuestionarios de Interacción trabajo-familia (Swing) y de Clima Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública en una muestra de 124 trabajadores de la organización; igualmente, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo para el estudio del clima y la interacción y para el establecimiento de la relación se utilizó el coeficiente de Pearson con la información recolectada se sintetizó, organizó, presentaron y describieron los datos.

En general existe una percepción del clima laboral favorable y se evidenció una interacción trabajo-familia sana, es decir, no se identificó que el trabajo esté incidiendo significativamente en las relaciones familiares y viceversa. En cuanto a la relación clima laboral e interacción trabajo-familia la variable de mayor correlación es la orientación organización. La propuesta de intervención planteada atiende a los principales hallazgos encontrados en la investigación sobre todo orientados a mejorar la comunicación, formación del equipo directivo, mejoramiento de procesos de gestión humana y por última la estructuración de un plan de beneficios e incentivos por resultados.

## **Abstract**

The purpose of this research was to present and analyse the relationship between work climate and work / family interaction in the Pacífico Tres S.AS. We used a quantitative correlation study, supported by the application of questioning of Work-Family Interaction (Swing) and Labor Climate of the Administrative Department of Public Function in a sample of 124 workers of the organization; Likewise, a descriptive statistical analysis was carried out for the study of climate and interaction, and for the establishment of the relationship, the Pearson coefficient was used. With the information collected, the data were synthesized, organized, presented and described.

In general, there is a favourable perception of the work environment and a healthy work-family interaction was observed, that is, it was not identified that the work is having a significant impact on family relationships and vice versa. Regarding the relationship between work climate and work-family interaction, the variable with the highest correlation is organization orientation. The proposed intervention deals with the main findings found in the research mainly aimed at improving communication, training of the management team, improvement of human management processes and finally the structuring of a plan of benefits and incentive results.

## 1 Introducción

La presente investigación expone y analiza la situación del clima organizacional y la interacción entre las relaciones familia/trabajo y trabajo/familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S en el año 2018. En el primer apartado se hizo una breve contextualización de la entidad (Pacífico III): su misión, su visión y sus valores institucionales. Con ello se pretendió identificar la misión y visión que la entidad se plantea en el mediano y largo plazo. Además, permitió (al final de la investigación) contrastarlo con los análisis sobre clima organizacional que más adelante se abordaran.

En el segundo, se plantea el problema y la pregunta de investigación. En el tercer apartado del texto se evidenciaron los principales enfoques teóricos que han abordado el tema del clima organizacional y la interacción trabajo/familia. Este apartado se divide en cuatro secciones. La primera, aborda el concepto de clima organizacional y sus principales autores, destacando los aportes de Lewin (1951) y Brunet (1987). La segunda, corresponde a la relación entre el clima organizacional, cultura organizacional y la empresa, en los que se destacan los aportes de Torrecilla. La tercera, abordan los componentes del clima organizacional y las diferentes perspectivas que los abordan. Y por último los diferentes enfoques teóricos y conceptuales que han abordado la interacción trabajo/familia y familia/trabajo.

En cuarto lugar, se presenta la metodología de investigación consistente en un enfoque correlacional de corte cuantitativo, con enfoque empírico-analítico, con un diseño no experimental. Se trabajó una muestra aleatoria de 127 empleados de la Concesión Pacífico Tres S.A.S; a los cuales se les aplicó como instrumentos de medición y recolección de datos, dos encuestas, una para cada temática analizada, es decir, una encuesta para clima organizacional y sus componentes, y otra para la relación familia/trabajo y trabajo/familia. De igual manera se presentan los resultados de la investigación.

Por último, se plantea una propuesta de intervención, en la que se busca entregarle a la entidad una ruta de trabajo que le permita realizar mejoras en su clima organizacional y relación entre empleados y sus familias. Además, se plantean las conclusiones generales de este trabajo de investigación.

## **2 Marco institucional**

La Concesión Autopista Conexión Pacífico Tres, es un proyecto vial compuesta por Construcciones El Cóndor, MHC Ingeniería, y la compañía costarricense Meco. Su objetivo es modernizar, reparar y construir carreteras, puentes y túneles para el programa de vías 4G que beneficiará a los viajeros, acortará los recorridos y potenciará el desarrollo económico del país. Trabaja por fortalecer la conexión con el occidente del país y el puerto de Buenaventura, el más importante para el comercio nacional.

### **2.1 Misión**

El propósito de la Concesión Pacífico Tres S.A.S es ejecutar las obras de construcción, mejoramiento y rehabilitación, y prestar los servicios de operación y mantenimiento en las vías objeto del Contrato de Concesión número 005 DE 2014 suscrito con la Agencia Nacional de Infraestructura -ANI, cumpliendo con las especificaciones técnicas, los estándares normativos, los plazos asignados y los programas de inversión definidos, buscando en todo momento la satisfacción de las partes interesadas: cliente, proveedores, contratistas, la Autoridad Nacional de Licencias –ANLA, accionistas, instituciones financieras, su equipo de colaboradores, y la comunidad con la que interactuamos.

### **2.2 Visión**

Ser reconocidos dentro del grupo de las concesiones de 4G por la impecable ejecución del proyecto, destacándose por su calidad, cumplimiento, eficiencia, oportuna y adecuada atención al usuario, por el mantenimiento a las vías, y por su gestión social, como también

por su compromiso con la protección del medio ambiente y la seguridad y salud de sus empleados.

### **2.3 Valores**

La organización cuenta con los siguientes valores institucionales establecidos con claridad.

- Solidaridad
- Honestidad
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de compromisos
- Confianza

### **3 Planteamiento del problema.**

Esta investigación surgió de la intención de querer abordar y comprender cómo funcionan y se aplican los conceptos de clima organizacional y relación familia-trabajo en la Concesión Pacífico Tres S.A.S. Entidad que cuenta con un gran número de empleados y requiere de procesos de desarrollo humano eficientes y eficaces que permitan un buen funcionamiento en todas las áreas y niveles de su estructura institucional.

Esta investigación se planteó, primero, a raíz de una discusión teórica preliminar acerca de cada uno de estos conceptos y componentes; al igual que sus aplicaciones y beneficios; que argüía a unas necesidades estructurales de la concesión para mejorar su funcionamiento y productividad interna. Y, Segundo, -se planteó- a través de un análisis de la forma en la cual funcionaban e interactuaban dentro de la organización y concesión de Pacífico Tres S.A.S. En otras palabras, se planteó a través de herramientas estadísticas que permitieran medir y emitir un diagnóstico general (conciso) de clima organizacional y relación trabajo-familia dentro de esta concesión.

Finalmente, la intención de este análisis y diagnóstico de clima organizacional y relación trabajo-familia, es la de generar (o al menos proponer) diversas estrategias de intervención (de toda índole) que permitieran a la concesión de Pacífico Tres S.A.S mejorar sus prácticas internas en pro de la calidad en el clima laboral, el empleado y el rendimiento productivo de la institución. Es decir, que permita identificar cuál es el funcionamiento organizacional interno, la percepción y actitud de los empleados hacia la entidad, y cuáles son los mecanismos necesarios y suficientes para potenciar y orientar al personal hacia la obtención de las metas estratégicas y el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados.

#### **3.1 Pregunta de investigación.**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la interacción Trabajo - Familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S?



## **4      Objetivos**

### **4.1   General**

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

### **4.2   Específicos**

- Describir las características y el estado del clima laboral en la Concesión Pacífico Tres S.A.S.
- Identificar cómo influye positiva y negativamente la interacción Trabajo-Familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S.
- Establecer la relación entre la interacción trabajo-familia y el clima laboral en la Concesión Pacífico Tres S.A.S.
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la interacción trabajo-familia y el clima laboral en la Concesión Pacífico Tres S.A.S.

## 5 Justificación

El estudio del clima organizacional y la relación trabajo-familia es fundamental para conocer el estado en que se encuentran las relaciones laborales dentro de la concesión Pacífico Tres. Dicho esto, en palabras de la pertinencia de la investigación, este ejercicio de diagnóstico y evaluación permite a Pacífico Tres no sólo conocer las problemáticas que existen a nivel inmanente en su estructura institucional y las de los empleados, sino que le permite aplicar medidas correctivas y crear un clima en equilibrio que favorezca los niveles productivos y de calidad laboral.

Además, es importante mencionar que, como gerentes del talento humano, conocer, analizar y estudiar las dinámicas del clima organizacional y la relación trabajo/familia en las organizaciones, nos permite, generar estrategias de cambio para el fortalecimiento, desarrollo y gestión del capital humano. De esta manera, se podrán generar nuevas y perfectibles estrategias, estructuras y prácticas, de manera tal que la organización se adapte mejor con los objetivos y políticas organizacionales y las dinámicas propias de su capital humano.

Por último, cabe añadir que, como todo ejercicio investigación teórico-práctico, este ejercicio de estudio de caso permite abrir el abanico de formas a través de las cuales puede estudiarse los conceptos de clima organizacional y relación trabajo familia, desde las particularidades de cada caso concreto analizado, en este caso, las especificidades de la concesión Pacífico Tres.

## 6 Antecedentes

En la búsqueda de estudios, diagnósticos e intervenciones sobre clima organizacional en el sector de la construcción, y en especial en el de la infraestructura vial, que es al cual pertenece la Concesión Pacífico Tres S.A.S., se puede evidenciar que son muy pocas las investigaciones que se han hecho alrededor de este tema, debido a la falta de conciencia de las firmas contratistas, contratantes, subcontratistas y de los demás actores del sector; donde se concibe como un tema irrelevante por el carácter de provisionalidad de los empleados de dichas empresas, y no tienen en cuenta los impactos asociados al no tener bajo el radar, la percepción de los colaboradores al respecto (Revista Universidad EAFIT N° 130. Abril, mayo, junio. 2003).

De acuerdo con el artículo de la Cámara Colombiana de la Construcción (CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, Comfama, SENA. La seguridad social del trabajador de la construcción. 1998 CANNEY, Patricia. Seguridad y salud en el trabajo de construcción: El caso de Colombia. Oficina Internacional del Trabajo, OIT. 2000), la problemática va más allá de lo que se percibe a simple vista, dado que el grado de incertidumbre es alto para estos empleados, por la inestabilidad laboral, pocos espacios y tiempos para recreación sana y en general una baja calidad de vida tanto del trabajador como de sus familias; esto disminuye sus expectativas de vida, genera baja motivación por el trabajo que muchas veces repercute en el aumento de riesgo de accidentes laborales, poniendo en peligro su integridad física y la de sus compañeros de trabajo, además que con las condiciones rudas y agresivas, características de este sector.

Es importante considerar dentro de los antecedentes que, un proyecto de construcción cuenta, como todos los proyectos, con tres grandes etapas: pre-inversión (diseños), inversión y operación. Esta variable es relevante, dado que a diferencia de otros sectores en los cuales los trabajadores cuentan con una estabilidad laboral dentro de sus empresas, en las empresas constructoras, los trabajadores suelen contratarse para cada proyecto o para cada parte del proyecto y permanecerán allí poco tiempo, dependiendo de la obra en particular para la cual haya sido contratado.

En una obra trabajan varias empresas a la vez (subcontratistas, para el caso de Pacífico Tres, las principales son El Cóndor, MHC y MECO) y su permanencia en la misma varía según la fase del proyecto que se esté desarrollando implicando una alta rotación de personal, de empresas o de subcontratistas. En la construcción se tiene una dinámica compleja que hace que permanentemente se tengan disminución en la productividad de los trabajadores, pérdidas de tiempos, mayores riesgos de accidentalidad y un clima organizacional no adecuado agravado muchas veces por el tiempo de ejecución del proyecto, espacios reducidos o incómodos para laborar, condiciones climáticas adversas, etc. (UNDURRAGA MONTES, Ramón. Tecnología orientada a elevar el nivel de competitividad en el sector construcción. 2000)

Esta situación del sector de la construcción implica consecuencias para las empresas, para los trabajadores y para los proyectos. Los trabajadores se ven obligados a establecer una y otra vez relaciones temporales productivas con otros trabajadores a los que tal vez no conocen, afectando sus propios rendimientos y muchas veces poniendo en riesgo su integridad física, por la disminución de la seguridad en las obras.

En un proyecto de construcción, es frecuente el cambio en el número de trabajadores y de la composición de la mano de obra en cortos periodos de tiempo debido a la ejecución de diferentes oficios especializados en las diferentes fases del proyecto y a la alta rotación de los trabajadores, en especial de los no calificados (Mano de Obra No Calificada MONC). En un momento determinado, un proyecto puede incluir una gran proporción de trabajadores no calificados y muchas veces sin experiencia.

Lo anterior, conlleva a que los trabajadores no se sientan comprometidos con el proyecto y generen en muchas ocasiones, una disminución en la productividad de la mano de obra, conflictos al interior de esta y otras muchas, consecuencias negativas para culminar con éxito el proyecto.

Otra característica importante del sector de la construcción es que presenta ciclos de expansión y contracción relacionados directamente, entre otros factores, con la demanda del producto, las tasas de interés del mercado financiero. Estos fenómenos dificultan que se

establezcan firmas con capital e infraestructura suficientes. Las empresas constructoras, de acuerdo con el ciclo, crecen o se contraen, perdiéndose la continuidad de las personas que laboran en ellas y en consecuencia las condiciones de organización, orden, aseo y control en las obras son deficientes.

La estabilidad empresarial con relación a este tipo de proyectos depende en un alto porcentaje de los planes y programas de infraestructura que el Estado quiera ejecutar en un momento dado, para el presente, el panorama de inversión es alentador, máxime cuando surgen los proyectos de construcción de las autopistas 4G.

Las empresas de la construcción esperan que los trabajadores se incorporen al proyecto con ciertas capacidades y habilidades lo cual muchas veces no es así, por la ubicación de las obras, por la idiosincrasia de la región, por las mismas condiciones climáticas y por el nivel educativo de los trabajadores del sector.

Los sitios donde se desarrollan los proyectos de construcción son, en muchos aspectos, totalmente distintos de los de otras industrias tales como la manufacturera o la textil, que se caracterizan por ser fijas. No sólo son diferentes, sino que cambian constantemente. Al contrario que una fábrica que funciona en un sitio determinado día tras día, con la misma maquinaria, los mismos trabajadores, los mismos procesos y, generalmente, las mismas condiciones, los proyectos de construcción se desarrollan y cambian de un día para otro. Se realiza la estructura con ciertos trabajadores hábiles para este tipo de tarea, se levantan muros y llegan nuevos trabajadores y así sucesivamente se tiene en un momento dado múltiples trabajadores de distintos oficios.

Las empresas cambian cuando se terminan los trabajos asignados generando una dinámica permanente. Cuando se termina un proyecto, los trabajadores y las empresas se marchan a otras obras para empezar de nuevo. Algunos empleadores trabajan en varias ciudades, departamentos, regiones o incluso países diferentes. Del mismo modo, muchos trabajadores especializados se trasladan con el trabajo ya realizado para ensamblarlo en obra. Estos factores influyen en muchos aspectos en la estabilidad laboral de los trabajadores, su motivación, sentido de pertenencia, productividad, salud y seguridad, etc.

La incertidumbre de los empleados de este tipo de empresas se acrecienta, derivada de una variable que no se puede dejar de lado, y es el nivel de riesgo al que están expuestos, al desempeñarse en sus labores cotidianas. De acuerdo a informe de la ARL SURA dic 1 2016...“las tasas de accidentalidad para el sector construcción en el año de 2016 es del (13,3% para accidentes totales; y 0,036% para accidentes mortales), al conjunto de los cerca de 500 mil trabajadores de la construcción del país (considerando tanto el empleo urbano como el rural) se podría estimar que en Colombia se habrían producido, en dicho año, no menos de 88.000 accidentes en las obras de construcción, alrededor de 180 de ellos, mortales.

En relación con el número de accidentes de trabajo en el sector de la construcción, éstos tienen un impacto muy grande no sólo en la población 16 trabajadora sino también en la economía del país, sin hablar del costo social, que es muy difícil de cuantificar.

Las empresas deben ser conscientes de que el talento humano es su capital más importante y la clave para mejorar la productividad. Un proyecto puede tener un buen flujo de capital, o una infraestructura y tecnología de punta, pero esto no servirá de nada si los trabajadores los desaprovechan, los usan mal o no están comprometidos con el proyecto. Por tal razón se requiere diagnosticar el estado del clima organizacional, intervenir, sensibilizar y motivar al personal, esto hace que el trabajador tenga sentido de pertenencia hacia la organización, y los resultados se verán reflejados en calidad, tiempo, seguridad y productividad.

Es importante considerar que la productividad de los trabajadores también depende de la calidad de vida en el trabajo, la cual representa el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores la cual comprende: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidad de futuro organizacional, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido y beneficios ofrecidos, ambiente psicológico y físico de trabajo seguro.

“La calidad de vida en el trabajo abarca no solamente los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos, los cuales afectan no solamente las actitudes personales, la motivación para el trabajo, la adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, la creatividad y la voluntad de innovar o aceptar los cambios. (Suratep, 2012).”

Si el trabajador observa que de alguna manera con su trabajo está logrando la satisfacción de estas necesidades será más productivo. En consecuencia, los Gerentes o Directores de Proyecto, debe tener muy claro y deben estar convencidos de estos aspectos y comprometerse en el desarrollo de programas ligados a esta situación, los cuales repercutirán de manera directa en la autoestima de los trabajadores y como resultado en el incremento de la productividad.

En los proyectos de construcción, debe existir un clima organizacional tal que motive a los trabajadores, allí es donde pasan la mayor parte de su tiempo de manera que existan comunicaciones adecuadas, comportamientos seguros, interés y colaboración entre los diferentes frentes de trabajo. Si no hay motivación, hay desinterés, descontento, depresión, inseguridad e improductividad.

## 7 Marco teórico

En este apartado se realiza una exposición de las definiciones del concepto de clima organizacional, al igual que sus distintas formas, características e implicaciones en las estructuras y procesos organizacionales. A continuación, se exponen de manera general los principales exponentes teóricos del concepto de clima organizacional, al igual que sus definiciones. Además, se escribe respecto a la responsabilidad que adquieren las empresas cuando implementan este concepto en sus procesos internos y externos para promover su eficacia productiva y sus mecanismos de participación entre sus miembros, y finalmente se describen los componentes del clima organizacional que se han seleccionado en la presente investigación el cual contiene el instrumento que permitirá conocer el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

La importancia de profundizar sobre el concepto de clima organizacional deviene de su relevancia en cuanto influye directamente en el ambiente y productividad laboral, al igual que en la calidad de vida y el comportamiento de los empleados. De allí, que múltiples disciplinas, profesiones e inclusive empresas, estudien respecto a este concepto. A continuación, se lleva a cabo una breve, pero concisa exposición de los principales exponentes teóricos de este concepto.

### 7.1 El concepto de clima organizacional.

Uno de los principales teóricos de clima organizacional es Lewin (1951) quien retomando las ideas de G.H Mead (1934), Berger y Luckman (1966), establece dos aspectos indispensables en y para el estudio de este concepto. El primer aspecto al cual se refiere Lewin se relaciona con la estructura organizacional y la capacidad de la empresa para adoptar procesos de participación interna en los cuales los empleados perciban un ambiente laboral que les permita desarrollarse de manera personal, y tener una alta productividad laboral. El



segundo aspecto que señala Lewin se refiere a las características y comportamientos de los individuos frente a la empresa, es decir, sostiene el autor, a la motivación, la satisfacción y las actitudes del empleado, que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral (como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social) determinan su rendimiento en la organización.

Estos dos aspectos que plantea Lewin, en conjunto uno con el otro, son los que permiten tener una perspectiva clara del ambiente y el desarrollo del talento humano que se presenta al interior de la empresa en su clima laboral. Solo en tanto coexistan estos dos elementos se edifica –puede hablarse- de clima organizacional, puesto que éstos se entienden como su principio.

Otro de los autores más relevantes que ha trabajado este concepto ha sido Brunet (1987), que propone que el clima organizacional se orienta por las percepciones del ambiente organizacional y se determina por los valores, actitudes u opiniones de los empleados y las consecuencias como la satisfacción y la productividad influenciadas por el medio físico y social en el cual desarrollan sus tareas. El concepto de clima organizacional planteado por Brunet contempla, entonces, una condición-naturaleza más humana, en tanto está interesado en los procesos de las personas y sus disposiciones frente a la empresa, que su proceso productivo.

Así mismo, Brunet resalta que el clima organizacional agrupa e interviene en diferentes aspectos de las organizaciones como lo son el liderazgo, los conflictos internos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Ramírez & Mayorga, 2017).

Morse y Reimer (1961), al igual que Brunet, enfocaron sus estudios en el contexto humano de las organizaciones, Sin embargo, estos autores profundizaron sobre las consecuencias de las condiciones de atmósfera y clima en el lugar de trabajo de los empleados, al igual que los comportamientos generados en éstos ya no únicamente como una condición humana, sino pensando en los objetivos (visión-misión) de la empresa. Esto, porque según los autores, el empleado es el componente principal de la empresa; su

comportamiento y disposición frente a ésta influye de manera directa (positiva o negativa) en su rendimiento. Además, es el empleado quien hace posible el sostenimiento de la empresa a partir del desarrollo de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, razón por la cual, es fundamental –y esencial- el acompañamiento de éste (el empleado) con procesos que potencien y motiven su trabajo para optimizar su productividad; al tiempo que promuevan su seguridad; en tanto se piensa en el sostenimiento y mantenimiento de la empresa.

