

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA EN
LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN DEPORTIVA ONCE CALDAS S.A.
DE LA CIUDAD DE MANIZALES



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

MARIANA CARDONA MARÍN
MÓNICA PIEDAD RENGIFO CORTÉS
RONALD IVÁN RUBIO OROZCO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES

2019

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA EN
LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN DEPORTIVA ONCE CALDAS S.A.
DE LA CIUDAD DE MANIZALES

MARIANA CARDONA MARÍN
MÓNICA PIEDAD RENGIFO CORTÉS
RONALD IVÁN RUBIO OROZCO

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Directora:

Dra. CARMENZA GALLEGO GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedicamos principalmente a Dios, quien como guía estuvo presente bendiciéndonos y dándonos fuerzas para continuar en este proceso tan importante de nuestra formación profesional.

Los autores

A mis padres Joel y Eunice, hermanas Martha, Nancy, Laura y Ángela, sobrinos María Fernanda, Juan Esteban y Sergio Alejandro por estar siempre apoyándome en las diferentes etapas de este proceso universitario.

Mónica Piedad Rengifo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme siempre, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito las metas propuestas. A mis padres, hermanas y sobrinos por ser pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a mi asesora de trabajo de grado, Dra. Carmenza Gallego Giraldo, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó en la investigación. Agradezco a los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo me motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad de Manizales.

Agradezco a mis compañeros Mariana y Ronald por la experiencia vivida en la elaboración del trabajo de grado y a la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. por la colaboración brindada para adelantar la investigación.

Mónica

Fueron muchas las personas las cuales me brindaron su apoyo y contribución para la realización de este trabajo de investigación. Quiero agradecer a la profesora Carmenza Gallego Giraldo por guiarnos a consolidar un trabajo conciso y completo. Del mismo modo, agradecer a la Corporación Once Caldas por brindarnos los espacios y materiales para reunir la información que requeríamos para darle conclusión a nuestra investigación y estar abiertos a recibir nuestra propuesta. A la Universidad de Manizales, por otorgarnos las bases y conocimientos a través de cada uno de sus docentes de tal modo que pudiéramos aplicarlos en el trabajo aquí presentado.

Agradezco a mis compañeros Mónica y Ronald por su paciencia y dedicación en la realización de la investigación para poderla plasmar en este trabajo de grado. Por último y no menos importante, agradezco a mis padres Luz Helena Marín y Fernando Cardona, a mi hermana Melissa Cardona

por permanecer a mi lado a través de este proceso, les agradezco y resalto el gran aprecio y orgullo que siento por ustedes.

Mariana

Quiero agradecer a Dios porque en él todo es posible. A mi esposa Jazmith, gracias por estar siempre ahí, por darle sentido a mi vida y ser el motor que me impulsa cada día a mejorar como persona a trabajar por ser un padre idóneo y a disfrutar de ser un esposo comprometido y dedicado, y la gran fortuna de haber formado un hogar del que disfrutamos plenamente cada día. Gracias a mi hijo Juan José, fruto de nuestro vínculo de amor.

A mi señora madre Lulieth Orozco gracias porque sin ti, sin tu apoyo y tu paciencia no habría sido posible lograr lo que he logrado en mi vida. Gracias a mi señor padre Jorge Rubio por el tiempo que siempre ha estado presente para acompañarme cuando lo necesito, ayudándome a construir el camino que hasta hoy he podido recorrer y del cual me siento orgulloso. Gracias a mi hermano Edward Rubio, porque su colaboración incondicional me ha ayudado a fijar metas reales y alcanzables y con su ejemplo me he dado cuenta que éstas se logran con esfuerzo y dedicación.

A mis compañeras Mónica y Mariana, gracias por ser parte de esta maravillosa experiencia; con la realización de este trabajo de investigación logramos juntar culturas distintas de tres regiones de nuestro país y a partir de ello intercambiar conocimientos y anécdotas, lo que nos permitió integrarnos y trabajar como equipo.

Finalmente agradezco a la Dra. Carmenza Gallego por colocar a nuestra disposición todo su conocimiento y experiencia para la realización y ejecución de este trabajo de grado. Fue de gran importancia, valor, honor y placer para nosotros haber tenido a nuestra disposición a una docente de gran formación y conocimiento, y sobre todo tener a nuestro lado a un ser humano tan maravilloso acompañándonos en este proceso.

Ronald

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende encontrar la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A, ubicada en la ciudad de Manizales. Para alcanzar dicho propósito se expone el direccionamiento estratégico de la corporación, evidenciando la interacción familia-trabajo (su dirección y tipo de relación) y los componentes del clima laboral. Así mismo, con el fin de encontrar la relación anteriormente expuesta, se desarrollaron las categorías de investigación y la aplicación del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING) y de clima laboral desde un estudio correlacional de corte cuantitativo.

Palabras clave: clima laboral, interacción, familia, trabajo

Abstract

This research work aims to find the relationship between the work environment and work-family interaction in the Once Caldas Sports Corporation S.A., located in the city of Manizales. To achieve this purpose, the strategic direction of the corporation is exposed, evidencing the family-work interaction (its address and type of relationship) and the components of the work climate. Likewise, in order to find the relationship previously exposed, the research categories and the application of the questions of Work-Family Interaction (Swing) and Labor Climate from the quantitative correlation study will be developed.

Keywords: work climate, interaction, family, work.

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO INSTITUCIONAL	9
2.1 Misión	10
2.2 Visión	10
2.3 Principios de Organización	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
5. JUSTIFICACIÓN	12
6. OBJETIVOS	14
6.1 General	14
6.2 Específicos	14
7. MARCO TEÓRICO	15
7.1 Clima organizacional	15
7.1.1 Componentes del clima organizacional:	19
7.2 Interacción trabajo-familia	30
7.2.1 Interacción trabajo-familia de carácter negativo	37
7.2.2 Interacción trabajo-familia de carácter positivo	38
8. METODOLOGÍA	42
8.1 Tipo de Investigación	42
8.2 Población	42
Fuente: elaboración propia	42
8.3 Fuentes de Información	43
8.4 Procesamiento de la Información	43
8.5 Instrumentos	43
9. RESULTADOS	45
9.1 Dimensiones del Clima Organizacional	46
9.1.1 Orientación Organizacional	46
9.1.2 Administración del Talento Humano	48
9.1.3 Estilo de Dirección	50
9.1.4 Comunicación e Integración	52
9.1.5 Trabajo en Grupo	54
9.1.6 Capacidad Profesional	56
9.1.7 Medio Ambiente Físico	58
9.1.8 Reconocimiento	60
9.1.9 Trabajo Bajo Presión	62

9.1.10 Salario y Recompensa.....	64
9.2 Interacción Trabajo-Familia y Familia- Trabajo.....	67
9.2.1 Interacción Negativa Trabajo- Familia	67
9.2.2 Interacción Negativa Familia- Trabajo	69
9.2.3 Interacción Positiva Trabajo- Familia.....	71
9.2.4 Interacción Positiva Familia- Trabajo.....	73
9.3 Clima Laboral y su relación con la Interacción Trabajo – Familia.....	75
10. CONCLUSIONES	77
11. RECOMENDACIONES.....	79
12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	81
12.1 Introducción	81
12.2 Justificación	82
12.3 Objetivos	83
12.3.1 Objetivo General.....	83
12.3.2 Objetivos Específicos.....	84
12.4 Fundamentación teórica	84
12.5 Acciones de intervención.....	89
12.5.1 Fase 1: Análisis de principios organizacionales	89
12.5.2 Fase 2: Liderazgo	91
12.5.3 Fase 3. Sensibilización.....	92
12.5.4 Fase 4. Familia y trabajo	93
13. CRONOGRAMA.....	95
14. PRESUPUESTO	96
REFERENCIAS.....	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedente investigativo a nivel Nacional (Universidad del Norte)	1
Tabla 2. Antecedente investigativo a nivel internacional (México)	2
Tabla 3. Antecedente investigativo a nivel	3
Tabla 4. Antecedente investigativo a nivel internacional (Chile).....	5
Tabla 5. Población participante en la investigación.....	42
Tabla 6. Tabla de correlaciones	75
Tabla 7. Actividades Analisis de Principios Organizacionales	90
Tabla 8. Actividades para fortalecer el liderazgo	91
Tabla 9. Actividades para fortalecer la sensibilización	92
Tabla 10. Actividades para fortalecer el ambiente de familia y trabajo	93
Tabla 11. Cronograma general.....	95
Tabla 12. Presupuesto del plan de intervención.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Orientación organizacional.....	46
Figura 2. Administración del Talento Humano	48
Figura 3. Estilo de dirección	50
Figura 4. Comunicación e integración	52
Figura 5. Trabajo en grupo.....	54
Figura 6. Capacidad profesional	56
Figura 7. Medio Ambiente Fisico	58
Figura 8. Reconocimiento.....	60
Figura 9. Trabajo bajo presión	62
Figura 10. Salario y recompensa.....	64
Figura 11. Análisis de los componentes del clima organizacional.	65
Figura 12. Relación trabajo-familia negativa.....	67
Figura 13 Relación familia trabajo negativa.....	69
Figura 14. Relación positiva trabajo familia.....	71
Figura 15. Interacción positiva familia trabajo	73

1. ANTECEDENTES

La revisión de trabajos previos referentes al tema de estudio en el presente documento se hace necesaria para ofrecer un panorama completo, sustentado e innovador sobre el tema de investigación. Por otra parte, los antecedentes permiten estructurar formalmente la propuesta de investigación y adicionar elementos e ideas que nutren y potencializan el trabajo del investigador.