Estos cuatro autores, Lewin, Brunet, Morse y Reimer, si bien se refieren a distintas cualidades del concepto de clima organizacional (unos comprendiendo los procesos como un todo, otros enfocados en la parte humana) todos ellos coinciden en que éste (el clima organizacional) interfiere directamente en la productividad de la empresa y el desempeño de los empleados.

De acuerdo con estos cuatro autores, cuando existe un clima organizacional armónico en una organización-empresa, en ésta se produce no solo un ambiente interno bueno para empleados, a quienes se les promueve su bienestar y su confort, sino que también se produce un ambiente de trabajo donde las individualidades, los sentimientos y los comportamientos de los empleados entre ellos, genera mayor organización y producción para la empresa. Se genera entre tanto, una doble ganancia.

Ante estas cualidades que puede encontrarse en las definiciones de estos cuatro autores, Gil-Monte, por otra parte, y haciendo alusión a esta característica-cualidad, también se refiere y asocia el concepto de clima organizacional con el conflicto laboral, puesto que este último (conflicto laboral) evidencia los factores psicosociales de convivencia de los trabajadores y sus empleadores al estar en situación de estrés y presión. Según Gil-Monte, citado por Ramírez y Mayorga (2017) los conflictos:

Son una tensión o choque generado en el marco del ambiente de trabajo, y que nos atrevemos a indicar que siempre se suscitará porque como en cualquier campo interpersonal se estará expuesto a tensiones, luchas, ideas e intereses distintos. Mal manejados

desencadenarán una serie de estrés laboral, u otros problemas, con la potencialidad de causar un daño psicológico, físico o social en los trabajadores. (p.164)

Sin embargo, es importante señalar que el conflicto laboral al cual se refiere el autor no debe tomarse siempre como algo negativo, pues éste puede generar (en algunas ocasiones) la construcción de un grupo de trabajo más unido, incluyente, responsable y respetuoso en tanto promueve el ejercicio reflexivo para la resolución de conflictos de toda índole al interior de la organización. Bien podría decirse, entonces, que el conflicto en situaciones –muy específicas- ayuda a las organizaciones a crear herramientas y escenarios para la resolución de conflictos, la conformación de una cohesión social interna entre sus empleados, y el desarrollo de habilidades internas del talento humano. Este planteamiento del conflicto laboral, según el autor, ayuda a la organización no solo a la reducción de las competencias y envidias entre el personal interno, sino a tener más organización en la empresa como un todo articulado. (Gil-Monte, 2009).

Siguiendo con el argumento de Gil- Monte, Chiavenato (1990) considera que el clima organizacional es el elemento esencial que otorga las condiciones y la atmósfera interna necesarias para el ideal funcionamiento de una organización. De allí, que la empresa deba construir planes estratégicos para que los conflictos no se conviertan en problemas y cargas para la organización, sino que generen cohesión social dentro del ámbito laboral, iniciando en las interacciones en el medio ambiente laboral y potenciando el desarrollo de capacidades junto con la satisfacción de las necesidades del trabajador.

Por otra parte, autores como Neuman y Barón (1998) sostienen, respecto al concepto de clima organizacional, que éste es una variable esencial para estudiar los efectos de la estructura organizacional en los comportamientos de los empleados en las empresas en las cuales hay una influencia directa entre el ambiente en el que se trabaja y las conductas de los empleados. De acuerdo con estos autores, por ejemplo, cuando hay un entorno laboral con

procedimientos y una estructura organizacional poco definida, las consecuencias se reflejan en las relaciones conflictivas y agresivas entre los miembros de la organización.

Finalmente, Paris-Marcano (2014) plantea una definición de clima organizacional que compila aspectos organizacionales como liderazgo, conflicto, sistemas de recompensa y de castigo, así como las particularidades de los procesos internos en la empresa y las dinámicas en los miembros como la motivación, la satisfacción en el cargo, el ausentismo y la productividad. Para este autor, el clima organizacional se refiere al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual que abarcan factores internos, externos al igual que las interacciones entre los trabajadores, sus percepciones, su bienestar y su valor agregado.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan varias definiciones que han sido importantes en el estudio del clima organizacional y que más adelante retomaremos algunos aspectos:

**Tabla 1 Cuadro de definiciones de clima organizacional.**

<b>Autor año</b>	<b>Concepto de clima</b>	<b>Punto clave o factor clave</b>
Argyris (1957)	“El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización”	Relaciona el concepto con los componentes de cultura.
Forehand y Gilmer (1964),	“es el conjunto de características permanentes que describen una	<b>Lo que distingue una</b>

	organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”.	<b>organización de otra.</b>
Tagiuri (1968);	“el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”.	-Influencia en conducta  -Conjunto de características.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980).	“el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización”.	Cualidad duradera
Méndez, C. (1982).	<b>“clima organizacional es el elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización. A su vez determinan acciones específicas de cambio en la medida que se logren alterar dichos procesos. El clima organizacional es un producto del individuo y este depende de lo que percibe dentro de la organización. Se deben tener en cuenta variables como la estructura, la interacción y la comunicación, entre otros para determinar el clima organizacional”</b>	-Elemento fundamental para la comprensión de los procesos internos.  -Acciones específicas de cambio.  -Producto del individuo  -Estructura, interacción, comunicación

Brunet (1987)	“las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización”	Valores, actitudes, opiniones personales.
Silva (1996).	“una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización”	Integración personas, grupo, organización
Chiavenato y Colbs (2001).	“el clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización”	Ambiente percibido
SHEIN, EDGAR. (2011).	“la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normas informales.</li> <li>-Conjunto de hábitos y creencias.</li> <li>-Mentalidad predominante.</li> </ul>

	<p>de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”</p>	<p>-Percibir-pensar-sentir</p>
--	---	--------------------------------

Fuente propia.

## **7.2 Clima organizacional, cultura organizacional y empresa.**

Desde la implementación de este concepto en el lenguaje de la administración, las empresas tienen la responsabilidad de brindar herramientas, infraestructura, pautas y políticas que permitan a todos los miembros de la organización desarrollar su rol en un ambiente laboral propicio. Sin embargo, esta responsabilidad recae también en los trabajadores, quienes al tener condiciones óptimas de trabajo deberían poder propiciar una interacción y relacionamiento que genere un ambiente psicosocial de tolerancia y respeto a pesar de las diferencias existentes dentro de la organización.

Es responsabilidad de la empresa, por tanto, velar por la construcción social dentro del ámbito laboral, partiendo de las interacciones que tiene el trabajador con su medio ambiente; es responsabilidad de la empresa, entonces, desarrollar habilidades, capacidades, mecanismos y dispositivos que permitan la satisfacción de las necesidades laborales de sus empleados. De esta manera, como sostienen Ramírez & Mayorga, (2017) se puede intervenir y crear estrategias que den a una empresa, cualquiera sea su naturaleza, un adecuado clima organizacional teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales.

Al respecto, Rensis Likert citado por García, A. y Casiano, R, (2007) menciona que la importancia del estudio del clima organizacional:

Partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

A través de este lenguaje se pueden efectuar evaluaciones de los múltiples estímulos que actúan sobre los procesos de los trabajadores en su ambiente de trabajo, que definen-establecen sus comportamientos y su situación laboral. En estas evaluaciones, según los autores, se deben reflejar las estructuras, las formas, las políticas y los procesos de las organizaciones, al igual que la participación activa de los trabajadores en la vida organizacional de la empresa.

El clima organizacional actúa en la empresa, en consecuencia, obedeciendo a las características de estructura organizacional, el tamaño de la organización, los modos de comunicación, el estilo de liderazgo, entre muchos otros aspectos, que están definidos en la identidad corporativa de la empresa Reconocer esta identidad, facilitará al empleador



incorporar procesos en los que sus trabajadores puedan dar razón de los múltiples estímulos que se encuentran actuando e influyendo en su ambiente laboral.

Un componente importante en el clima organizacional es la cultura organizacional, definida por Deshpandé y Webster (1989) como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma” (p.182). De acuerdo con estos autores, la cultura organizacional genera en el empleado un mayor compromiso y apropiación y con la empresa en cuanto le incorpora a éste, los valores y creencias de la organización.

Para Argyris (1957) el clima organizacional se comprende a la par con el concepto de cultura organizacional, puesto que, para este autor, el clima organizacional devela parte de los componentes y problemáticas esenciales de la cultura empresarial: la diferencia entre sus agentes constitutivos; o lo que es lo mismo, en palabras del autor, las subculturas dentro de la organización. Con lo anterior se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a satisfechos en su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Como el clima organizacional y la cultura organizacional son aspectos esenciales –y similares en tanto su concepción humana y sus productos- para la empresa, esta última debe generar procesos evaluativos permanentes que refuercen los valores y creencias organizacionales en los empleados; pues solo con ello consigue mejoras y reformas continuas en pro de la organización (Torrecilla)<sup>1</sup> . De esta manera, al incorporar las evaluaciones permanentes dentro del clima y la cultura organizacional se crearán estrategias para que el

---

<sup>1</sup> Para mayor información consulte Torrecilla, O. D. (s.f.). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. En Línea. Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

trabajador pueda pensar y mejorar su proceso de aprendizaje, a su vez que pueda aportar, desde su experiencia y su formación, sugerencias, mejoras e innovaciones a los puestos de trabajo y a la empresa en general.

Ciiampa (1991) citado por Marín (1999) asegura que la generación de procesos creativos y los espacios para la innovación dentro de las organizaciones, deben tomarse como elementos propios del clima organizacional. Según el autor, los elementos más representativos de los que se debe componer el clima organizacional son: el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad, pues de ellos surgen ideas que posteriormente se convierten en innovaciones. Por otra parte, arguye el autor, es necesario que los trabajadores sientan que son parte integral de la organización; que son tomados en cuenta y que pueden opinar y criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio.

Según Torrecilla, cuando el empleado siente una pertenencia, un acogimiento, un reconocimiento y una aceptación en su grupo y ambiente de trabajo, éste (el trabajador) no solo se siente motivado y comprometido con su desempeño y con su empresa, sino que también promueve la autorrealización y crecimiento como persona. Lo cual, añade el autor, favorece los niveles productivos de la organización.

De esta manera, cuando el clima organizacional se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral de los agentes al interior de la empresa, se consigue comprender los factores que determinan los desempeños de éstos (los agentes), y se pueden emprender planes estratégicos que apunten al cambio, tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales de la empresa.

Finalmente, cabe añadir que el clima organizacional permite, en la medida en que se adapta a los funcionamientos y estructura de cada organización, primero, identificar las percepciones de los miembros de la organización, relacionada con los hábitos y creencias predominantes al interior de ésta, para, y a partir de estos valores, actitudes y opiniones, establecer unos patrones de comportamiento que produzcan un tipo específico de relacionamiento, interacción y comportamiento entre sus miembros. Segundo, analizar y evaluar los factores que actúan positiva o negativamente sobre la colaboración de los empleados como un todo articulado.

### **7.3 Componentes del clima organizacional**

A continuación, se trabajarán los siguientes componentes del clima organizacional: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión, salario y recompensa; todos ellos constitutivos del instrumento de medición del clima organizacional que se tomará en la presente investigación.

#### **7.3.1 Orientación organizacional**

La orientación organizacional comprende los procesos de dirección estratégica que la empresa adopta para definir su identidad corporativa y alcanzar los objetivos y metas propuestas. Es decir, los procesos que definen y direccionan el actuar tanto al interior como al exterior de la organización. Entre ellos, la misión y la visión; los objetivos y valores institucionales; la planeación estratégica de actividades, los recursos y procedimientos; y, la definición de los puestos y recursos necesarios para el desarrollo del trabajo de los empleados dentro de la empresa.

La misión y la visión, por su parte, comprenden la orientación de la organización y define los propósitos –presentes y futuros- estratégicos que sirven –orientan y favorecen- el funcionamiento de toda organización. La misión, por ejemplo, comprendida como el enunciado activo que contiene la razón de ser de la existencia de una organización, su propósito básico, al igual que el alcance de sus actividades (David, F 1997), tiene como finalidad dar sentido al objetivo de la empresa para que ella pueda alcanzar, a corto, mediano y largo plazo, su pleno desarrollo. Acompañada del clima organizacional, la misión comprende entonces la creación de estrategias y mecanismos de cooperación que permitan a los empleados de una organización mayor coherencia con estas metas programadas.

La visión, por su parte, comprendida como la exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, y en qué se deberá convertir ésta a futuro (Thompson, I. 2006). La visión en relación con el clima organizacional conlleva la creación de actividades y estructuras lo suficientemente flexibles para la edificación de nuevas prácticas empresariales que adapten, tanto a la empresa como a los empleados, a las nuevas demandas contextuales y tecnológicas del ambiente social.

Por otro lado, los objetivos empresariales, comprendidos aquí como el compromiso y la coherencia de la administración empresarial en la búsqueda por alcanzar (cumplir) los distintos logros-objetivos diseñados y planteados al inicio de cada año o labor; -y comprendidos- como las estrategias y metodologías a través de las cuales se busca cumplir con las metas de desempeño, véase en Thompson y Strickland (2003), está relacionada con el concepto de clima organizacional en tanto este último consigue crear estrategias organizacionales que permitan crear diversos espacios –internos- donde los empleados puedan sentirse identificados, reconocidos e incluidos en la empresa, y consigo se genere una mejor y mayor coherencia, estabilidad y productividad dentro de ella.

Para el caso de los valores institucionales, o bien llamados valores organizacionales, que contienen los ideales y modelos a partir de los cuales se organiza el objetivo y diseño de

la empresa; y contienen los cimientos de las estructuras cognitivas a partir de las cuales se constituyen y orientan las acciones y los sentidos de los empleados dentro de una organización, tal como sostiene Drucker Peter, (1985), al mezclarse con el clima organizacional, constituyen creencias internalizadas acerca de cómo se debe actuar al interior de una empresa, y sobre cómo se debe orientar el ámbito personal- humano en el sistema productivo de la empresa.

Por otro lado, los valores institucionales al mezclarse con el clima organizacional conforman y legitiman los principios o reglas del juego de las empresas, es decir, los ejes o guías de acción de los empleados; de igual manera, conforman los mecanismos a través de los cuales se consolida dicha creación de sentido y valor. Por tanto, los valores institucionales que definen el carácter fundamental de cada organización, posibilitando la conformación de una identidad común entre el personal interno, terminan por crear y consolidar una serie de lineamientos, estrategias, medidas, dispositivos, mecanismos, acciones, y demás, no sólo para la implementación de prácticas productivas, sino también, para la constitución de espacios y procedimientos donde se promueva la motivación y participación del personal como un miembro fundamental, en tanto persona; en tanto un miembro más del colectivo empresarial.

Entre tanto, si bien la dirección organizacional establece parámetros internos y externos que permiten guiar los procesos de la empresa y definir su identidad corporativa, ésta debe administrar de manera óptima el talento humano dentro de la organización para lograr mayor productividad laboral y generar en los empleados un sentido de pertenecía por la misma. Por tanto, la empresa debe incorporar una planeación estratégica de actividades que priorice y de orden a los procesos internos para mantener la productividad y el bienestar organizacional.

Este concepto de planeación estratégica de actividades es definido esencialmente como el diseño mediante el cual una empresa potencia a los agentes productivos (Corredor, J. 2000); como las diversas formas a través de las cuales una organización aplica disimiles procedimientos estratégicos para alcanzar los objetivos propuestos en la misión y visión - generalmente planteados en una planificación global a largo plazo- (Chiavenato; 1997); y, como el arte de formular, implementar y evaluar las operaciones y decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos propuestos (David; 1997); termina convertido, como sostienen Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), en un proceso organizacional indispensable para que los miembros de una empresa prevean su futuro y desarrollen los mecanismos y las operaciones necesarias para llegar a él.

Esto, a lo cual se refieren Goodstein, Nolan y Pfeiffer, implica la búsqueda e instauración, según los autores, de un clima organizacional idóneo que promueva la participación del agente empresarial, tanto como su constante actualización y reflexión para poder adaptarse a las nuevas necesidades del contexto. Razón por la cual, el concepto de clima organizacional y planeación estratégica aparecen como correlacionados uno del otro. Uno, necesariamente requiere del otro para su completo desarrollo y consecución.

A su vez y estrechamente relacionado con la planeación estratégica de actividades, se encuentran los puestos de trabajo, definidos como: “el conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos” (cita). Este proceso facilita la descripción de los deberes, responsabilidades y tareas que se deben ejecutar además de las competencias que debe poseer el empleado para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo. De tal manera, la concepción-definición de los puestos de trabajo, se convierte en el fundamento para la planeación y gestión de RRHH; pues permite identificar y clarificar los perfiles que necesita la empresa para determinada actividad y, facilitar la selección de los candidatos que mejor respondan a los requerimientos del puesto.

### **7.3.2 Administración del talento humano.**

Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse, y las habilidades y conocimientos pueden perder su potencial en la contribución al rendimiento de la empresa. Es por esta razón que la empresa debe mantener procesos de capacitación y entrenamiento continuos que permitan la actualización, formación y motivación del personal.

Según Cejas Martínez y Acosta (2012) la capacitación laboral y el entrenamiento del personal son actividades sistemáticas, planificadas y permanentes que preparan, desarrollan e integran los procesos desarrollados en la empresa para el perfeccionamiento técnico de los trabajadores y su desempeño eficiente. Además, buscan que el trabajador tenga el perfil adecuado que responda a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo. Según los autores, estos procesos (capacitación y entrenamiento) generan a la empresa resultados de calidad, personal eficiente y ventajas competitivas para enfrentar el mercado.

Entre tanto, esta capacitación laboral debe ir acompañada de incentivos laborales que potencien las habilidades y capacidades del empleado, para de esta manera generar mejores resultados a nivel productivo en la empresa. Krajewski y Ritzman (2003), definen a los incentivos laborales como un estímulo (un valor agregado al trabajo normal que adquiere formas distintas: bonos, dinero, premios, etc.) que establece una empresa u organización para que sus trabajadores (a nivel individual y colectivo), mejoren sus niveles de producción y mejoren los estándares de desempeño laboral.

De acuerdo con Satey de León (2014), los incentivos deben comprenderse a partir de dos modalidades, el incentivo como parte del salario y el incentivo como evaluación del

resultado. En el primer caso, la empresa debe implementar un sistema incentivo que sea coherente con el sistema de retribución que tiene implementado y debe ser parte del área de personal. En el segundo caso, el conjunto de incentivos debe apoyarse en un sistema de medida o evaluación de resultados sólidamente establecido y mantenido, que debe ser responsabilidad del área técnica. Ambos casos, sin embargo, deben converger para obtener un buen sistema de incentivos y la responsabilidad última debe de ser del área de recursos humanos.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que las remuneraciones en las empresas sirven para destacar (comprobar, medir y comparar) si se está cumpliendo bien la labor de la responsabilidad social empresarial. Empero, también cabe añadir que este atributo no es suficiente para garantizar el buen desempeño de labores de los empleados. Como lo abordó la revista Portafolio (2012) las empresas deben considerar dentro de sus estrategias laborales, además de beneficios económicos, programas bienestar laboral que vaya más allá de la motivación salarial tradicional. Este bienestar del que se habla en Portafolio tiene que ver más con el estado de ánimo que los trabajadores demuestran a la hora de realizar sus actividades diarias en la empresa, el sentirse cómodos en espacios que les potencian la realización de sus tareas diarias.

De esta manera, las diferentes actividades y programas de dispersión, recreación y lúdica hacen que el ámbito laboral tome más fuerza y el desempeño y los resultados sean más altos.

### **7.3.3 Estilo de dirección.**

Gran parte de los aportes teóricos sobre los estilos de dirección en las organizaciones, parten del análisis del comportamiento del dirigente y las dimensiones que componen dichos comportamientos: las tareas y las personas. Las tareas orientan el comportamiento del



dirigente hacia los resultados y a los aspectos concretos de la producción; las personas, por su parte, orienta los comportamientos hacia la gente que compone la organización y con la cual se pretende llegar los resultados mediante el desarrollo de las tareas (Fayol, 1995). Por lo cual, el estilo de dirección de un líder organizacional parte de la capacidad técnica que tenga éste para definir y orientar la presentación de unos resultados u objetivos establecidos, y la capacidad administrativa que posea para motivar y dirigir a las personas, con la finalidad de llegar al logro de esos objetivos<sup>2</sup>.

Sánchez Manchola (2008), por su parte, añade otras dimensiones que componen los comportamientos del dirigente variables fundamentales para caracterizar y definir el estilo de dirección. Para el caso de la dimensión tareas, el autor plantea 6 variables que debe desarrollar el dirigente para la gestión de la organización:

- 1) Normas, objetivos y estándares: el dirigente define y describe las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse en la organización, así como también establece las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir.
- 2) Control: el dirigente ejerce el control y establece medios y las estrategias para ejercerlo.
- 3) Desempeño: el dirigente conoce el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas asignadas a sus colaboradores y hace uso de esta información para mejorar el proceso de dirección.
- 4) Órdenes: el dirigente da órdenes a sus colaboradores y establece los procedimientos para que se cumplan.

---

<sup>2</sup>Fayol plantea que estas capacidades son complementarias. Sin embargo, destaca la importancia de la capacidad administrativa del gerente para relacionarse con las personas y trabajar en las relaciones que éstas entretengan para llegar a los resultados.

- 5) Responsabilidades: el dirigente asigna responsabilidades a sus colaboradores en la planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.
- 6) Poder: el dirigente ejerce su poder en la organización (formal o informal) y hace uso de éste en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

Para el caso de la dimensión de personas, quien dirige procura el bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. De igual forma que en la dimensión tareas el autor plantea otras variables que deben adoptar los dirigentes en las relaciones sociales y el trato con los empleados en la organización.

1. Comunicación: Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.

2. Toma de decisiones: Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual éste es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

3. Trabajo en equipo: Es el grado en el cual la dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

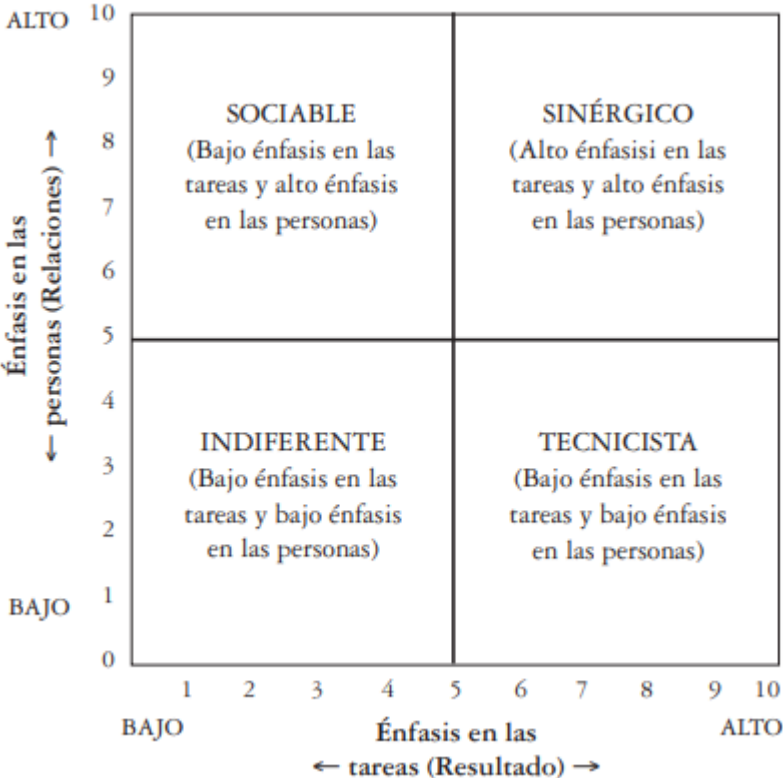
4. Ambiente de trabajo: Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

5. Relaciones directivo - colaborador: Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

6. Motivación: Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

Para complementar lo planteado anteriormente, a continuación, se muestra el modelo se encuentra diseñado por Sánchez Manchola (2008) y ayuda a caracterizar los estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Este modelo se encuentra diseñado sobre dos ejes, cada uno en una escala de cero a diez puntos. En el eje X, está ubicado el énfasis en las tareas y, en el eje Y, se ubica el énfasis en las personas.

**Figura 1. Modelo estilos de dirección y liderazgo.**



**Fuente: Sánchez (2007)**

#### **7.3.4 Comunicación e integración**

La comunicación contribuye a transformar y fortalecer las relaciones sociales y humanas; es elemento de intercambio que contribuye a la objetividad funcional de los hombres en sociedad, comunidad y empresa.

En las organizaciones, la comunicación es la herramienta fundamental que enlaza los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales de la empresa. Es un medio de correspondencia entre partes de un todo que persiguen un fin común. Fernández (2008) define la comunicación organizacional como un...

“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Entre tanto, según lo propuesto por el autor, las organizaciones deben priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno entre el trabajador, sus labores, sus puestos de trabajo y la identidad de la empresa. Pues de esta manera la comunicación genera coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización, en relación con el contexto y el entorno que las delimita. Además, porque promueve la participación, la integración y la convivencia del empleado en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas.

Cabe añadir, que la carencia de estrategias comunicativas al interior de las empresas, al igual que la falta de canales o no aprovechamiento de estos, generan lentitud en los procesos y en las acciones codependientes de las labores internas y externas de las empresas, retardo las respuestas de las partes involucradas en los procesos, provocando desinformación, desorden e imposibilidad del cumplimiento de la misión y visión de la empresa. (Fernández, 2008).

### **7.3.5 Trabajo en grupo.**

A pesar de que no existe una definición unívoca de trabajo en grupo, y esta no comprende una definición específica debido a su especificidad, ésta se comprende, según Orengo, Peiró y Zornoza como...

...Una unidad fundamental en las organizaciones. Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y ello hace que las configuraciones de esos equipos sean muy diversas y los fenómenos y procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación (Orengo, Peiró, & Zornoza, 2011)

Con relación a esto, los autores plantean que los equipos de trabajo son indispensables para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, puesto que, por medio de estos se identifican con mayor facilidad las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores a fin de aprovecharlos en pro del desarrollo organizacional tanto en términos de bienestar humanos como de producción y competitividad.

De allí, que en las empresas contemporáneas los equipos de trabajo han tomado un papel protagónico en lo que respecta al plan o diseño organizativo de la empresa, donde se plantea como un elemento (herramienta) útil que influye de manera positiva y directa en aspectos organizacionales como la dirección, la motivación, comunicación y participación.

Por su parte, Holtz (2015) plantea que al conformar equipos de trabajo colaborativo éste (el trabajo) alcanza mejores resultados; genera más eficiencia e innovación en las empresas. Sin embargo, añade que estos equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, con roles definidos y con un alto conocimiento organizacional. Según Holtz, los equipos de trabajo ayudan a analizar desde diferentes perspectivas el entorno en el que se desenvuelve la empresa, planteando formas y mecanismos para alcanzar mejores resultados. Generando a su vez mayor integración y bienestar entre los empleados.

Por otra parte, Aguilar (2016) plantea seis propiedades (características) que debe tener el trabajo en grupo para generar un buen clima de trabajo y mejores resultados a nivel empresarial.

1) Establecimiento de condiciones propicias para que el grupo de trabajo se desarrolle; es decir, brindar la orientación adecuada, las condiciones del clima organizacional óptimas, el apoyo de recursos humanos y financieros, y la credibilidad en su labor. El autor propone que esto se puede lograr mediante la capacitación constante, el seguimiento en los procesos e incentivando de manera salarial y/o simbólica los resultados.

2) Conformación de los grupos de trabajo: en este proceso que aparece como lógica, se establecen, sin embargo, los roles y funciones de los integrantes del grupo, principalmente el del líder del grupo. Este líder, plantea el autor debe tener el siguiente perfil.

Persona digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. (Aguilar, 2016)

3) Definición y delimitación de objetivos. Según el autor, los objetivos son los motivantes del grupo, ello moviliza la función del equipo. Por tanto, es menester que todos los colaboradores de la organización conozcan y compartan los mismos (los objetivos y sus plazos)

4) La creación de procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades): Los miembros de un equipo deberán contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas, así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder deberá tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar problemas.

5) Participación y buenas relaciones interpersonales. Para el buen funcionamiento del grupo de trabajo, sostiene el autor, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.

6) Comunicación y manejo de conflictos. La superación de obstáculos personales es importante para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad. Por ello la comunicación es de vital importancia para evitar que obstaculice un proyecto. Esta función de resolución de conflictos recae, según el autor, sobre el líder, quien es la persona capacitada y encargada de solucionar, de la mejor manera posible todo tipo de conflicto.

Así el trabajo en grupo se presenta no solo como una ventaja competitiva y organizativa para la empresa, sino también como una herramienta de trabajo en sí misma que favorece las relaciones humanas.

### **7.3.6 Capacidad profesional.**

Aunque no se encuentra bibliografía explícita sobre este tema, Fundación Tripartita (2013) la define como el conjunto de las dimensiones profesionales que debe tener un trabajador el desarrollo del puesto de trabajo. Entre estas capacidades, es trabajador debe tener: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias.

La capacidad profesional es parte importante dentro de la gestión de los recursos humanos, especialmente con el diseño de los puestos de trabajo.

### **7.3.7 Medio ambiente físico**

Al hablar de medio ambiente físico de trabajo, nos referimos a todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud física y mental. Según el Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT (2011) existen tres tipos de factores que determinan el medio ambiente físico y generan riesgos psicosociales en el trabajador: Los factores físicos, los biológicos y los químicos.

- 1) Factores físicos: comprende los espacios de trabajo, su disposición en el espacio y el bienestar que le brinda al empleado. Este espacio de trabajo genera el ambiente necesario para que realice de la mejor manera sus actividades. Este espacio debe ser



libre de ruido y humo puestos que estos son los principales generadores de estrés y causante problemas de concentración en el trabajo.

- 2) Factores biológicos: Son capaces de producir riesgo psicosocial por la percepción que tiene el trabajador del efecto nocivo que ejercen sobre su salud.
- 3) Factores químicos: La exposición a agentes químicos provoca efectos nocivos en la salud; genera alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad.

### **7.3.8 Reconocimiento**

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan los trabajadores para sentirse a gusto con su trabajo. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todos sus miembros a trabajar en pro de las metas y objetivos de la empresa.

Con relación a esto, Ruiz plantea que el reconocimiento es “parte fundamental para lograr eficacia y eficiencia corporativa. Los incentivos económicos y los reconocimientos son un motor indispensable en el desarrollo organizacional” (Ruiz, 2013). Por lo tanto, plantea la autora, los cargos directivos e intermedios de la empresa, se deben estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados, el trabajo bien hecho y los logros de los trabajadores, de manera tal que se conviertan en un ejemplo de trabajo para el resto de la organización. De esta forma se propiciará la competencia sana y el buen ambiente laboral.

Ruiz, plantea cuatro estrategias para hacer visible el reconocimiento:

- 1) Los incentivos monetarios: Premiar los esfuerzos de los trabajadores con un aumento de sueldo o en forma de bonos u otros incentivos monetarios es la forma de reconocimiento que más rápidamente nos viene a la cabeza.
- 2) Reconocimientos verbales y gestos: Siempre que sean sinceros, los reconocimientos públicos en forma de comentarios suelen ser muy bien recibidos por los empleados, ya que elevan su autoestima.
- 3) Recompensar los fracasos productivos: Los esfuerzos de los empleados, aunque sea en proyectos fallidos, deben también reconocerse, intentado que tenga una utilidad en el futuro.
- 4) Facilitar la promoción: Es importante valorar la antigüedad del empleado y su fidelidad de la empresa, favoreciendo los ascensos y la promoción dentro de la jerarquía de la organización, que no debe caer en el error de ser demasiado rígida.

### **7.3.9 Trabajo bajo presión**

En el ámbito organizacional, trabajar bajo presión se ha convertido en una competencia clave para optimizar los procesos y cumplir las metas planteadas. González (2009) define el trabajo bajo presión como la competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. Ansorena (1996) y Alles (2003) complementan esta definición planteando dos habilidades necesarias para este tipo de trabajo: Tolerancia a la presión y tolerancia al estrés.

1) Tolerancia a la presión: “Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.” (Alles, 2003)

2) Tolerancia al estrés: “Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.” (Ansorena Cao, 1996)

Cabe señalar, la exigencia de desarrollar esta competencia se ha generado por dos razones principalmente: La primera porque el nivel de exigencia de las empresas ha aumentado, en términos de productividad y rentabilidad. La segunda porque los estándares de calidad también han aumentado y ha obligado a las empresas utilizar mayores procedimientos de control en los procesos.

### **7.3.10 Salario y recompensa**

Cuando se habla de salario, se refiere a la remuneración económica que brinda la empresa al empleado por el hecho de trabajar en ella. Es una obligación de la organización y no se relaciona con el desempeño del trabajador (Cuadrado, 2006). Sin embargo, Cuadrado plantea que este concepto puede ser visto desde dos perspectivas: la primera, el salario como una variable económica fija relacionado con el desarrollo de actividades mínimas en el puesto de trabajo y, la segunda, el salario visto como recompensa, ligado a los objetivos de ventas, resultados etc.

Sin embargo, Elton Mayo (1960) propone que el salario no puede ser visto solo como recompensas económicas, ya que no es la única motivación para el trabajador. El autor plantea que existen otro tipo de recompensas de índole social, simbólicas e intangibles que orientan la actividad del trabajador. En sus investigaciones Elton Mayo esboza que los

trabajadores no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que se relacionan constantemente a partir de las necesidades sociales que tiene el hombre en su naturaleza y que se satisfacen en el mismo lugar donde trabajan, es decir, la empresa. Esta satisfacción que da el relacionamiento con los otros motiva constante al trabajador y en muchas ocasiones se relega a un segundo plano los aspectos económicos.

Con el análisis del clima organizacional vemos como se relaciona con los conceptos de orientación organizacional como visión, objetivos, valores, planeación, roles y demás; y cómo éste se entiende indispensable en y para la conformación de funcionamiento ideal de una empresa. Solo en cuanto, ésta (la empresa) constituya de manera adecuada sus objetivos, distribuya y controle las cargas laborales y genere sistemas de salario y recompensa que beneficien al trabajador, podrá implementar las estrategias de mejoramiento en la que el trabajador participe en los procesos de su medio ambiente laboral (tanto físicos como psicológicos).

#### **7.4 Interacción familia/trabajo**

Para poder comprender la relación que existe entre el clima laboral y la interacción trabajo y la familia es primordial hablar del cambio de paradigma en lo que se refiere a los modelos de gestión, que llevaron a la búsqueda de otras condiciones para el ejercicio eficiente del trabajo, lo que ocasiono que estos modelos comenzaran a poner el acento en diversos factores relacionados con el clima laboral y el talento humano.

Los modelos por oficio o por puesto fueron reemplazados por el modelo de gestión por competencias en términos de capacidades (Zarifian, 1991). Las competencias, que en el paradigma anterior eran privativas de los niveles gerenciales altos, se extendieron a más niveles de la organización, lo que provocó una reorganización y reasignación de las tareas. Las políticas de incorporación de personal pasaron de tener eje exclusivo en una adecuación

estricta entre características del individuo y el puesto de trabajo, a evaluar el “potencial”, lo que implica captar las posibilidades de evolución de las personas más allá de los requerimientos del puesto (Zarifian, 1991).

En lo que a los trabajadores mismos respecta, los cambios en los procesos de trabajo y en las tecnologías, imprimieron la necesidad de operar con mayor primacía en la toma de decisiones y mayor brevedad en el cumplimiento de procesos; este aceleramiento conllevó modificaciones en la experiencia del tiempo y el espacio de trabajo, debidas en parte a un desdibujamiento de los límites espaciales y temporales de su ejercicio (Pillon, 1995; Sennett, 2005), además de la necesidad de poner en juego capacidades que les permitieran adaptarse a las modificaciones producidas en las condiciones de interacción y comunicación.

En definitiva, los desafíos que enfrentan las propuestas de gestión derivan de las transformaciones experimentadas en la forma y el contenido del saber-hacer del trabajo. Ya no es un mero saber desplegar un conjunto de movimientos físicos coordinados, sino que es saber desplegar también, un conjunto de capacidades intelectuales y emocionales. Pero, a diferencia de los movimientos corporales, el saber-hacer de la actividad intelectual no es directamente observable y analizable según criterios objetivos. Resulta difícil, si no imposible, volver objetivo el saber-hacer Intelectual en el sentido de universalizarlo, codificarlo y transferirlo entre los trabajadores. Es aquí donde los factores emocionales y relacionales comienzan a configurar un nuevo campo de análisis para las organizaciones, que se les dificulta hacer la medición de la tarea en términos de la productividad, la eficacia y el rendimiento, por la subjetividad implícita en la misma, es decir que para la realización de una tarea es necesario desplegar un conjunto de habilidades intelectuales, comunicacionales y emocionales que se asientan directamente en procesos subjetivos individuales. Es aquí donde conceptos como la motivación y la auto eficacia toman sentido y hacen que el paradigma tome un nuevo rumbo al vincular agentes externos aparentemente poco analizados que se configuran el plano de lo cognitivo y emocional de los trabajadores y que son indispensables para el desarrollo o ejecución de una tarea o labor, como lo es la familia.

En este punto comenzamos a hablar de la relación existente entre el ambiente laboral o clima organizacional y su relación con esos agentes externos o internos de los seres humanos como lo pueden ser los núcleos de desarrollo social o proximal que influyen en la toma de decisiones al momento de ejecutar una tarea o labor y que pueden impactar de forma positiva o negativa a las organizaciones, según sea su manejo disposición.

El modelo neoliberal actual promueve la acumulación económica y la visión del humano como objeto productor; aunque se dice que la percepción del hombre como apéndice de maquina se superó hace ya varios años, es notable que en este contexto de variedad y heterogeneidad surge la necesidad de recuperar al ser humano como ser integral y de derechos, este ser humano holístico y complejo que requiere que todas sus esferas sociales y personales se desarrollen a cabalidad.

Es por ello por lo que en los últimos años se ha venido marcando la tendencia empresarial de la Gestión humana con el fin de recuperar la dignidad y justicia que merece el ser humano en el contexto laboral y obviamente en el personal y familiar. Desde ello surgen estudios acerca de la cultura organizacional, clima organizacional y sus respectivas variables dentro de las cuales se encuentra la motivación laboral. Esta motivación es definida por muchos autores de los cuales se nombrarán Chiavenato (2001) que la define como: "Todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" y a Robbins (2004) que plantea la motivación así: "Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta".

Si se le da la trascendencia real al concepto anterior , se puede reconocer que sin motivación la labor que cada trabajador debe desarrollar será ejecutada con falencias y poca disposición y que por ende el fracaso en la organización tendrá como factor principal la desmotivación, aun cuando disponen de los recursos necesarios para lograr sus objetivos, sin motivación los recursos nunca se utilizaran ni los objetivos se alcanzarán, la formación valdrá

de poco y los problemas a menudo serán insolubles, se hace expresa entonces la necesidad de una buena motivación para la consecución de unos buenos resultados productivos y de la mejora del clima organizacional.

Es necesario resaltar que el principal componente de una organización es el talento humano, y si este no se encuentra en las condiciones aptas para desarrollar su labor todo el proceso productivo de la empresa puede decaer al igual que los factores individuales que sostienen el diario vivir de los trabajadores.

Entrando a un nuevo siglo, rodeados de un cúmulo de nuevas oportunidades, los diferentes países descubren un mundo en donde el poder y el liderazgo se comparten cada vez más. En cada país, la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobre todo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Una productividad mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros. (Gibson, Ivancevich & Donnelly 1994, p11).

Gibson, Ivancevich & Donnelly, permiten dilucidar como es necesaria la integración del componente productivo y humano en la actualidad, sin producción las necesidades no se lograrían satisfacer, pero sin el ser humano y su inteligencia, tampoco habría producción. En esta lógica podemos traer a Maslow y su pirámide de necesidades, donde hace evidente que se requiere satisfacer la esfera material, la personal y la afectiva, para lograr la consecución del bienestar total del ser humano, es decir, se hace necesaria la satisfacción de las múltiples necesidades, para lograr una integralidad del ser humano que se pueda reflejar en el espacio laboral.

El bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global o en relación con dominios específicos, entre los cuales se considera

que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo (Edwards & Rothbard, 2000). Así de acuerdo con Diener (1994), el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc. Acuña y Olavarrieta (1993) señalan que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad. Goldsmith (1989) señala que trabajo y familia se constituyen en las dos esferas fundamentales que sirven de "nicho ecológico" básico donde actúa el ser humano, reconocidos como mutuamente interdependientes y que no pueden ser estudiados ni comprendidos de manera independiente. Clásicamente, esta interdependencia se ha asumido en base a distintas teorías orientadas, principalmente, solo al plano emocional (por ejemplo, satisfacción o frustración) sin brindar un enfoque integral y complejo que dé cuenta de las relaciones espaciales, temporales, sociales y conductuales presentes entre trabajo y familia (Lambert, 1990).

Se puede entender la satisfacción, como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de esta, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basados en los propios criterios de la persona y que se realiza de manera favorable (Clemente, Molero y González, 2000).

Las necesidades y la satisfacción de estas convergen en un mismo ser humano, el cual se desarrolla en un medio familiar, social y laboral. Este ser, se mueve en busca de su bienestar y del bienestar de su círculo más cercano y por ende las relaciones entre él y su familia, se convierten en una esfera fundamental de estudio. En las últimas décadas ha crecido el interés por el impacto que tienen en el trabajo los roles que se desempeñan en la familia (Kossek y Oseki, 1998), y las investigaciones recientes indican que esta constituye



una fuerza significativa que influye en las actitudes y los comportamientos de los individuos en el trabajo (Rothausen, 1999).

Florenzano (1995) relaciona la satisfacción familiar con la percepción de la ayuda que recibe el miembro de la familia cuando se enfrenta a un problema, la expresión de afectos y apoyo emocional y al grado de participación en la toma de decisiones.

La presencia de lo afectivo no solo es de especial importancia para la evaluación de la satisfacción familiar, sino para la evaluación de la calidad de vida de una persona. La satisfacción familiar se define como el resultado global de todo el juego de interacciones familiares, de carácter positivo o negativo. La conciliación con el trabajo se ha vislumbrado como crucial y base de este equilibrio y ajuste psicológico del individuo (Greenhaus, Collins y Shaw, 2002; Shiffley, 2003). Este equilibrio, se ha investigado en términos de los conflictos potenciales que se traducen en insatisfacción familiar o laboral (Parasuraman, Greenhaus, Rabinowitz, 1989) y partiendo de la hipótesis de que ambos dominios son difusos y dependientes. De acuerdo con Greenhaus & Beutell (1985) el conflicto puede ocurrir cuando el individuo tiene que asumir distintos papeles - (padre/madre, compañero(a) y trabajador(a)-, traduciéndose en una forma de conflicto interrólico en el que las presiones desde el dominio del trabajo y de la familia son mutuamente incompatibles en una diversidad de maneras. De acuerdo con Diener, Suh, Lucas & Smith (1999) es probable que individuos que experimenten satisfacción con ambos roles experimenten mayores niveles de logro de metas y bienestar personal, que aquellos que están satisfechos sólo con uno de ellos.