Por lo expresado anteriormente, se presenta a continuación la recopilación de diversos antecedentes que apuntan al horizonte de la presente investigación y que permiten imprimir un carácter holístico al tema que se abordará.

Tabla 1. Antecedente investigativo a nivel nacional (Universidad del Norte)

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. <i>Psicología desde el Caribe</i> , 33 (3), 285-298.
Resumen	El objetivo general del estudio consistió en identificar la relación entre las variables Equilibrio trabajo-familia, Satisfacción laboral y Apoyo familiar en una muestra de noventa y nueve docentes, pertenecientes a establecimientos municipales de educación básica, a quienes se les administró el cuestionario de Interacción Trabajo-Familia SWING, el Inventário de Percepção de Suporte Familiar (IPSF) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. Se concluye que para mejorar la relación y el equilibrio en la interfaz trabajo-familia es indispensable contar con políticas organizacionales amigables hacia la familia, sobre todo en las prestaciones que la organización despliega para apoyar a sus trabajadores. No obstante contar con el apoyo familiar, como un lugar de recuperación y de comprensión, es fundamental para dar respuesta a las demandas de estos dos ámbitos.
Conclusiones	Se puede indicar que, a nivel global, los docentes en promedio tienen un bajo nivel de equilibrio trabajo-familia ($M= 45,41$; $DE= 10,92$). En las dimensiones, los docentes tienen un alto nivel de Interacción negativa trabajo-familia ($M=9,25$; $DE=5,6$). Por otro lado, en la Interacción negativa familia-trabajo presentan un nivel bajo ($M=1,29$; $DE=1,4$). En cuanto a la dimensión positiva de la variable, destacan un nivel muy alto de Interacción positiva familia-trabajo ($M=11,57$; $DE=3,09$). Estos resultados demuestran

	<p>que el trabajo está actuando como un estímulo negativo para recuperarse del estrés y para la experimentación de emociones positivas, resultado en sintonía con los estudios que ponen en evidencia las inadecuadas condiciones laborales de este gremio, y si bien el trabajo afecta negativamente su interacción en estos ámbitos, la familia actúa como una fuente de apoyo social y de amortiguación del estrés, como lo indican los resultados encontrados. Respecto a la variable satisfacción laboral, se observa que en promedio los docentes tienen un alto nivel (M= 4,96; DE= 0,99). Al analizar sus dimensiones, solo la satisfacción con las prestaciones presenta en promedio un nivel moderado de satisfacción (M=4,01; DE=1,35). Los resultados antes mencionados podrían parecer inconsistentes con lo que menciona la literatura sobre el tema, no obstante, la satisfacción laboral de los docentes no se presenta necesariamente por las prestaciones o las condiciones de su establecimiento educacional, sino más bien por la vocación que sienten, entregándole un carácter social y humanitario a su labor.</p>
Recomendaciones	<p>Integrar en futuras investigaciones variables como compromiso organizacional, que podría explicar las altas puntuaciones de la variable satisfacción laboral, considerando también que los mismos docentes reclaman la inexistencia de espacios de reflexión y de dialogo entre pares: así que sería interesante incluir la variable apoyo social para poder explicar estos y otros fenómenos que se dan en este particular contexto. También la inclusión de variables sociodemográficas señaladas como relevantes en la literatura (sexo, edad, número de hijos, entre otras) podría explicar aspectos relacionados con el equilibrio trabajo-familia.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Antecedente investigativo a nivel internacional (México)

Referencias	Zangaro, M. (2011). Avatares del clima laboral. <i>Bajo el Volcán</i> , 10 (16), 103-132.
Resumen	<p>El documento plantea aspectos del actual consumo de la fuerza de trabajo. Se abordan las “competencias blandas”, las dificultades de su gestión y cómo el <i>management</i> busca solucionarlas, para lo cual se recurre al concepto “implicación laboral”. En tanto se busca comprender cómo tales políticas impactan en los trabajadores, se presentan fragmentos de discursos de managers, obtenidos a partir de entrevistas en profundidad. En ellos se rastrean elementos de adhesión y resistencia a las políticas propuestas. Finalmente, se exponen las consideraciones acerca del impacto que las políticas de gestión neoliberales tienen en la subjetividad de los trabajadores.</p>
Conclusiones	<p>La implicación laboral como mecanismo de gestión que busca que los trabajadores acepten como propios los requerimientos del capital y que voluntariamente pongan en juego en el trabajo sus capacidades intelectuales</p>