Algunos estudios refieren que, en presencia del conflicto trabajo-familia, los trabajadores experimentan un bienestar negativo o estrés, que los impulsa a desarrollar sus labores y a cumplir a cabalidad con las mismas para poder sustentar el factor económico que permite la satisfacción de las necesidades básicas del individuo y de su familia, logrando de tal forma encaminar la energía hacia el cumplimiento de los roles que desarrollan en los dos ámbitos. (Otálora 2007)

Hallazgos empíricos de investigaciones realizadas sobre el tema propuesto, apoyan dos hipótesis para explicar el fenómeno de la relación trabajo-familia arraigadas en la creencia de que, por una parte, trabajo y familia se superponen y, por la otra, las emociones individuales, los talentos, las aptitudes y los comportamientos se desbordan mutuamente entre ambos dominios (Piotrkowski y Crits-Christoph, 1981; Belski, Perry-Jenkins y Crouter, 1985; Kelly y Voydanoff, 1985) dejando abierta la brecha de un enfoque positivo y otro negativo de dicha relación, el cual se encaminaría a uno de los dos polos dependiendo de las garantías que ambos círculos (familia y trabajo) le garanticen al individuo para cumplir los roles de forma adecuada en los dos.

De acuerdo con lo anterior, los roles en la familia y el trabajo compiten en términos de tiempo y energía, dos de los más importantes recursos de los individuos cuando están involucrados en ambas actividades que, como ya se ha mencionado, exigen esos recursos (O'Driscoll 1996); es así que se genera una contradicción, ya sea por el hecho de que las demandas generadas por la necesidad de participar en uno de los ambientes sean incompatibles con las demandas de participación en el otro o debido a restricciones de tiempo para dedicarse por igual tanto a la familia como al trabajo (Zedeck y Mosier, 1990; Adams et al., 1996).

Como refieren Figueroa y Moyano (2008), las investigaciones enfocadas a la interacción trabajo-familia, han ahondado en la perspectiva del conflicto, asumiendo que las personas participan en múltiples roles, generando inevitablemente en conflicto y estrés, impactando directamente en su calidad de vida y en el clima organizacional de su lugar de trabajo. Sin embargo, y entendiendo el conflicto como una situación con diversas alternativas de solución, ya sean positivas o negativas, se ha incorporado una perspectiva con un carácter positivo, que reconociendo que el conflicto existe, propone investigar la interdependencia positiva de los dominios, posibilitando que emerja el concepto de Equilibrio Trabajo-Familia, cuya definición presenta elementos comunes, derivados principalmente de la noción

de equilibrio o no equilibrio entre las experiencias en el rol laboral y en el rol familiar (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Marks & MacDermid, 1996; Kirchmeyer, 2000; Clark, 2000).

Para analizar el enfoque de la interacción trabajo-familia de carácter negativo, hay que tener en cuenta que la sobrecarga en un rol se encuentra en “el ojo de quien la percibe”, puesto que la persona evidencia la percepción de tener mucho por hacer y no disponer del tiempo suficiente para cumplir con ello (Aryee, Luk, Leung y Lo, 1999). Este enfoque muestra que los conflictos más comunes se atribuyen a la incompatibilidad potencial de roles y demandas en ambas esferas, siendo bidireccional. En esta hipótesis existe una interacción negativa de roles que se interpreta como un conflicto interrol. Esta dimensión negativa, referente al conflicto de roles, está relacionada con la sobrecarga de tareas del hogar y la falta de apoyo de la familia para el desarrollo de estas, lo que genera agotamiento físico, mental y por ende menos rendimiento en los dos ambientes (laboral y familiar). (Delgado 2006)

De acuerdo a lo anterior, la sobrecarga en uno de los roles puede conducir a un compromiso que consume tiempo para ese rol y, por consiguiente, la sobrecarga en el trabajo estará positivamente relacionada con el compromiso de tiempo dedicado al trabajo en contra del compromiso de tiempo para la familia; mientras la sobrecarga en la familia estará positivamente relacionada con el compromiso de tiempo dedicado a la familia, en contra del compromiso de tiempo para el trabajo (Frone et al., 1997, Parasuraman et al., 1996). Esta sobrecarga en cualquier esfera del desarrollo tiende a producir síntomas de presión como, tensión, fatiga, irritabilidad, entre otros, que crean incompatibilidades entre el trabajo y la familia, debido a las evidentes dificultades para cumplir con las demandas requeridas en tales roles y por ende la falta de cobertura de algunas necesidades (Greenhaus y Beutell, 1985). El conflicto abordado de forma negativa, se ha asociado, con la insatisfacción en el trabajo y en las relaciones de familia, además de generación de depresión, ausentismo, enfermedades coronarias y estrés en la vida diaria (Frone et al., 1991; Greenhaus, Collins, Singh y Parasuraman, 1997; Kopelman, Greenhaus y Connolly, 1983).

Ahora bien, el enfoque positivo de la relación Trabajo–Familia, se encamina a lograr una sensación de bienestar y la noción de equilibrio entre las funciones, experiencias, tiempos y responsabilidades en el rol laboral y en el rol familiar. Así de acuerdo con Diener (1994), el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc.

Clásicamente, la interdependencia entre el trabajo y la familia se ha asumido en base a distintas teorías orientadas, principalmente, solo al plano emocional (por ejemplo, satisfacción o frustración) sin brindar un enfoque integral y complejo que dé cuenta de las relaciones espaciales, temporales, sociales y conductuales presentes entre trabajo y familia (Lambert, 1990), por ende se buscara acercar a la integralidad de la interdependencia de los ámbitos para mostrar el enfoque positivo de dicha relación.

Uno de los principios básicos de esta sensación de equilibrio y bienestar, está asociada a la consecución de los bienes y servicios necesarios para vivir y sostener a la familia, ya que estos provienen de la retribución laboral, la cual normalmente depende del grado en que se cumpla con las demandas exigidas por el rol en el trabajo (Edwards y Rothbard, 2000) es decir, el cumplimiento de las funciones laborales, implica la satisfacción de las necesidades de la familia, lo cual genera un equilibrio entre la energía que se emplea para el cumplimiento de lo laboral y la cobertura de las necesidades económicas de la familia, Trabajo = satisfacción de las necesidades económicas familiares.

Es necesario reconocer que a pesar de que el ingreso económico implica satisfacción familiar, existen otras demandas en la familia de carácter presencial, como dice Florenzano (1995) la satisfacción familiar se relaciona con la percepción de la ayuda que recibe el miembro de la familia cuando se enfrenta a un problema, la expresión de afectos y apoyo

emocional y al grado de participación en la toma de decisiones, es decir, el carácter económico deja de ser primordial para la sensación de equilibrio y bienestar y se instauran otro tipo de actividades que implican otros recursos como el tiempo, por ejemplo, el cuidado de los niños, el cuidado de adultos mayores, la recreación, el descanso.

Frone (2003), a su vez expone la concepción de “Equilibrio Trabajo-Familia”, desde el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de “Facilitación Trabajo-Familia”, es decir las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logran ser transferidas de una manera positiva y reforzante en el otro dominio.

Collins y Shaw (2003), proponen un concepto de equilibrio trabajo-familia, en el que establecen que para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios).

Por lo anterior y teniendo en cuenta la responsabilidad empresarial vinculada a proporcionar un clima laboral adecuado y tendiente a garantizar una calidad de vida optima, es importante recalcar que medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas y de salud, permisos laborales, vinculación de la familia al lugar de trabajo mediante actividades recreativas e informativas y, en general, beneficios organizacionales, han mostrado un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción en los trabajadores (Hall, 1990; Greenhaus & Parasuraman,1999; Fríe & Breugh, 2004; Lapierre & Allen, 2006).

En la literatura es posible encontrar múltiples modelos de cultura trabajo-familia y operacionalización del concepto (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001; Clark,

2001; McDonald, Brown & Bradley, 2005). Bailyn (1997) sugiere tres aspectos de la cultura que son importantes en el uso de programas familia-trabajo: a) respaldo de los supervisores a las actividades familiares de los empleados; b) tiempo (referido a flexibilidad, donde los empleados toman decisiones acerca de su estructura de trabajo) y c) flexibilidad operacional (autonomía).

Por otra parte, Thompson, Beauvais & Lyness (1999) sugieren que la cultura trabajo-familia se forma de tres componentes: demandas de tiempo (expectativas o demandas de tiempo para que los trabajadores puedan priorizar el trabajo y familia), consecuencias percibidas en la carrera por la utilización de beneficios (pudiendo ser tanto positiva como negativa) y, apoyo directivo (la magnitud en que los directivos son sensibles y se adaptan a las necesidades familiares de sus empleados).

Más recientemente, McDonald, Brown & Bradley (2005), han distinguido al menos cinco aspectos de la Cultura Trabajo- Familia, que podrían ser considerados por las organizaciones con el propósito de aportar al equilibrio trabajo-familia: el apoyo directivo, percepción acerca de las consecuencias de la utilización de políticas pro trabajo-familia en la carrera laboral, expectativas de tiempo (expectativas de manejo de horarios de trabajo para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares), percepciones de género sobre la utilización de políticas y, el apoyo de los colaboradores en la organización.

Al reunir las ideas anteriores desde el enfoque positivo, se asumen todas las demandas familiares mencionadas como oportunidades, ya que el ámbito laboral, como se puede dilucidar desde los conceptos expuestos anteriormente, puede propiciar desde sus directrices, estrategias y programas, con un enfoque hacia la calidad de vida necesaria y la flexibilidad para conciliar los espacios y las demandas de los dos ámbitos, los cuales están correlacionados con bienestar físico y mental de los colaboradores (Grzywacz & Bass, 2003), y mayores niveles de satisfacción organizacional y familiar (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004).

## 8 Metodología

La metodología de esta investigación fue un estudio correlacional de corte cuantitativo con un enfoque empírico-analítico con un diseño no experimental, el cual posibilita relacionar las diferentes variables investigadas dentro de un contexto organizacional correlacional en tanto se intenta establecer la relación entre dos o más variables, sin que dicha correlación apunte a establecer vínculos de causalidad. Es no experimental dado que no hay manipulación deliberada de las variables de estudio, pues lo que se hace, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y posteriormente se analizan y describen. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008).

La información con la que se trabajaba corresponde a un conjunto de datos, cifras, registros y escalas numéricas que valoran las opciones de respuesta del personal encuestado. Ésta da cuenta de los componentes clima laboral e interacción trabajo- familia con base en lo cual, se describe y analiza su relación. El carácter empírico-analítico del estudio se da en la medida en que se recoge información que, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

Para llevar a cabo este trabajo se tuvo que, primero, retomar algunos de los conceptos de clima organizacional y la relación familia/trabajo. Sometiéndose éstos a un análisis teórico y comparativo, en los que resaltan los aportes Lewin (1951) y Brunet (1987) para el caso de clima organizacional y Russell y Cooper (1997) y Cruz (2014) para la relación familia/trabajo. Con este estudio, se logró tener un panorama de la construcción teórica de estos conceptos y comprender la importancia de estos en la organización.

Segundo, se (tomaron y) realizaron las encuestas de 1) El cuestionario Clima Laboral del Departamento Administrativo de la función pública, el cual evalúa los componentes del

clima laboral en la empresa. 2) El cuestionario de Interacción trabajo-familia (Swing), una versión española del “Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING), desvalorado por S. Geurts y colaboradores para evaluar las relaciones entre el trabajo y la familia. Que tienen por objeto medir la percepción del empleado frente a los componentes del clima organizacional, y la interacción entre familia-trabajo- trabajo familia. La encuesta fue aplicada a 124 empleados de 8 áreas de trabajo que componen la Concesión Pacífico Tres S.A.S.

Tercero, a partir de la estadística descriptiva se sintetizó, organizó, presentó y describieron los datos. Para la encuesta de clima organizacional se promediaron los valores de los dos últimos niveles del instrumento de recolección de datos, los cuales contemplaron las opciones de respuesta “*de acuerdo y totalmente de acuerdo*”. Opciones que, representan el comportamiento de la apreciación por parte de los trabajadores de la empresa, lo cual permita, por otra parte, identificar si su valor de percepción es alta o baja. Esto permitió (apoyado en los gráficos) interpretar las condiciones en las que se encuentra el clima organizacional de la empresa.

Por otro lado, para la encuesta de SWING como el valor a medir en este ejercicio fueron las relaciones familia/trabajo y trabajo/familia, el análisis de los datos se llevó a cabo a partir de las opciones de respuesta *nunca y a veces*. Esto por efectos prácticos de interpretación de los datos; y porque fueron las respuestas con mayor índice de frecuencia. Por último, mediante la medición del coeficiente de Pearson, que mide el grado de covariación entre distintas variables, se realizó el análisis de las correlaciones de trabajo–familia, familia-trabajo positiva y negativa, con las variables de clima organizacional, resaltando aquellas variables que se encuentran con desviaciones, marcando relación directa o indirecta.



## 9 Resultados

### 9.1 Capítulo I. Descripción de las características del clima laboral de Pacífico III

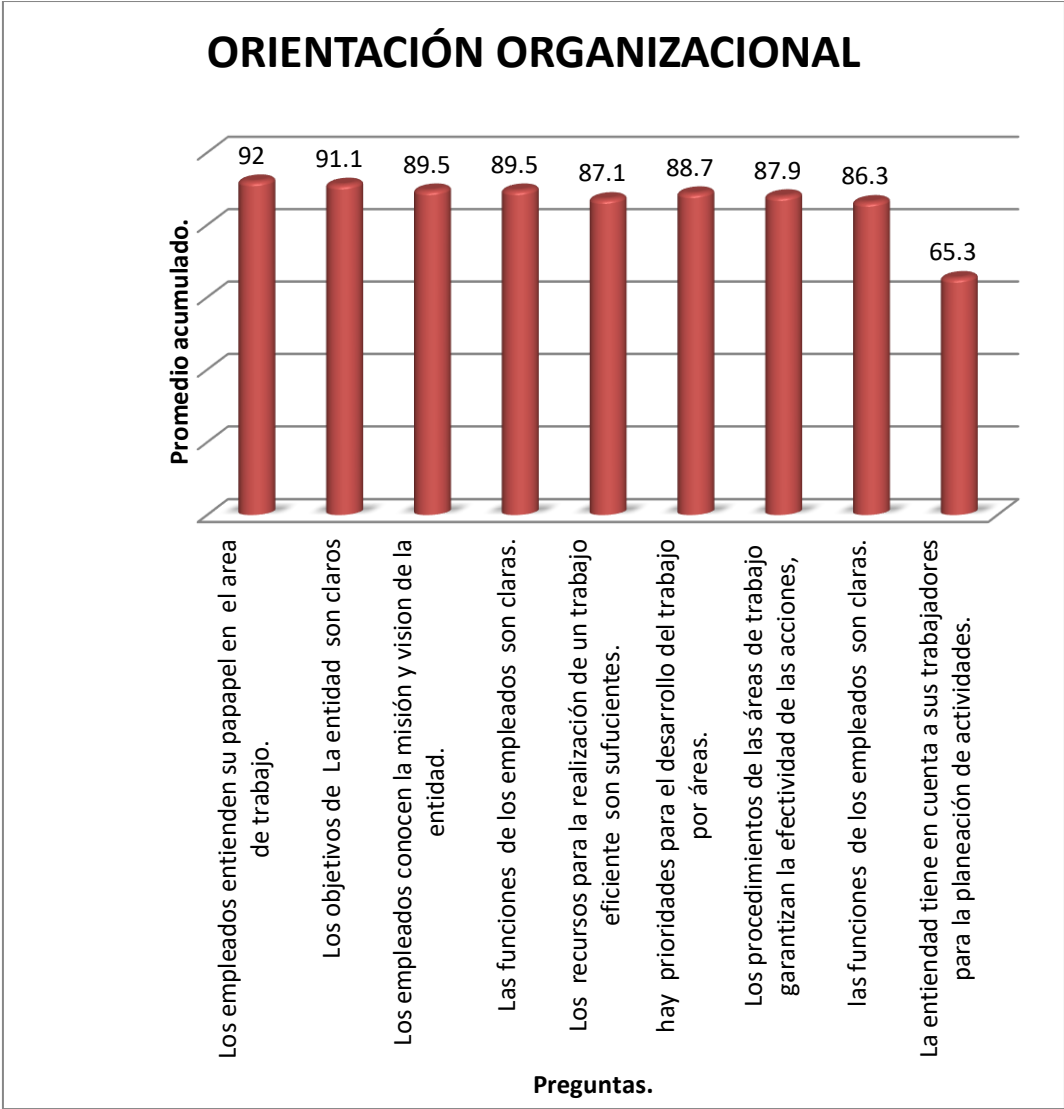
A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Concesión Pacífico III S.A.S en el año 2018. La cual, para efectos de metodología y síntesis de los datos, utilizó estadística descriptiva.

Lo que buscó el análisis, entre tanto, fue promediar los valores de los dos últimos niveles del instrumento de recolección de datos, los cuales contemplaron las opciones de respuesta “*de acuerdo y totalmente de acuerdo*”. Opciones que, representan el comportamiento de la apreciación por parte de los trabajadores de la empresa, lo cual permita, por otra parte, identificar si su valor de percepción es alta o baja. Esto permitió (apoyado en los gráficos) interpretar las condiciones en las que se encuentra el clima organizacional de la empresa.

Los resultados de la encuesta se organizaron de acuerdo con los 11 componentes de clima organizacional presentados en el marco teórico del trabajo. Estos son: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e interacción, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión y salario y recompensa. Por otra parte, el análisis se presenta a través de los gráficos de diagrama de barras, que comprenden los componentes del clima organizacional y las respectivas preguntas aplicadas en la encuesta.

9.1.1 Gráficos de porcentaje de respuesta por componente.

Gráfico 1 Orientación organizacional



El gráfico número 1 mide el porcentaje de orientación organizacional de los empleados de Pacífico III. En el gráfico evidencia, principalmente, que los empleados encuestados están de acuerdo con los procesos de dirección estratégica que presenta la

empresa. Por lo cual, puede afirmarse que existe una evaluación positiva por parte de los empleados acerca de los distintos mecanismos, herramientas y estrategias de la orientación organizacional que tiene la empresa. Además, puede decirse que estos procesos y mecanismos -que lleva la empresa en materia- de organización interna están siendo recibidos, aprendidos, socializados y apropiados por el personal de la empresa.

Por otra parte, puede observarse que la pregunta número 9 en el gráfico (que hace alusión a la percepción del empleado sobre si la entidad lo tiene en cuenta para la planeación de sus actividades) tiene un porcentaje mucho menor que las otras preguntas que integran este componente. Lo cual parece sugerir que en este componente específico existe menor percepción de orientación organizacional de los empleados de la empresa hacía ellos. Circunstancia que, empero, según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) puede entenderse como una falla estructural o común de las empresas, puesto que el personal de éstas no siempre está integrado en la planeación de actividades debido a distintas circunstancias inmanentes, como, por ejemplo, el tamaño del proyecto y su distancia de las dependencias, que en su ejecución, demanda una planeación de actividades mucho más compleja y exhaustiva que a largo plazo desdibuja los objetivos generales de la empresa. Cabe añadir, por último, y en relación con lo señalado en la pregunta número cuatro y los autores mencionados, que estos últimos insisten en el fortaleciendo de la organización y el clima organizacional optimo, para fortalecer consigo la orientación organizacional.

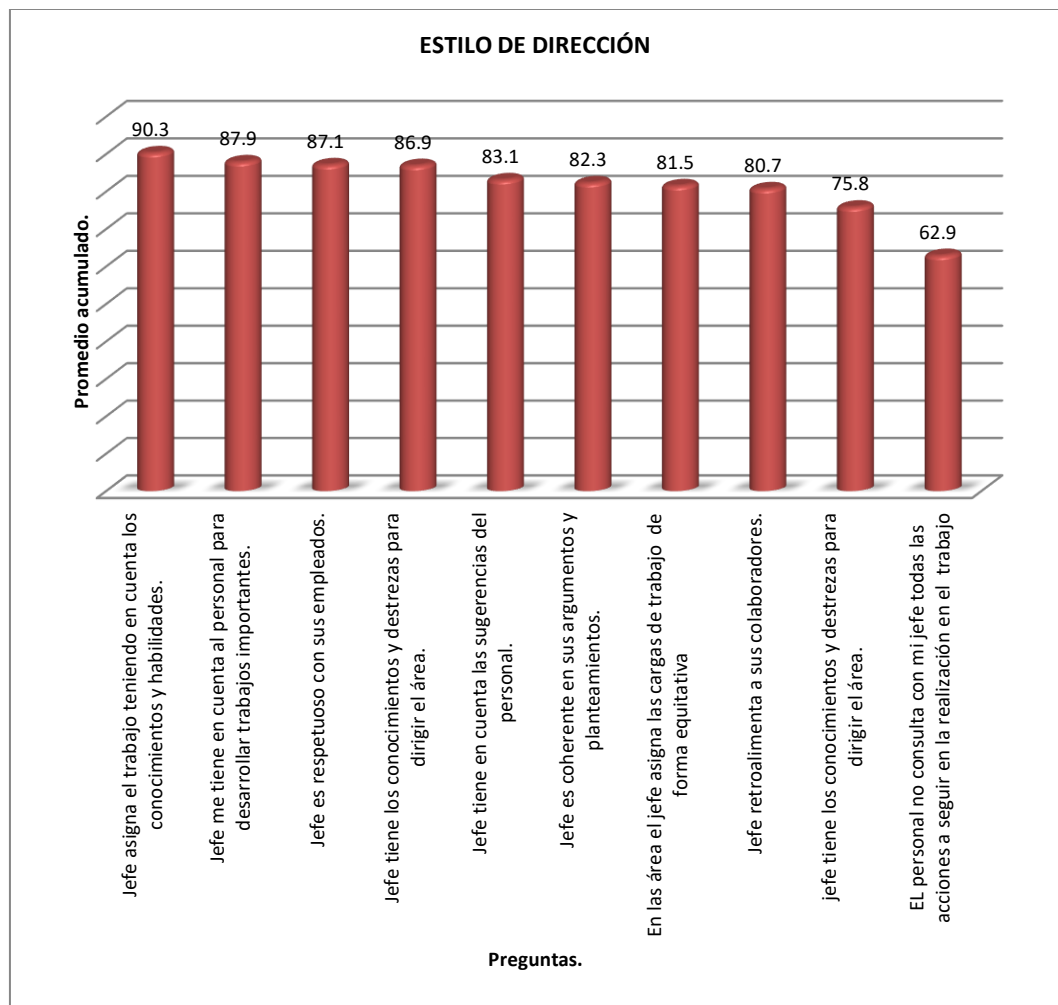
**Gráfico 2 Administración del talento humano**



En el componente de Administración del talento humano que describe el gráfico anterior, se observa que los promedios por pregunta superan el 50% del total de encuestados, por lo cual, puede entenderse que los empleados que fueron encuestados están -en su mayoría- de acuerdo con los procesos de bienestar y capacitación que brinda la empresa a sus empleados. En otras palabras, puede leerse que el personal se siente satisfecho con su ambiente de trabajo, el puesto que ocupa y los incentivos que ofrece la organización para el desarrollo de sus actividades diarias. Esto puede indicar, según los planteamientos de Cejas Martínez y Acosta (2012), que los procesos de capacitación, entrenamiento e incentivos que está llevando Pacífico III, están generando no solo un medio ambiente laboral óptimo para los trabajadores, sino ventajas competitivas a la organización.

Por otro lado, en el gráfico se observa que los incentivos que se ofrecen por cumplimiento de objetivos en los puestos de trabajo (Ver pregunta 6) presenta un porcentaje mucho menor en comparación con las otras preguntas que componen la administración del talento humano. Este resultado, puede sugerir, como afirma Satey de León (2014), que la empresa no cuenta con una política empresarial de incentivos clara que permita el reconocimiento (salarial o en especie) de un trabajador por su buen desempeño laboral. Por otra parte, puede señalarse que, quizá exista un ambigüedad en lo que los empleados entienden como incentivos laborales, pues al contrastar la pregunta (pregunta 6) con la pregunta número 3 (que también se refiere a los incentivos laborales), se evidencia que en un porcentaje considerablemente alto (el 78,2%) de los empleados encuestados están satisfechos con las actividades de bienestar que realiza la organización, y, al mismo tiempo, no están de acuerdo (del todo) con los incentivos por el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, un análisis más detallado de esta situación requeriría un estudio específico que permita dar mayor claridad a estas variables. Mismas, que escapan al objeto de la encuesta realizada sobre administración del talento humano.

**Gráfico 3 Estilo de dirección**

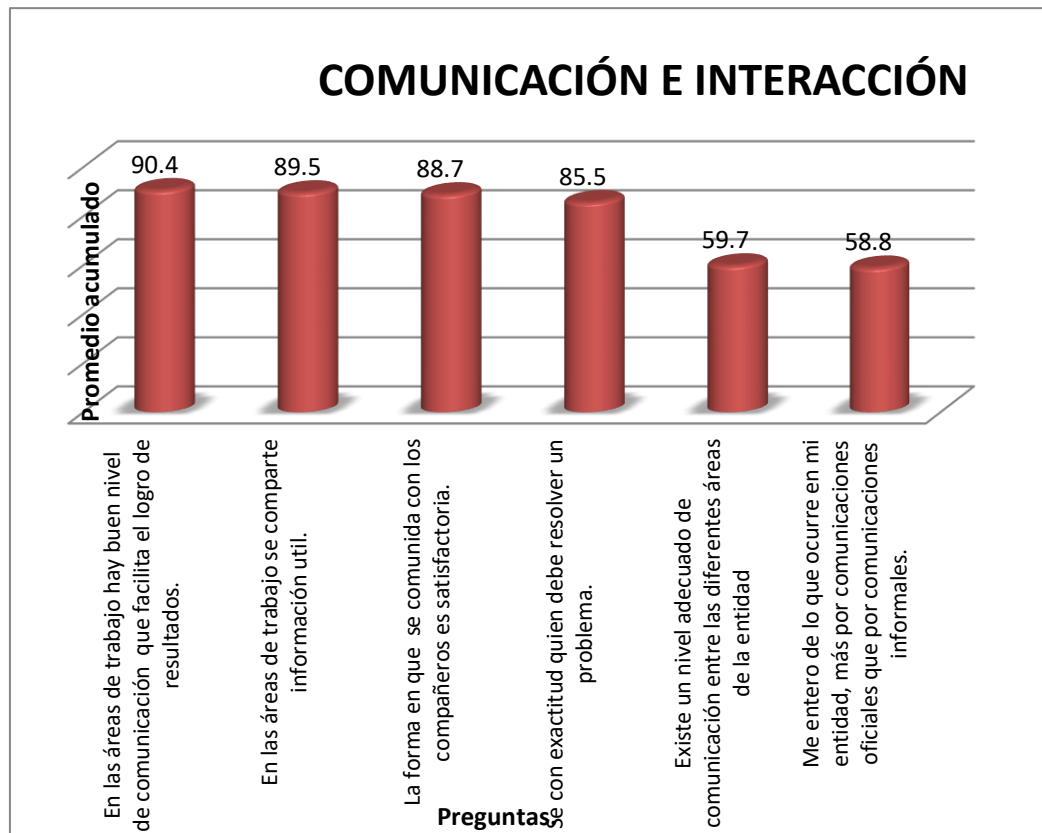


El gráfico 3 mide el componente de estilo de dirección en Pacífico III. Los promedios por pregunta superiores al 60% en este componente sugieren que existe una percepción positiva acerca del estilo de dirección democrático que ha adoptado la organización. Según Fayol (1995), estos factores como el liderazgo, cargas de trabajo justas y la asignación de tareas de acuerdo con capacidades por parte de los gerentes y líderes en la organización (que hacen parte de este componente) reflejan un proceso estructurado en la toma de decisiones, así como también la forma equilibrada en la cual este proceso es llevado a cabo en términos

de autoridad, participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por los trabajadores.

Por otra parte, al observar el gráfico se puede inferir, según los planteamientos de Sánchez Manchola (2008), que el dirigente procura el bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. Es decir, existe un reconocimiento de las variables y estilos fundamentales de dirección que se deben tener dentro de la productividad organización y el bienestar del talento humano que la integra.

**Gráfico 4 Comunicación e interacción**

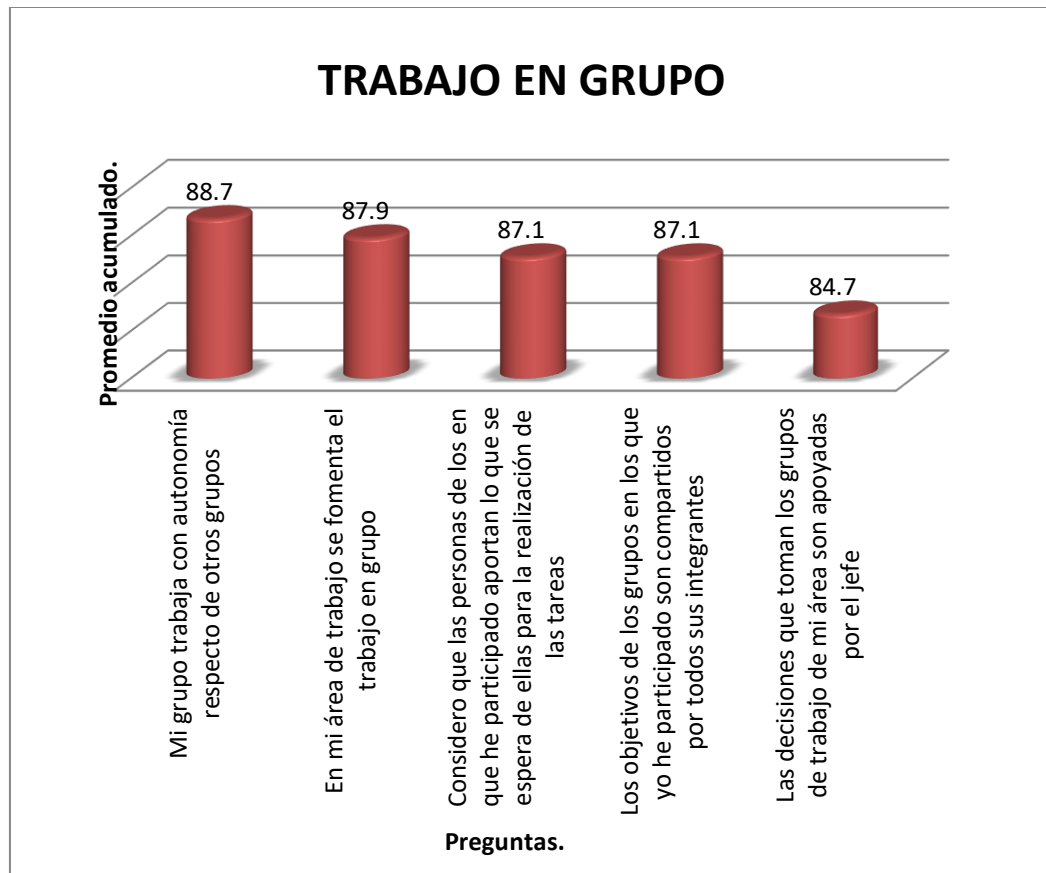


A partir de los resultados del componente de comunicación e interacción que se presentan en gráfico anterior, es necesario hacer varias claridades. En primer lugar, que las preguntas 1, 2, 3 y 4 se refieren a la comunicación interna dentro de cada área de trabajo de la organización, mientras las preguntas 5 y 6 se refieren a la comunicación existente entre las áreas de trabajo. En segundo lugar y teniendo en cuenta lo anterior, al observar el gráfico, se evidencia que los promedios de las preguntas 1,2,3 y 4 son superiores al 80% de los empleados encuestados, lo que indica que los procesos de comunicación e interacción entre el personal y el ambiente de trabajo son claros y dinámicos. Esto genera, según Fernández (2008), coherencia entre las acciones de los trabajadores en su puesto de trabajo y el contexto y el entorno que los rodea, promoviendo la participación, la integración y la convivencia del empleado con la organización en donde cobra sentido el ejercicio de funciones, al igual que el reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas.

Sin embargo, al observar los promedios de las preguntas 5 y 6 (59,7% y 58,8% respectivamente), son considerablemente más bajos a los de las otras preguntas que integran el componente. Siguiendo los planteamientos de Fernández (2008), esto puede indicar que la empresa no ha adoptado un sistema de comunicaciones interno efectivo que genere correspondencia entre las áreas que la comprende, y produzca una apropiación e identidad entre todos los empleados. Es decir, los empleados no están de acuerdo (del todo) en que los sistemas de comunicación existentes sean efectivos para tener una visión global de lo que pasa en la organización.



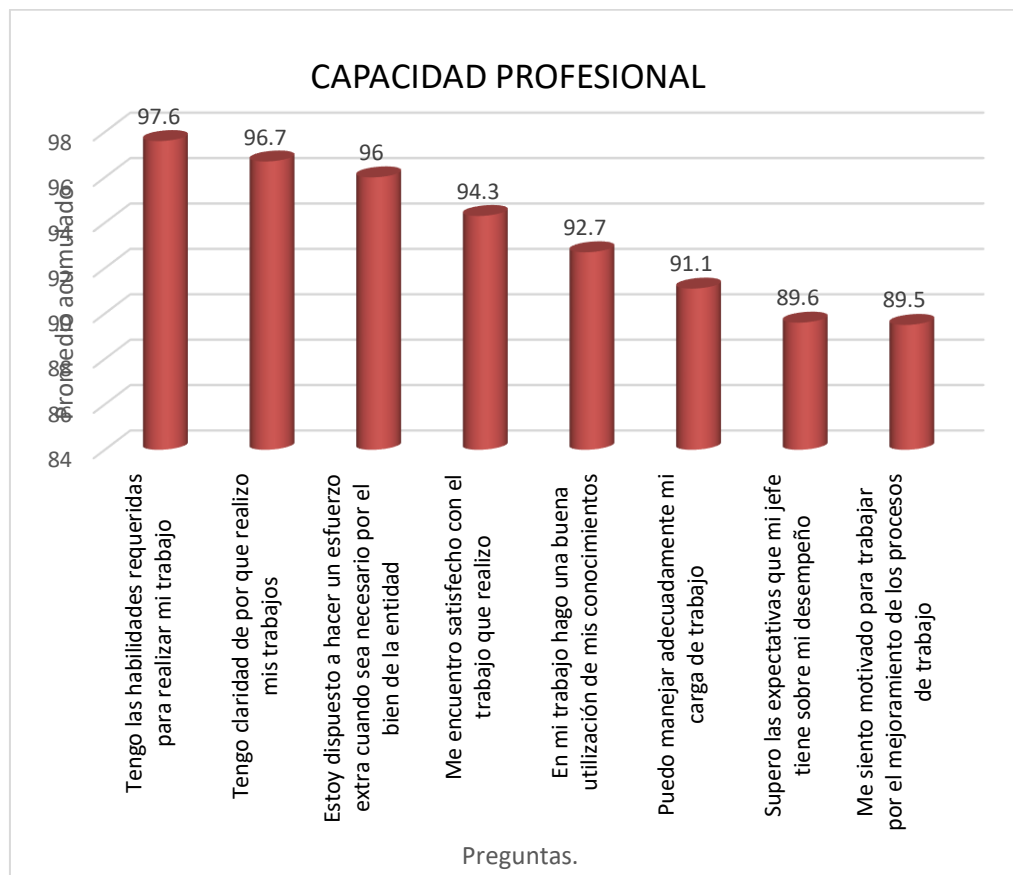
**Gráfico 5 Trabajo en grupo**



Según los resultados arrojados por la encuesta en el componente de trabajo en grupo, más de 80% de los encuestados perciben un entorno de trabajo que influye de manera positiva y directa en aspectos organizacionales como la dirección, la motivación, comunicación y participación, además, influye positivamente en su bienestar laboral. Estos índices, según Holz (20015), obedecen a una organización que cuenta con equipos de trabajo multidisciplinarios eficientes, con roles definidos y con un alto conocimiento organizacional. Este tipo de equipos de trabajo -plantea el autor- buscan desde diferentes miradas, analizar y leer el entorno en el que se desenvuelve la empresa; lograr mejores resultados a nivel productivo y organizacional; y fomentar entre los empleados relaciones de trabajo sanas.

Así mismo, se puede inferir, acudiendo a los planteamientos de Manchola (2016), que la organización además de tener grupos de trabajo multidisciplinarios, cuenta un estilo de dirección claro que motiva e integra a los equipos de trabajo, puestos de trabajo y roles definidos y objetivos y metas claras. Al contrastar el resultado del componente de trabajo en equipo con los componentes analizados anteriormente (ver gráficos 1, 2 ,3 y 4), se evidencia claramente que los planteamientos de Manchola adquieren total validez, ya que el trabajo en equipo solo funciona si todas las partes de componen el clima organizacional operan de manera equilibrada.

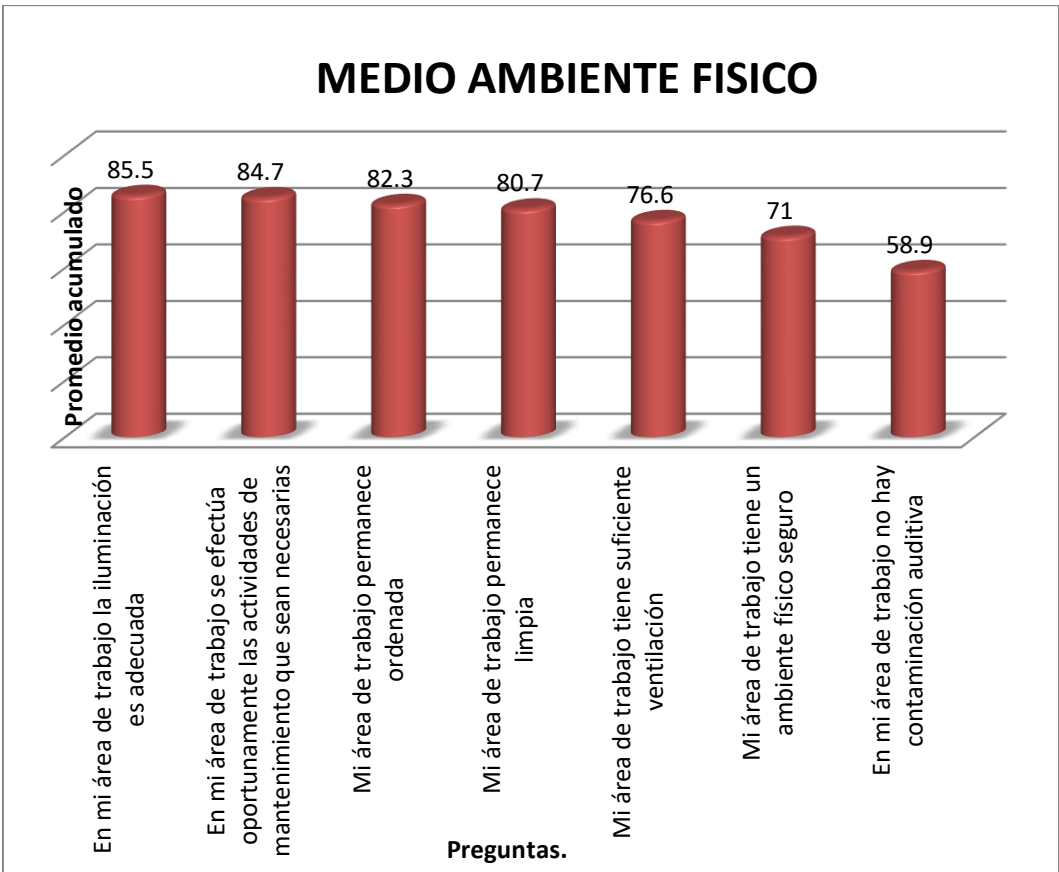
**Gráfico 6 Capacidad profesional**



Los promedios por pregunta en este componente superan el 85% de los empleados encuestados, lo que indica que hay un acuerdo casi consensuado sobre el desarrollo

profesional que la organización brinda al empleado dentro de los puestos de trabajo. En otras palabras, el empleado se encuentra motivado y satisfecho con el rol y las tareas que cumple dentro de la organización. Según la ETP (2011), esto se debe a que la organización posibilita al empleado la articulación y aplicación de conceptos, información, técnicas, métodos y valores profesionales y técnicos en los puestos de trabajo donde se desempeña.

**Gráfico 7 Medio ambiente físico**

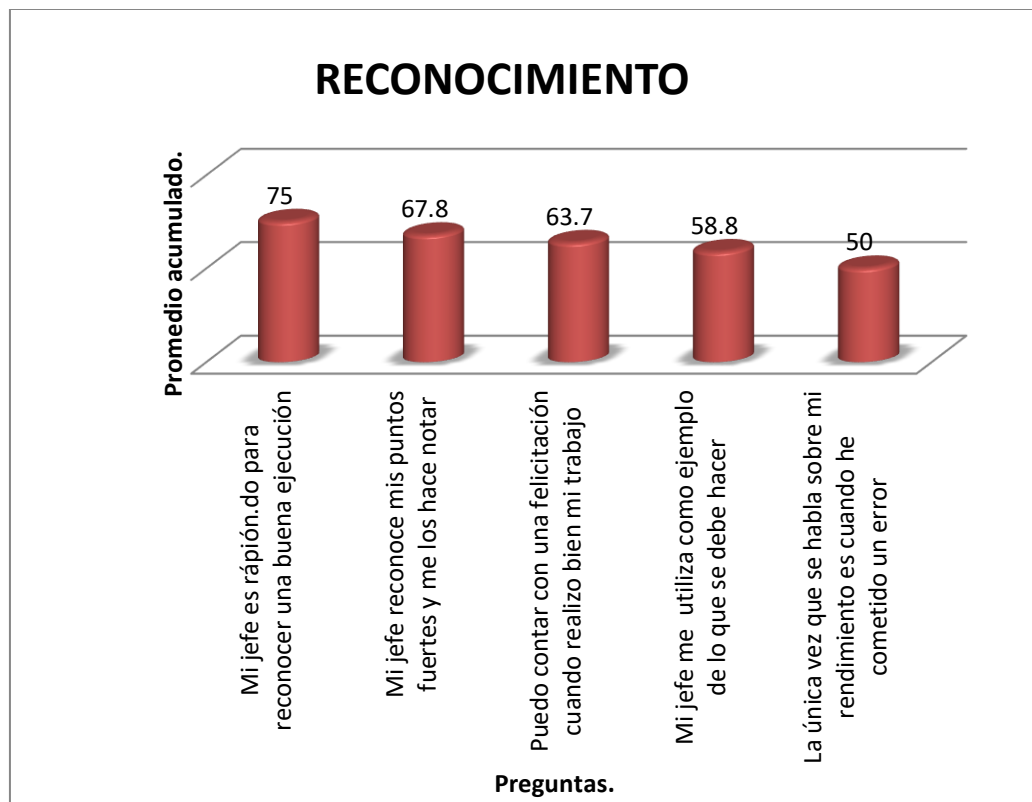


Los resultados arrojados por el instrumento reflejan un 70% de aceptación por parte de los empleados encuestados, lo que indica que éstos cuentan con factores físicos, biológicos

y químicos óptimos para el desarrollo integral de sus actividades y el cuidado de su salud física, mental y emocional (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT, 2011).

Aunque el promedio de la pregunta número 7 es del 58,9%, (siendo este el menor promedio de las preguntas que integran el componente) e indique una aparente mayor exposición a constantes emisiones de contaminación auditiva, según la UGT (2018), este resultado puede comprenderse como inmanente a la naturaleza de la empresa, puesto que Pacífico III es un proyecto de construcción, y por lo cual, su medio ambiente físico se expone de manera constante a altos niveles de ruido y otros ambientes propensos a la contaminación del empleado. Sin embargo, UGT insiste en que deben tratarse los niveles de contaminación auditiva (con elementos de seguridad en el trabajo indicados por ley) a mediano plazo, para evitar problemas de estrés y concentración a los empleados en el trabajo. No obstante, un análisis más detallado de esta situación requeriría un estudio cualitativo que permita dar mayor claridad a esta. Mismas, que escapan al objeto de la encuesta realizada sobre medio ambiente físico.

**Gráfico 8 Reconocimiento**

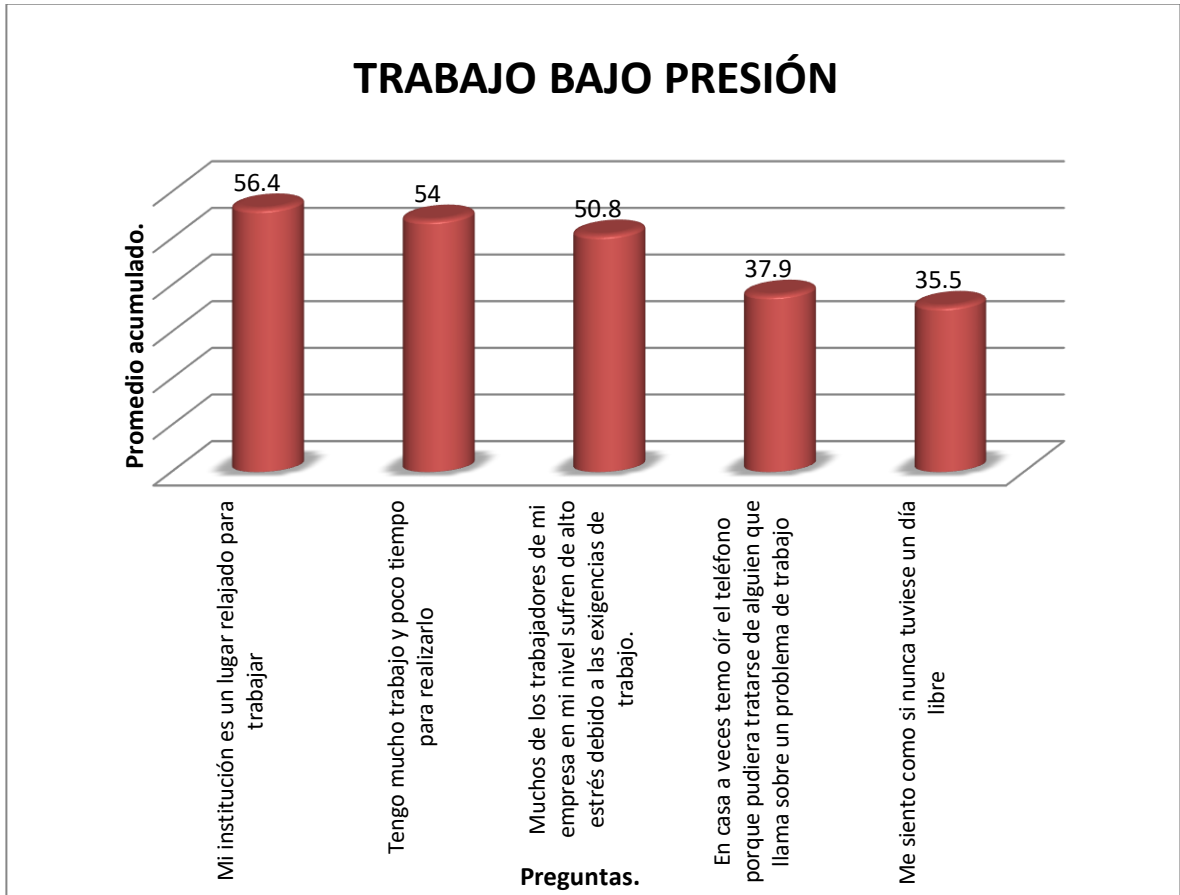


El gráfico 8 mide el componente medio ambiente físico en Pacífico III. En primer lugar, se observa que este componente tiene los niveles de aceptación más bajos de la encuesta aplicada a los trabajadores, lo que puede indicar, según los planteamientos de Ruiz (2013), que la organización no cuenta con procesos internos que estimulen y reconozcan de manera adecuada y eficaz los buenos resultados, el trabajo bien hecho y los logros de los trabajadores.

En segundo lugar, en este componente se destacan los promedios de las preguntas 1,2 y 3 ( 75%, 67,8 % y 63,7%) que se refieren al reconocimiento verbal y gestual que realiza el jefe inmediato al trabajador, lo que por un lado, ratifica las buenas prácticas que tiene la organización en orientación organizacional (ver gráfico 1) y estilo de dirección (ver gráfico 3) y por otro lado -siguiendo lo planteado por Ruíz (2013)- evidencian que los empleados a

pesar de tener un buen ambiente laboral, presentan inconformidades en lo que refiere a incentivos económicos. Esto último, se amplía en el componente de salario y recompensa (ver gráfico 10).

**Gráfico 9 Trabajo bajo presión**



Debido al bajo promedio por pregunta arrojado el componente trabajo bajo presión, se deduce que, primero, los empleados se sienten en situaciones donde laboran con trabajo bajo presión. Segundo, que la organización tiene volúmenes de trabajo muy alto, al igual que poco tiempo para realizar las actividades. Y, tercero, que los empleados se ven expuestos a distintas situaciones donde se presentan altos niveles de estrés y ansiedad. Situación que, al

ser Pacífico III un proyecto de infraestructura, aparece como una problemática estructural. No puede olvidarse, entre tanto, que Pacífico III responde a tiempos y plazos de entrega específicos con los cuales evalúan su desempeño y niveles de producción.

Sin embargo, al observar el promedio de la pregunta 1 (que cuenta con el nivel más alto del componente), vemos cómo existe en los empleados una satisfacción plena en su lugar de trabajo. Según Sánchez (2017), estas situaciones aparentemente contradictorias entre presión laboral y satisfacción laboral ocurren porque la primera aparece como una fuerza o impulso motivacional para el empleado, ya que el trabajo se traduce en espacios productivos para modelar y generar nuevas ideas. Además, asegura la autora, los promedios de las preguntas 4 y 5, indican que la organización debe estar teniendo procesos de planeación estratégica que les permita tener procesos productivos óptimos, pero que se encuentran en equilibrio con los procesos operativos organizacionales y la priorización de actividades urgentes y básicas que deben realizar sus empleados.

**Gráfico 10 Salario y recompensa**



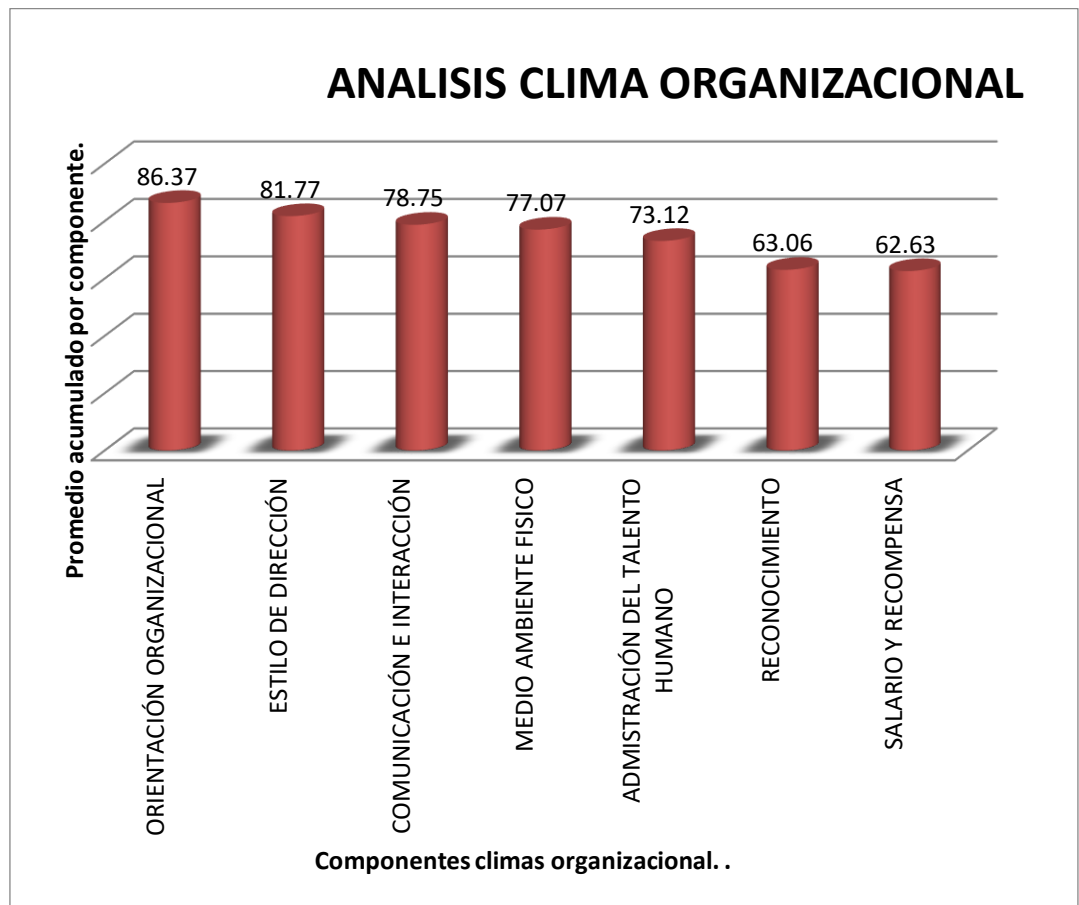
El gráfico 10 mide el componente salario y recompensa de los empleados en Pacífico III. De acuerdo con los promedios observados en el gráfico, más del 50% de los empleados se sienten satisfechos con la remuneración salarial que reciben por sus labores en la organización, y por las recompensas por el trabajo destacado que algunos de ellos realizan.

Empero, al contrastar este componente con el componente de reconocimiento (ver gráfico 8), los trabajadores pueden estar presentando como lo plantea Elton Mayo (1960), inconformidades por los incentivos económicos que ofrece la organización. No obstante, el autor aclara, la empresa puede estar adoptando esta postura de manera estratégica, ya que los incentivos económicos en las empresas muchas veces pueden generar competencias desleales y ambientes de trabajo hostiles, por lo que recomienda que estos sean pocos. Sin embargo, para poder tener un panorama más claro de este componente y ver su injerencia en la empresa,



debe hacerse un estudio puntual y riguroso sobre esta situación. Mismas, que escapan al objeto de la encuesta realizada.

**Gráfico 11 Análisis clima organizacional Pacífico Tres S.A.S**



Tras haber analizado las variables de cada los componentes que integran el clima organizacional y contrastar los promedios acumulados de cada componente (ver gráfico 11), se pueden deducir varias cosas. La primera, que al observar los promedios superiores al 60% de aprobación en el gráfico 11, se evidencia, según Lewin (1951), que la empresa tiene la capacidad de adoptar procesos de participación interna en los cuales los empleados puedan desarrollarse de manera personal, y tener una alta productividad laboral. Así mismo, señala

el autor, los empleados se encuentran motivados y satisfechos con el medio ambiente laboral (como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social) así como también con el rol y el desempeño que están teniendo en la entidad.

Por otro lado, al observar que los componentes con mayor promedio son los de orientación organizacional y estilo de dirección, se puede afirmar que existe una buena estrategia por parte de Pacífico III para orientar el rumbo, las actividades y tareas internas y externas de la entidad, al igual que los procesos de relacionamiento y retroalimentación entre jefe-colaborador. Según David (1997), estos dos componentes se encuentran en estrecha relación y los resultados obtenidos por el instrumento indican que la entidad integra estrategias y mecanismos de cooperación que permiten a los empleados, de todos los niveles, tener coherencia entre lo que la empresa plantea y proyecta a nivel productivo con las metas programadas por áreas. Además, siguiendo los planteamientos del autor, el dirigente tiene un total dominio de los procesos que lleva la empresa, lo que le permite establecer (con mayor pertinencia) medios y las estrategias que favorecen el clima organizacional de sus empleados mientras cuenta con mejores niveles de producción.

En cuanto a los resultados de los componentes de comunicación e interacción, medio ambiente físico y administración del talento humano, (78,75%, 77,07% y 73,12% respectivamente), Fernández (2008) plantea que la empresa provee mejores condiciones de bienestar, desarrollo humano y comunicación interna a sus empleados en pro de tener mayor claridad de los roles que debe ejercer, a la par que optimiza sus actividades y procesos dentro las áreas de trabajo. Esto permite, según el autor, que el empleado no solo tenga un desarrollo laboral exitoso, sino que vincule su proyecto de vida con la organización.

Por último, se observa que los componentes de reconocimiento, salario y recompensa poseen el menor promedio de todos en el clima organizacional de Pacífico III. Ruíz (2013) plantea, que estos resultados se presentan porque la organización tiene problemas en la

percepción que tienen sus empleados de las formas y procesos de reconocimiento que posee. La autora propone que en la empresa se deben estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados, el trabajo bien hecho y los logros de los trabajadores, de manera tal que se conviertan en un ejemplo de trabajo para el resto de la organización. Sin embargo, estos resultados son comunes en las organizaciones, ya que los empleados buscan satisfacer todas sus necesidades con los salarios y recompensas que la entidad ofrece. No obstante, un análisis más detallado de esta situación requeriría un estudio cualitativo que permita dar mayor claridad a esta. Mismas, que escapan al objeto de la encuesta realizada sobre clima organizacional.

## **9.2 Capítulo II. Descripción de la interacción de familia/trabajo, trabajo/familia de Pacífico III.**

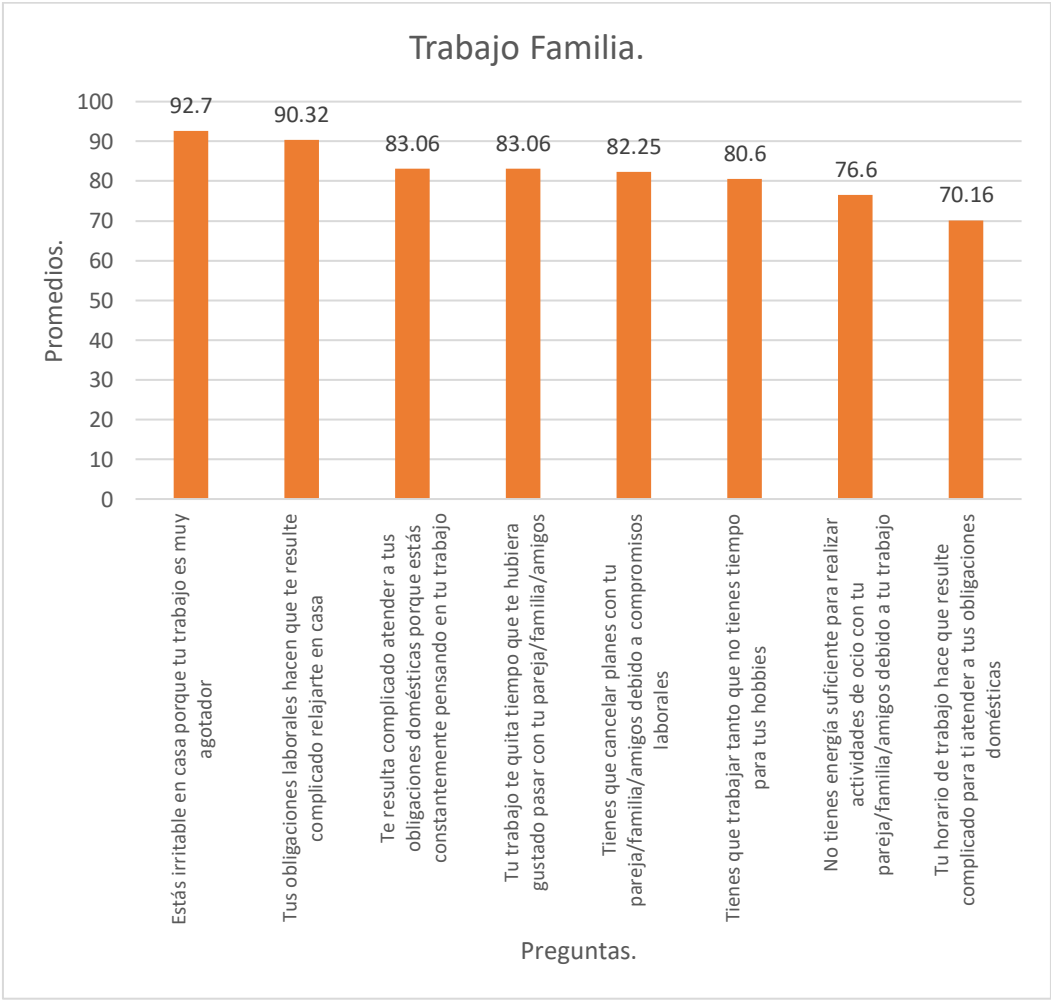
A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta sobre la de interacción de la relación familia/trabajo y trabajo/familia aplicada a los trabajadores del proyecto Pacífico III en el año 2018. La cual, para efectos de metodología y síntesis de los datos, utilizó estadística descriptiva. Por otro lado, es importante mencionar que, como el valor a medir en este ejercicio fueron las relaciones familia/trabajo y trabajo/familia, el análisis de los datos se llevó a cabo a partir de las opciones de respuesta *nunca* y *a veces*. Esto por efectos prácticos de interpretación de los datos; y porque fueron las respuestas con mayor índice de frecuencia.

Estas opciones representan la interferencia de la relación trabajo/familia y familia/trabajo en los empleados de la organización. Esta metodología de análisis permitió establecer, con ayuda de los gráficos, que entre más alto sea el promedio, menor será la inferencia de la familia en el trabajo o del trabajo en la familia.

Los resultados de la encuesta se organizaron de acuerdo con la percepción positiva y negativa que tienen los empleados de estas relaciones. A continuación, se presentan dos encuestas de cada percepción, una de análisis positivo y otra de análisis negativo para cada relación: trabajo/familia y familia/trabajo.

**9.2.1 Gráficos de porcentaje de respuesta por componente.**

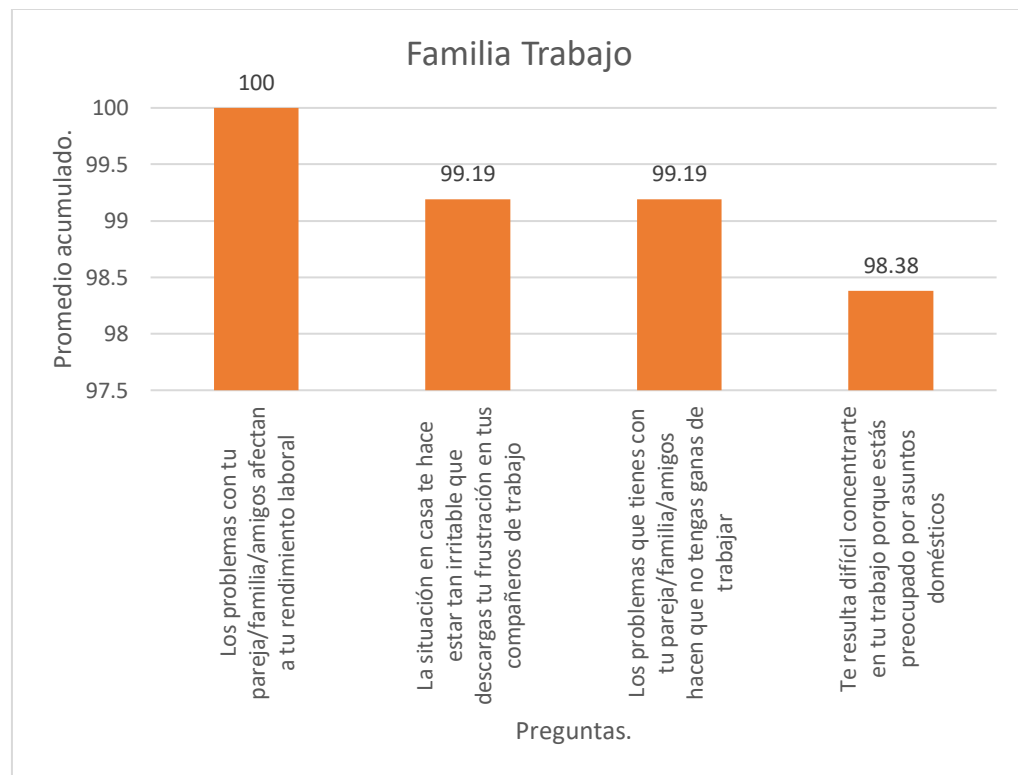
**Gráfico 12 Percepción trabajo-familia. (Negativo)**



En el gráfico anterior se presentan los resultados de la percepción de los trabajadores sobre el impacto de su trabajo en la familia. Los porcentajes superiores al 70% en todas las preguntas aluden que los trabajadores perciben poca interferencia del trabajo sobre su vida familiar. Según Russell y Cooper (1997), esto se debe a que la entidad puede estar llevando procesos de gestión humana que le permiten al trabajador mantener un equilibrio entre las actividades laborales y su vida cotidiana. Dicho en otras palabras, las jornadas y las obligaciones laborales no están generando (o generan muy pocas) fricciones y presiones en la vida familiar de los trabajadores, ni complicaciones en el desarrollo de su trabajo.

Además, según lo señala Cruz (2014), cuando los procesos internos de una empresa disponen condiciones psicosociales óptimas para el desarrollo laboral y profesional de los empleados, les permiten a estos no sólo satisfacción laboral y mayor productividad, sino también bienestar en sus relaciones familiares. Según (Rapoport y Rapoport, 1969) y como lo veremos en la gráfica 16, la vida laboral tiene mayor influencia sobre la vida familiar que el que tiene la familia sobre el trabajo, dándose por lo tanto una interrelación asimétrica.

**Gráfico 13 Percepción familia-trabajo. (Negativo)**

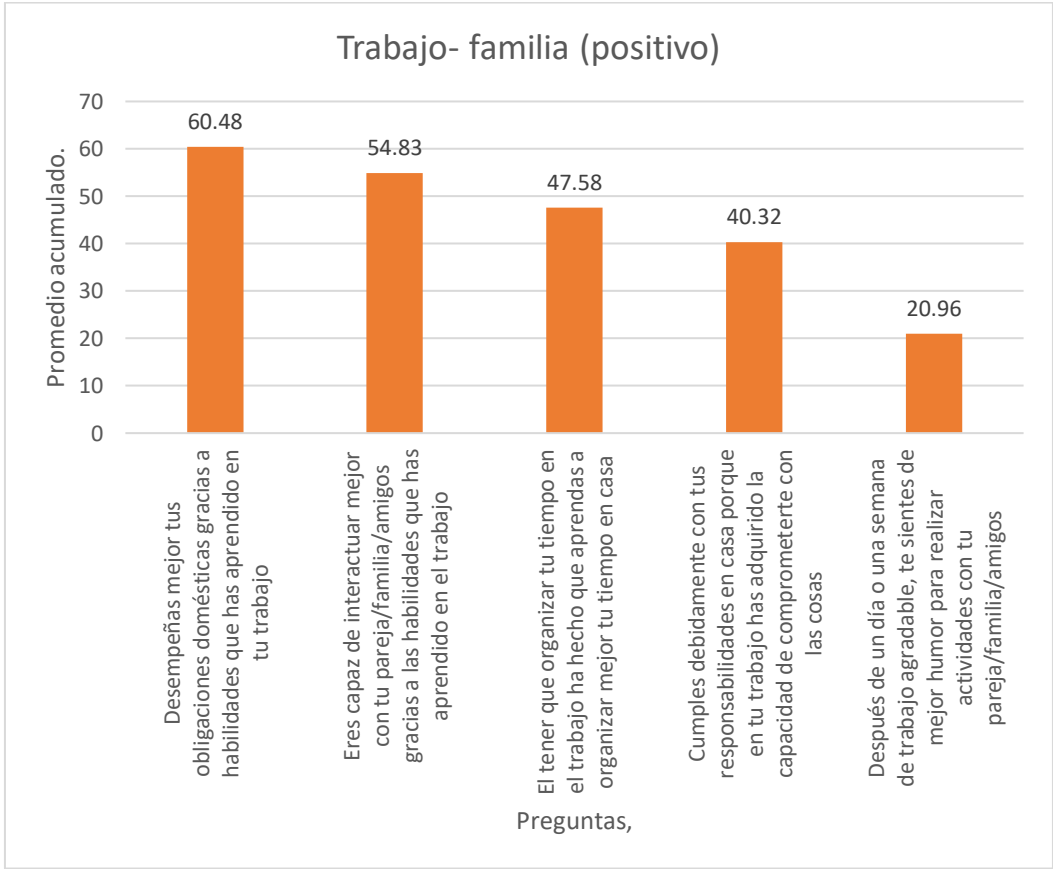


A partir de los resultados arrojados en el gráfico 13 de percepción familia/trabajo, se pueden afirmar dos cosas. Primera, que los trabajadores encuestados de Pacífico III no presentan mayores conflictos/interferencias en la relación familia/trabajo. Ello, porque todos los componentes de este indicador superan el 90% de porcentaje. Según Carlson (1999), esta situación de poca interferencia o conflicto de intereses dentro de una empresa se debe a que el trabajador experimenta un apoyo socio afectivo positivo, por parte de la pareja, amigos, familiares cercanos, o de la misma empresa, que favorece la realización de los deberes y responsabilidades fuera del ámbito laboral.

Segundo, puede señalarse, siguiendo los planteamientos de Carlson, que la organización está implementando, adecuadamente, estrategias como la flexibilidad horaria, el control en la toma de decisiones, y las relaciones de apoyo organizacionales, para que el

trabajador asuma de forma positiva los asuntos familiares. Esto, ayuda a que el trabajador no solo pueda estar más concentrado en su trabajo y teniendo mejor rendimiento laboral, sino que tenga un desarrollo emocional positivo que le permita reducir los niveles de estrés y ansiedad tanto laborales como familiares. Sin embargo, estas interpretaciones deben ser complementadas por un estudio más riguroso sobre el tema, que incluya de manera particular la diferenciación entre la incidencia de la familia en el trabajo tanto en hombre como en mujeres.

**Gráfico 14 Percepción trabajo-familia (positivo)**



Si bien los resultados del gráfico 12 indican que la incidencia del trabajo/familia no es negativa en los empleados de Pacífico III, el gráfico 14 parece presentar que esta relación tampoco influye de manera positiva en la familia. De acuerdo con los promedios de las preguntas 1 y 2 del gráfico 14 (60,48% y 54,83 respectivamente), se evidencia que más de la mitad de los empleados encuestados no perciben que las habilidades aprendidas en el trabajo sean útiles para el desarrollo de las obligaciones domésticas o relaciones extra laborales. Según lo planteado por Castañares, Cerrato e Ibarretxe (2008), esto se presenta muy a menudo en las organizaciones debido a que los conocimientos y actividades que se desarrollan en la vida laboral no afectan ni tienen mucha influencia y relación en las actividades y relaciones familiares.

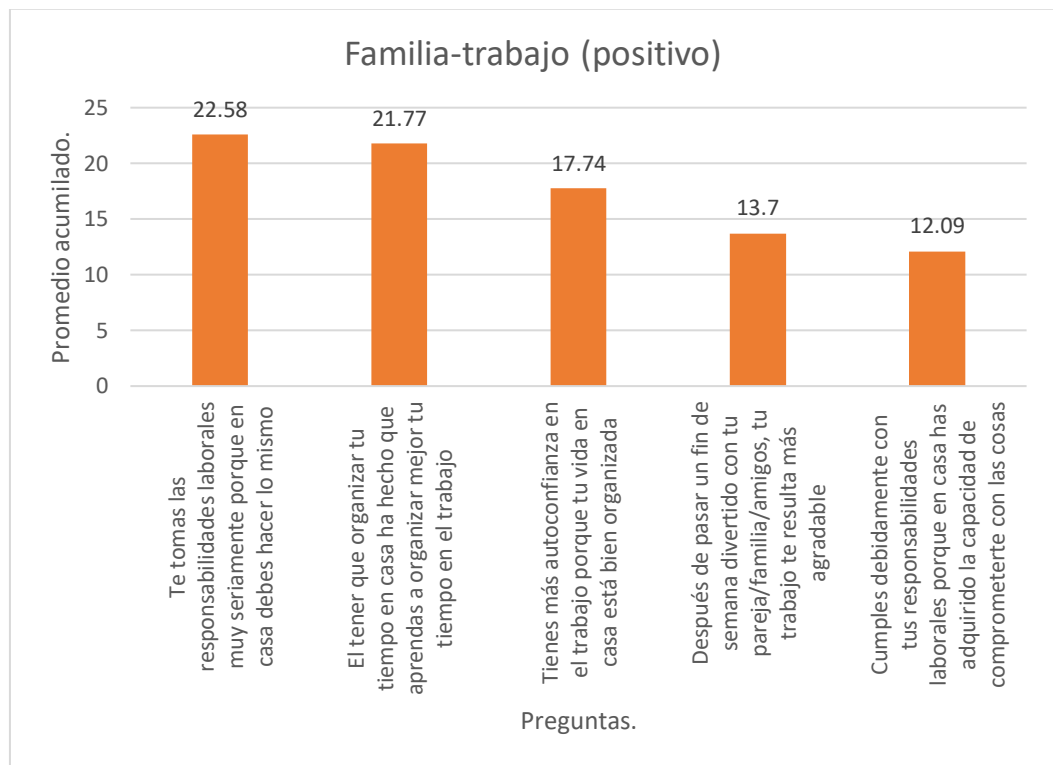
En contraste, en el promedio de la pregunta 5 de este gráfico (20,96%) se observa que los trabajadores encuestados perciben que después de una semana de trabajo, se encuentran aún animados para realizar actividades con sus familiares. Es decir, a pesar de que en las preguntas 1 y 2 los trabajadores no encuentran útiles los conocimientos y habilidades laborales para su vida familiar, si perciben que el tiempo libre con el que cuentan puede ser disfrutado con sus familiares y amigos, sin sentir presión laboral. Siguiendo lo dicho por los autores, estos son factores motivacionales que intervienen para que el conflicto que se pueda generar entre trabajo/familia, se disminuya y contribuya a la unión familiar que debe presentar el trabajador para su estabilidad emocional y su rendimiento laboral.

Por último, cabe mencionar que los promedios de las preguntas 3 y 4, que se refieren a la administración del tiempo y las actividades domésticas según lo aprendido en el trabajo, muestran que, si bien alrededor del 50% por ciento de los empleados no perciben que el trabajo o sus actividades laborales hayan influido en esto, hay otro 50% que sí. Según Barnett, 2005, estos resultados se presentan debido a que los trabajadores encuestados tienen diferentes actividades y responsabilidades dentro de la empresa, lo cual puede estar influyendo en la forma como éstos administran su tiempo y sus actividades domésticas, y,



por otro lado, pueden estar influyendo en la percepción real del empleado, respecto a la organización de su vida privada y familiar.

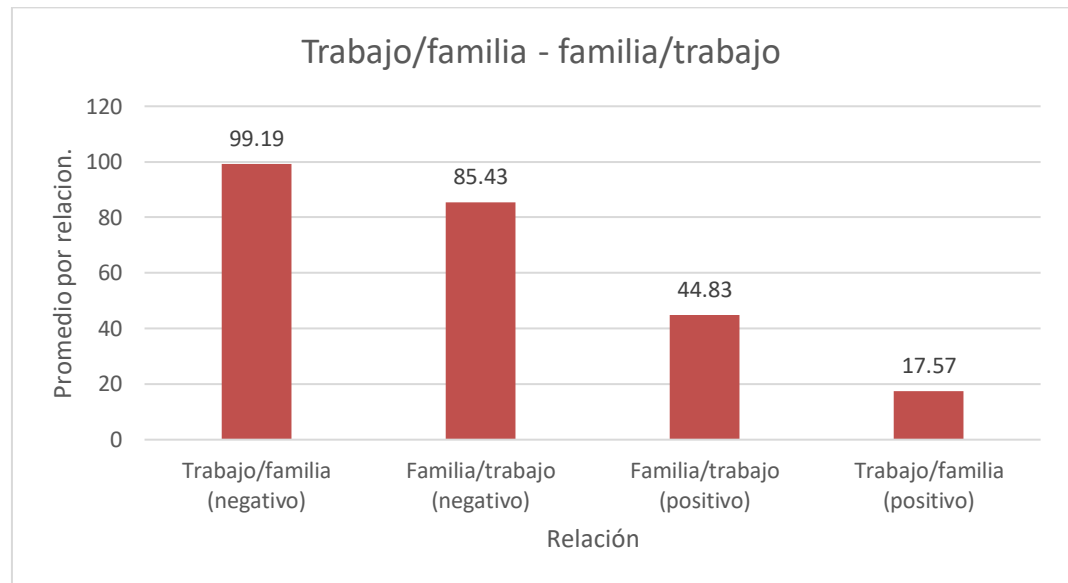
**Gráfico 15 Percepción familia- trabajo (positivo)**



Los promedios inferiores al 30% en el gráfico 15, indican que la influencia de la familia en el trabajo es positiva. Es decir, más del 70% de los trabajadores no presentan sobrecargas familiares que les impidan desarrollar sus actividades laborales. Por el contrario, como se analizó en el gráfico 13, el trabajador está teniendo un apoyo socioafectivo por parte de la pareja, amigos o familiares cercanos, en el desarrollo de deberes en la casa o esparcimiento en otros espacios.

Según Castañares, Cerrato y Ibarretxe (2008) este acompañamiento socioafectivo le permite al empleado reducir los riesgos psicosociales (como estrés o ansiedad) y tener incidencia en la satisfacción, en el rendimiento, y en el grado de implicación tanto laboral (Burnout, productividad laboral, e intención de cambio de puesto de trabajo) como familiar y vital en general.

**Gráfico 16 Análisis familia/trabajo trabajo/familia en Pacífico III.**



Tras haber analizado cada relación en positivo y negativo y contrastarlo con los promedios de acumulados de cada uno (ver gráfico 16), se pueden destacar varias cosas. En primer lugar, que la relación trabajo/familia tiene el promedio más alto en negativo y el más bajo en positivo. Para Sierra, Rodríguez y Guecha (2009) estos resultados se presentan puesto que los trabajadores perciben que el trabajo no es un factor de riesgo psicosocial que influye en las relaciones y actividades extra laborales, es decir, el trabajador percibe que la incidencia e influencia del trabajo no está afectando de ninguna forma la forma en cómo se relaciona o

realiza sus actividades familiares. Para los autores, esto es un síntoma de que la organización tiene una estrecha relación con el desarrollo humano de sus trabajadores, e intentan, por medio de estrategias y acompañamiento social, mantener un equilibrio entre las actividades que el trabajador realiza dentro de la organización, como con sus actividades y relaciones extra laborales.

En segundo lugar, los resultados de la relación familia/trabajo, pueden indicar que los trabajadores están teniendo un acompañamiento socioafectivo por parte de sus familias, parejas o amigos que les permite desarrollarse plenamente en su lugar de trabajo. Para Barrerre-Maurisson (1999), estos resultados indican que la familia está cumpliendo un papel fundamental para la distribución de actividades del empleado entre el trabajo y lo doméstico, permitiendo la regulación de ambos aspectos y favoreciendo la salud física y psicológica del trabajador.

Por último, estos resultados presentan un panorama general de lo que los trabajadores de la entidad perciben de estas relacionales. Sin embargo, para tener un análisis más completo y detallado es necesario ahondar en particularidades como, por ejemplo, diferencias entre lo percibido entre hombres y mujeres, los tipos de familias que integran los empleados, o las obligaciones que los mismos tienen fuera del trabajo. Mismas que escapan al instrumento utilizado en esta investigación.

### **9.3 Capítulo III. Relación interacción trabajo- familia y clima laboral**

Bajo el establecimiento del coeficiente de Pearson, se procede a realizar el análisis de las correlaciones de trabajo – familia, familia - trabajo positivo y negativo, con las variables de clima organizacional, resaltado aquellas variables que se encuentran con desviaciones, marcando relación directa o indirecta:

**Tabla 2 Correlaciones.**

<b>CORRELACIÓN</b>											
		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	R	TBP	SR
TF N	Correlación de Pearson	-,227*	-,405*	-,237*	-,187*	-0,062	-0,099	-0,148	-0,14	,306*	-0,036
	Sig. (bilateral)	0,011	0	0,008	0,038	0,497	0,275	0,102	0,114	0,001	0,694
FT N	Correlación de Pearson	-0,147	-,193*	0,048	-0,173	0,138	0,126	0,003	-0,15	0,115	-0,055
	Sig. (bilateral)	0,102	0,032	0,599	0,054	0,128	0,163	0,972	0,103	0,204	0,546
TF P	Correlación de Pearson	,213*	,213*	0,097	-0,014	0,054	,190*	,182*	-0,08	-0,017	0,119
	Sig. (bilateral)	0,017	0,017	0,284	0,873	0,554	0,035	0,043	0,362	0,848	0,186
FT P	Correlación de Pearson	,200*	0,139	0,02	0,051	0,077	,269*	,189*	-0	0,026	0,169
	Sig. (bilateral)	0,026	0,122	0,827	0,576	0,397	0,003	0,036	0,991	0,772	0,06

Podemos decir que la relación es indirecta para algunas variables de clima organizacional, y que no existe ninguna con relación directa frente los componentes de familia trabajo, trabajo familia, negativo y positivo. Es decir, que lo que predomina es que mientras una sube la otra baja o mientras una baja, la otra sube.

A continuación, se presentan las variables de clima que presentan mayor incidencia a la relación familia - trabajo, trabajo - familia:

**Tabla 3 Variables de correlación.**

<b>VARIABLES / CORRELACIÓN</b>	<b>Trabaj</b>	<b>Familia</b>	<b>Trabaj</b>	<b>Familia</b>	<b>Totalidad</b>
Orientación Organizacional	0,011		0,017	0,026	3
Administración del Talento Humano		0,032	0,017		2
Estilo de Dirección	0,008				1
Comunicación e Integración	0,038				1
Trabajo en Equipo					0
Capacidad Profesional			0,043	0,003	2
Medio ambiente físico			0,043	0,036	2
Reconocimiento					0
Trabajo bajo Presión	0,001				1
Salario y Recompensa					0

Con las relaciones, se puede mencionar que la variable Orientación Organizacional, se encuentra presente en 3 de las 4 correlaciones de trabajo- familia, familia – trabajo; la Administración del Talento Humano, la Capacidad Profesional, el Medio Ambiente físico, se encuentra en 2 de las 4 correlaciones; El estilo de Dirección, la Comunicación y la Integración y el Trabajo bajo Presión se encuentra solo en 1 de las 4 correlaciones y finalmente mencionamos qué, el Trabajo en equipo, el Reconocimiento y el Salario y Recompensa no tiene ninguna relación con las mismas.

Encontramos entonces que, existen una relación indirecta entre las siguientes variables de clima organizacional:

**Tabla 4 Relaciones entre variables del clima organizacional.**

<b>Trabajo, Familia – Negativo</b>	<b>Familia, Trabajo – Negativo:</b>	<b>Trabajo, Familia – Positivo:</b>	<b>Familia, Trabajo – Positivo:</b>
Orientación Organizacional	Administración del Talento Humano	Orientación Organizacional	Orientación Organizacional
Estilo de Dirección		Administración del Talento Humano	Capacidad Profesional
Comunicación e Integración		Capacidad Profesional	Medio Ambiente Físico
Trabajo bajo presión		Medio Ambiente Físico	

**Trabajo, Familia – Negativo:**

Orientación Organizacional

Estilo de Dirección

Comunicación e Integración

Trabajo bajo presión

**Familia, Trabajo – Negativo:**

Administración del Talento Humano

**Trabajo, Familia – Positivo:**

Orientación Organizacional

Administración del Talento Humano

Capacidad Profesional

Medio Ambiente Físico

**Familia, Trabajo – Positivo:**

Orientación Organizacional

Capacidad Profesional

Medio Ambiente Físico

Con respecto a los resultados obtenidos, se destaca especialmente lo manifestado por Edwards & Rothbard (2000), donde claramente se ha entendido que la relación trabajo familia, familia trabajo, es una medida global, entre lo que se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global

del individuo, es decir, no se puede hablar de motivación, sino se contempla al individuo como un ser integral.

Con relación a lo anterior y de acuerdo con Diener (1994), donde menciona que el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc.

Acuña y Olavarrieta (1993) señalan que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad, que, sin lugar a duda, tiene una relación con el trabajo o la forma de ganarse la vida.

Goldsmith (1989) señala que trabajo y familia se constituyen en las dos esferas fundamentales que sirven de "nicho ecológico" básico, donde actúa el ser humano, reconocidos como mutuamente interdependientes y que no pueden ser estudiados ni comprendidos de manera independiente, por lo cual, para el 70% de las variables de clima organizacional tienen algún tipo de relación, con trabajo familia – familia trabajo.

Con estas precisiones se puede entonces mencionar qué, por esta razón, las variables como la Orientación Organizacional, presentan mayor relación con trabajo-familia, familia - trabajo, dado que la claridad que se tiene de la entidad en cuanto a la proyección, objetivos, claridad del rol de cada uno dentro del esquema empresarial y los resultados, genera para el empleado de Pacífico Tres, expectativas más sanas que en se van a ver reflejados dentro de su grupo familiar y sus proyecciones.



## **10 Propuesta intervención en relación entre el Clima Laboral y la interacción Familia Trabajo en la Concesión Pacífico Tres S.A.S**

El plan de intervención se formula, de acuerdo con los siguientes preceptos, como teorías base para las mencionadas estrategias planteadas en 4 programas:

Cejas Martínez y Acosta (2012) mencionan que la capacitación laboral y el entrenamiento del personal son actividades sistemáticas, planificadas y permanentes que preparan, desarrollan e integran los procesos desarrollados en la empresa para el perfeccionamiento técnico de los trabajadores y su desempeño eficiente.

Satey de León (2014) menciona que los incentivos deben comprenderse a partir de dos modalidades, el incentivo como parte del salario y el incentivo como evaluación del resultado. En el primer caso, la empresa debe implementar un sistema incentivo que sea coherente con el sistema de retribución que tiene implementado y debe ser parte del área de personal. En el segundo caso, el conjunto de incentivos debe apoyarse en un sistema de medida o evaluación de resultados sólidamente establecido y mantenido, que debe ser responsabilidad del área técnica. Ambos casos, sin embargo, deben converger para obtener un buen sistema de incentivos y la responsabilidad última debe de ser del área de recursos humanos.

Ruiz (2013) plantea que el reconocimiento es “parte fundamental para lograr eficacia y eficiencia corporativa. Los incentivos económicos y los reconocimientos son un motor indispensable en el desarrollo organizacional”. Frone (2003), a su vez expone la concepción de “Equilibrio Trabajo-Familia”, desde el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de “Facilitación Trabajo-Familia”, es decir las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logran ser transferidas de una manera positiva y reforzante en el otro dominio.

## **10.1 Problema**

Brechas evidenciadas dentro de la relación Clima Laboral e interacción Familia y Trabajo, mediante el diagnóstico realizado a los empleados de la Concesión Pacífico Tres.

## **10.2 Objetivo General**

Llevar a cabo algunas intervenciones especializadas, dirigidas a lograr mejores condiciones de trabajo, de ambiente y de calidad de vida laboral, para motivar a los colaboradores de la Concesión Pacífico Tres, a cumplir con efectividad las responsabilidades inherentes a sus cargos, y por ende, mejorar la interacción de los componentes Familia – Trabajo, Trabajo - Familia.

### **10.2.1 Objetivos Específicos**

- Mantener las buenas condiciones de sentido de pertenencia, claridad del rol, compromiso y disciplina de los empleados de la Concesión Pacífico Tres.
- Mejorar las condiciones internas de comunicación efectiva, la gestión de las cargas laborales, gestión del desempeño, programa de beneficios o inventivos y el reconocimiento al interior de los equipos de trabajo.

## **10.3 Plan de Intervención**

**10.3.1 Programa 1 – Acompañamiento al equipo gerencial, a fortalecer la comunicación, relacionamiento y afinamiento de planes estratégicos en pro de la articulación los procesos.**

**Proyectos**

- a. Desarrollo de estrategia conversacional con gerentes, para profundizar en el origen de diferencias personales y alinear visiones alrededor de un propósito esencial, esto acompañado de un psicólogo especializado.
- b. Valoración de perfil gerencial de los seis directivos.
- c. Construcción de plan de desarrollo individual para el cierre de brechas, en los equipos de trabajo.
- d. Actividad colectiva para la consolidación del equipo gerencial, mediante taller de concientización y mejora de la cultura organizacional.
- e. Sesiones de acompañamiento para directivos que reporten mayores brechas.
- f. Entrenamiento a líderes en habilidades conversacionales: Influir, escuchar, indagar, establecer conexión, orientar a la acción.

### **10.3.2 Programa 2 - *Coaching* de equipos**

#### **Proyectos**

- a. Con grupos de líderes responsables de los principales procesos, realizar labor de asesoría y acompañamiento con propósitos de creación de propósito común, identificación de obstáculos que afectan el efectivo el desempeño del equipo, determinación de plan de mejorar y consolidación, que conduzcan a eliminar la frustración que es llevada finalmente a los hogares, después de terminadas sus jornadas laborales.
- b. Talleres de comunicación asertiva para todos los equipos de trabajo.

### **10.3.3 Programa 3 Mejoramiento de procesos de la Gestión del Talento Humano**

#### **Proyectos**

- a. Implementación de un sistema de gestión del desempeño, actualización y/o definición de responsabilidades en los cargos, especificación de resultados esperados, definición de competencias.
- b. Fomentar cultura del reconocimiento, mediante la orientación a los líderes de procesos.
- c. Realizar estudio de cargas laborales para los diferentes procesos, con el fin de establecer las necesidades de recursos adicionales, o por lo contrario generar equidad y eliminar la frustración, para aquellos que se sienten sobrecargados.
- d. Talleres para prevención y manejo de estrés, dirigidos a todos los empleados.
- e. Generar la estrategia de una tarde de viernes libre al semestre, para compartir con las familias y/o acompañar dicha estrategia con una actividad corporativa, extensible al grupo familiar básico.

### **10.3.4 Programa 4 Estructuración plan de beneficios y/o incentivos por resultados**

#### **Proyectos**

- a. Presentación de plan de beneficios para el personal, para aprobación de la Junta Directiva.
- b. Estructuración de plan de incentivos por resultados, alineado al Balance Score Card.



Directivos	Taller habilidades Conversacionales	5	3	\$600.000	\$9.000.000
Directivos	Valoración perfil Gerencial	5	1	\$390.000	\$1.950.000
Nivel Táctico	<i>Coaching</i>	47	4	\$180.000	\$33.840.000
Todos	Talleres de comunicación Asertiva	336	4	\$20.000	\$26.880.000
Todos	Implementación Sistema de Gestión del Desempeño	1	1	\$15.000.000	\$15.000.000
Equipos de trabajo focales	Estudio de cargas laborales	5	1	\$2.000.000	\$10.000.000
Todos	Talleres de prevención y manejo del estrés	336	12	\$5.000	\$20.160.000
Todos	Salario Emocional (1 tarde libre en el semestre para compartir con la familia)	336	0	\$0	\$0
Todos	Presentación plan de beneficios para el personal, para aprobación de la Junta Directiva.	1	0	\$0	\$0
Todos	Presentación estructura de incentivos por resultado, de acuerdo con el BSC	1	0	\$0	\$0
					<b>\$116.830.000</b>

## 11 CONCLUSIONES.

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre clima laboral y la interacción trabajo/familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S. Por lo cual, se estableció un diagnóstico de estas dos temáticas y sus componentes en y con los empleados de la concesión; develando, además, la correlación existente entre ambas -temáticas. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

De los resultados obtenidos del componente de clima organizacional se puede deducir que las buenas prácticas, actitudes y desempeño que tiene el empleado dentro de la organización y la productividad de la empresa, dependen en gran medida de las estrategias internas que ha adoptado la entidad para mantener un clima laboral equilibrado y benéfico para los trabajadores. Los promedios obtenidos indican que la empresa tiene la capacidad de generar procesos de participación en los empleados, en los cuales éstos (los empleados) se pueden desarrollar tanto de manera profesional, encontrando las condiciones necesarias para cumplir sus deberes, como de manera personal, sintiéndose satisfechos por los roles que cumplen dentro de la organización y la reciprocidad emocional (sensación de satisfacción) que la institución les retribuye por cumplir sus funciones. Además, los resultados demostraron que los estilos de direccionamiento ejecutados por Pacífico Tres contribuyen a lograr tanto el desarrollo de la organización como el de los trabajadores.

Por otro lado, se visibiliza que los factores como reconocimiento, salario y recompensa presentan los menores promedios. En el clima organizacional estos son de los temas más sensibles para abordar con los empleados, ya que se relacionan con variables subjetivas de los trabajadores como la calidad de vida que desean para sí mismos y sus familias, y las necesidades económicas y socio afectivas que tienen como personas. Autores como Brunet (1997) defienden contemplan, entonces, que estos factores se relacionan con una condición-naturaleza más humana, en tanto los procesos de las personas y sus

disposiciones frente a la empresa están estrechamente relacionados con las formas en que la empresa está abordando los factores mencionados.

Con respecto a la interacción trabajo/familia y familia/trabajo, los resultados indican que los trabajadores de Pacífico Tres no perciben una influencia ni positiva ni negativa de las actividades o responsabilidades labores en su familia o círculos sociales cercanos, puesto que su actividad laboral no representa una carga o interferencia frente a sus relaciones y actividades familiares. Por otro lado, los resultados también indican que la interacción familia/trabajo incide de manera positiva sobre el desempeño laboral del trabajador. Esto, porque existe un acompañamiento socioafectivo -positivo- por parte de los familiares, amigos o pareja hacia los empleados, lo que les permite desarrollar sus actividades sin sentir cargas, ansiedad o estrés.

En cuanto a la correlación existente entre clima organizacional y la interacción trabajo/familia y familia/trabajo, se concluye que el trabajo y la familia ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo, es decir, no se puede hablar de motivación, sino se contempla al individuo como un ser integral.

Es recomendable realizar estudios de tipo más cualitativo ya que ser muchos de los aspectos del clima organizacional de carácter subjetivo, es necesario abordar las razones estructurales por las cuales se presentan estos resultados, ya que, al ser esta investigación de tipo cuantitativa, se limita a la interpretación y análisis de los resultados.



## Referencias

Abarca Valenzuela, S., & Letelier Ferrada, A., & Aravena Vega, V., & Jiménez Figueroa, A. (2016). Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas. *Psicología desde el Caribe*, 33 (3), 285-298.

Álvarez R., A., & Gómez B., I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 89-106.

Anca, M. Visión, misión, valores y compromiso con la organización Publicado el 14 diciembre 06 por Administrador. <http://ventadirecta.wordpress.com/2006/12/14/vision-mision-valores-y-ompromiso-con-laorganizacion/> (consulta: diciembre 2006,).

Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16.

Cejas Martínez, M., & Acosta, J. A. (2012). LA CAPACITACIÓN LABORAL: ALCANCES Y PERSPECTIVAS Thompson, I. Concepto de Visión. Disponible: <http://www.itapizaco.edu.mx/paginas/empresas/Pagina/unidad2.html>. [Consulta septiembre 2006].

Corredor, J (2000). Introducción a la Gerencia Estratégica. México: Prontica-Hall. (p.39)

Cuadra A y Veloso C. (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, vol. 2, núm. 22, 2007, pp. 43-58. Universidad Talca Chile.

Chiavenato, I. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4ta Ed). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill. (p.367)

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.

- David, F. (1997). La Gerencia Estratégica. (9na Ed). Santa fe de Bogotá: Legis (p.47)
- Davis, F. (1997). Conceptos Fundamentales de Administración Estratégica. México: Prontica-Hall, Pág., 87.
- Díez Gutiérrez, Enrique Javier. “la cultura organizativa”. Disponible en: <http://www.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura>.
- Drucker, peter (safe). Auto management. (On line) Disponible en: [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J., (1997) Eficiencia Organizacional. Madrid. EN TIEMPOS. Anuario, 35, 148-173.
- Figueroa, Moyano. (2008) factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. Universidad de Talca. Chile. Tomado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65028623007>
- García, S y Dolan, S (1997). La dirección por Valores. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. Basados en Schein, páginas (77 a 79).
- Goodstein, Nolan, y Pfeiffer. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw Hill. (p.5).
- Jiménez Figueroa, A., & Mendiburo Subiabre, N., & Olmedo Fuentes, P. (2011). Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. Avances en Psicología Latinoamericana, 29 (2), 317-329.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. The American Journal of Sociology, 44(6), pp. 868-896
- López J, Balaguer I; Castillo I y Tristán J (2011). Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos. Revista de Psicología del Deporte, vol. 20, núm. 1, 2011, pp. 209-222. Universidad de les Illes Balears. Palma de Mallorca, España.
- Molina Jojoa, D. C. (2011). Conciliación trabajo-familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo.

Nancarrow, A., Booth, S., Ariss, T., Smith, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources Health*, vol. 11, no. 1, p. 19.

Thompson, y Stricklan. (2003). *Administración Estratégica textos y casos*. Edición 13. México: Mc Graw Hill. Pág.9.

Ramírez, A. C., & Mayorga, D. R. (2017). *RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL, JURÍDICA Y SOCIAL*. Bogotá: Prolegómenos Derechos y Valores [en línea] 2017, XX (Julio-diciembre).

Ramírez, A. C., & Mayorga, D. R. (2017). *RIESGOS LABORALES* Bogotá: Prolegómenos Derechos y Valores [en línea] 2017, XX (Julio-diciembre).

Sánchez Manchola, I. D. (Julio de 2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis\*. *Revista científica Pensamiento y Gestión* (25). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931#aff1>

Thompson, y Stricklan. (2003). *Administración Estratégica textos y casos* (13ª ed) México: Mc Graw Hill. Pág.9.

Torrecilla, O. D. (s.f.). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL*. En Línea. Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039

Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. *Bajo el Volcán*, 10 (16), 103-132.

## Anexos.

### ANEXO A Cuestionario de interacción Familia/trabajo SWING

#### 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
<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>

	0	1	2	3
1. Estás irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador.				
2. Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo				
3. Tienes que cancelar planes con tu pareja/familia/amigos debido a compromisos laborales <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
4. Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
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 <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
7. Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
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 <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
11. Los problemas con tu pareja/familia/amigos afectan a tu rendimiento laboral <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>				
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 <sup>[1]</sup> <sub>SEP</sub>				
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 <sup>[1]</sup> <sub>SEP</sub>				
22. Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada				

## ANEXO B Instrumento de evaluación clima organizacional -DAFP

**TA=totalmente de acuerdo DA= de acuerdo ED= en desacuerdo TD =totalmente en desacuerdo**

<b>ORIENTACION ORGANIZACIONAL</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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				
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>ESTILO DE DIRECCION</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				

<b>COMUNICACIÓN E INTEGRACION</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>TRABAJO EN GRUPO</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>CAPACIDAD PROFESIONAL</b>				
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				
<b>MEDIO AMBIENTE FISICO</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>TRABAJO BAJO PRESION</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				
<b>SALARIO Y RECOMPENSA</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
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.				



## ANEXO C Coeficiente de correlación.

		Correlaciones									
		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	TBP	SR	TFN
OO	Correlación de Pearson	1	,687**	,634**	,516**	,443**	,580**	,431**	-,263**	,201*	-,227*
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,025	,011
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
ATH	Correlación de Pearson	,687**	1	,536**	,536**	,461**	,553**	,467**	-,337**	,376**	-,405**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
EE	Correlación de Pearson	,634**	,536**	1	,489**	,589**	,554**	,365**	-,331**	,185*	-,237**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,039	,008
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CI	Correlación de Pearson	,516**	,536**	,489**	1	,706**	,518**	,457**	-,224*	,074	-,187*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,415	,038
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TG	Correlación de Pearson	,443**	,461**	,589**	,706**	1	,607**	,460**	-,216*	,085	-,062
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,016	,350	,497
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CP	Correlación de Pearson	,580**	,553**	,554**	,518**	,607**	1	,492**	-,213*	,239**	-,099
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,018	,008	,275
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MAF	Correlación de Pearson	,431**	,467**	,365**	,457**	,460**	,492**	1	-,078	,165	-,148
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,391	,066	,102
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TBP	Correlación de Pearson	-,263**	-,337**	-,331**	-,224*	-,216*	-,213*	-,078	1	-,099	,306**
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,012	,016	,018	,391		,276	,001
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
SR	Correlación de Pearson	,201*	,376**	,185*	,074	,085	,239**	,165	-,099	1	-,036
	Sig. (bilateral)	,025	,000	,039	,415	,350	,008	,066	,276		,694
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TFN	Correlación de Pearson	-,227*	-,405**	-,237**	-,187*	-,062	-,099	-,148	,306**	-,036	1
	Sig. (bilateral)	,011	,000	,008	,038	,497	,275	,102	,001	,694	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Correlaciones**

		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	TBP	SR	FTN
OO	Correlación de Pearson	1	,687**	,634**	,516**	,443**	,580**	,431**	-,263**	,201*	-,147
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,025	,102
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
ATH	Correlación de Pearson	,687**	1	,536**	,536**	,461**	,553**	,467**	-,337**	,376**	-,193*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,032
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
EE	Correlación de Pearson	,634**	,536**	1	,489**	,589**	,554**	,365**	-,331**	,185*	-,048
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,039	,599
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CI	Correlación de Pearson	,516**	,536**	,489**	1	,706**	,518**	,457**	-,224*	,074	-,173
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,415	,054
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TG	Correlación de Pearson	,443**	,461**	,589**	,706**	1	,607**	,460**	-,216*	,085	-,138
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,016	,350	,128
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CP	Correlación de Pearson	,580**	,553**	,554**	,518**	,607**	1	,492**	-,213*	,239**	-,126
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,018	,008	,163
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MAF	Correlación de Pearson	,431**	,467**	,365**	,457**	,460**	,492**	1	-,078	,165	-,003
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,391	,066	,972
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TBP	Correlación de Pearson	-,263**	-,337**	-,331**	-,224*	-,216*	-,213*	-,078	1	-,099	,115
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,012	,016	,018	,391		,276	,204
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
SR	Correlación de Pearson	,201*	,376**	,185*	,074	,085	,239**	,165	-,099	1	-,055
	Sig. (bilateral)	,025	,000	,039	,415	,350	,008	,066	,276		,546
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
FTN	Correlación de Pearson	-,147	-,193*	-,048	-,173	-,138	-,126	-,003	,115	-,055	1
	Sig. (bilateral)	,102	,032	,599	,054	,128	,163	,972	,204	,546	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Correlaciones**

		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	TBP	SR	TFP
OO	Correlación de Pearson	1	,687**	,634**	,516**	,443**	,580**	,431**	-,263**	,201*	,213*
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,025	,017
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
ATH	Correlación de Pearson	,687**	1	,536**	,536**	,461**	,553**	,467**	-,337**	,376**	,213*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
EE	Correlación de Pearson	,634**	,536**	1	,489**	,589**	,554**	,365**	-,331**	,185*	,097
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,039	,284
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CI	Correlación de Pearson	,516**	,536**	,489**	1	,706**	,518**	,457**	-,224*	,074	-,014
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,415	,873
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TG	Correlación de Pearson	,443**	,461**	,589**	,706**	1	,607**	,460**	-,216*	,085	,054
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,016	,350	,554
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CP	Correlación de Pearson	,580**	,553**	,554**	,518**	,607**	1	,492**	-,213*	,239**	,190*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,018	,008	,035
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MAF	Correlación de Pearson	,431**	,467**	,365**	,457**	,460**	,492**	1	-,078	,165	,182*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,391	,066	,043
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TBP	Correlación de Pearson	-,263**	-,337**	-,331**	-,224*	-,216*	-,213*	-,078	1	-,099	-,017
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,012	,016	,018	,391		,276	,848
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
SR	Correlación de Pearson	,201*	,376**	,185*	,074	,085	,239**	,165	-,099	1	,119
	Sig. (bilateral)	,025	,000	,039	,415	,350	,008	,066	,276		,186
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TFP	Correlación de Pearson	,213*	,213*	,097	-,014	,054	,190*	,182*	-,017	,119	1
	Sig. (bilateral)	,017	,017	,284	,873	,554	,035	,043	,848	,186	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

		Correlaciones									
		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	TBP	SR	FTP
OO	Correlación de Pearson	1	,687**	,634**	,516**	,443**	,580**	,431**	-,263**	,201'	,200'
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,025	,026
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
ATH	Correlación de Pearson	,687**	1	,536**	,536**	,461**	,553**	,467**	-,337**	,376**	,139
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,122
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
EE	Correlación de Pearson	,634**	,536**	1	,489**	,589**	,554**	,365**	-,331**	,185'	,020
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,039	,827
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CI	Correlación de Pearson	,516**	,536**	,489**	1	,706**	,518**	,457**	-,224'	,074	,051
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012	,415	,576
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TG	Correlación de Pearson	,443**	,461**	,589**	,706**	1	,607**	,460**	-,216'	,085	,077
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,016	,350	,397
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
CP	Correlación de Pearson	,580**	,553**	,554**	,518**	,607**	1	,492**	-,213'	,239**	,269**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,018	,008	,003
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MAF	Correlación de Pearson	,431**	,467**	,365**	,457**	,460**	,492**	1	-,078	,165	,189'
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,391	,066	,036
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
TBP	Correlación de Pearson	-,263**	-,337**	-,331**	-,224'	-,216'	-,213'	-,078	1	-,099	,026
	Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,012	,016	,018	,391		,276	,772
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
SR	Correlación de Pearson	,201'	,376**	,185'	,074	,085	,239**	,165	-,099	1	,169
	Sig. (bilateral)	,025	,000	,039	,415	,350	,008	,066	,276		,060
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
FTP	Correlación de Pearson	,200'	,139	,020	,051	,077	,269**	,189'	,026	,169	1
	Sig. (bilateral)	,026	,122	,827	,576	,397	,003	,036	,772	,060	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

		Correlaciones				
		TFN	FTN	TFP	FTP	R
R	Correlación de Pearson	-,143	-,147	-,083	-,001	1
	Sig. (bilateral)	,114	,103	,362	,991	
	N	124	124	124	124	124