	<p>opera una doble transferencia. Por una parte, transfiere al trabajador la responsabilidad por su propia empleabilidad.</p> <p>Los procesos de desregulación de los contratos de trabajo a la par de la demanda creciente de competencias blandas hacen que la empleabilidad ya no sea vista como resultado de la demanda del mercado sino de la capacidad del trabajador de convertirse en una mercancía atractiva para el potencial comprador y de mantenerse constantemente como tal.</p>
Recomendaciones	<p>Para poder entender el fenómeno del cambio paradigmático en el ámbito organizacional, se hace necesario poder abordar la temática no solo desde una sola visión o postura teórica, es preciso hacer una contextualización histórico hermenéutica del fenómeno para poder tener una visión más completa del mismo, es recomendable no tomar posturas tan reduccionistas para dilucidar campos de estudios tan amplios y diversos en su concepción conceptual y teórica y tampoco se puede dejar de lado los componentes epistemológicos ni los antecedentes históricos de los mismos para lanzar afirmaciones frente a una problemática tan específica y concreta.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Antecedente investigativo a nivel nacional (Universidad del Valle)

Referencias	<p>Álvarez R., A., & Gómez B., I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. <i>Pensamiento Psicológico</i>, 9 (16), 89-106.</p>
Resumen	<p>La investigación tuvo como objetivo establecer indicadores del conflicto trabajo-familia desde la perspectiva de rol y sus implicaciones psicosociales, en mujeres profesionales en la modalidad de empleo.</p> <p>Método. Estudio de tipo descriptivo-cualitativo. Las participantes, cinco mujeres profesionales que trabajaran en la modalidad de empleo, entre 25 y 50 años de edad, convivieran con su pareja y tuvieran hijos entre 0 y 11 años de edad. Se utilizó el análisis de contenido para analizar la información recogida a través de la entrevista estructurada con preguntas abiertas.</p> <p>Resultados. Se encontró que la sobrecarga de rol -tanto en lo laboral como en lo familiar- afecta a las mujeres como antecedente del conflicto trabajo-familia, lo cual se explica por las condiciones laborales (carga de trabajo y formas de contratación) y la doble jornada de trabajo.</p> <p>Otros factores que explican el conflicto trabajo-familia son el conflicto y la ambigüedad de rol. Con respecto a las implicaciones psicosociales, se encontró que la salud se ve afectada por cambios en el estado de ánimo y cansancio físico. Se hallaron como factores protectores que ayudan a las mujeres a disminuir la presencia del conflicto trabajo-familia, el apoyo social</p>

	(doméstico y de pareja) y los recursos internos (la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades). Conclusiones. La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha tenido repercusiones en la estructura familiar; se requiere que los diferentes estamentos planteen estrategias que permitan conciliar la interface de la relación trabajo-familia.
Conclusiones	<p>Teniendo en cuenta los resultados, se puede inferir que las tres subcategorías muestran que están relacionadas con la interferencia de roles que pueden llevar al conflicto trabajo-familia; en este sentido la sobrecarga de rol puede jugar un papel importante, al igual que el conflicto de rol, y se pueden constituir en antecedentes del conflicto trabajo-familia. En cuanto a intensidad, de acuerdo con la codificación de los datos, se encontró que la subcategoría con mayor valor fue la sobrecarga de rol (exigencias a nivel laboral y exigencias a nivel doméstico).</p> <p>En segundo lugar, se encontró la subcategoría de conflicto de rol, donde se destaca el indicador incongruencias de expectativas personales y de la organización, seguido de inadaptabilidad con el sistema de valores y creencias en la organización, y por último, la inadaptabilidad con el sistema de valores, creencias en el hogar y realización de funciones sin recursos para llevarlas a cabo.</p> <p>En tercer lugar, se encuentra la subcategoría de ambigüedad de rol (no claridad de funciones del cargo y poca claridad en objetivos, responsabilidad y autoridad en el cargo).</p>
Recomendaciones	<p>Se debe tener en cuenta para un análisis más profundo y objetivo, la coexistencia de un nuevo y viejo orden social con respecto al rol de la mujer, donde la familia, como principal institución social, tiene que pagar un alto costo ya que ésta asume un papel ambivalente y marcado de disyuntivas constantes que ponen en riesgo no solamente su salud, sino la propia desconfiguración de la familia, así: pérdida de matrimonio, menos números de hijos, relaciones poco sólidas entre hijos y padres, aplazamiento de la maternidad, entre otros, se convierten en la orden del día. Cabe pensar que se hace necesario pensar en el desarrollo de estrategias que permitan desde una coordinación de distintos sectores, el diseño y establecimiento de políticas a nivel de las organizaciones a fin de conciliar el trabajo con la vida familiar. Lo anterior, marcaría la posibilidad de fortalecer la unidad social como la figura más representativa de la cultura humana sin que la mujer tenga que aplazar o desistir de su desarrollo profesional.</p> <p>Para terminar, no se puede generalizar la existencia de tensiones o conflicto entre la vida laboral y familiar, porque, como lo plantea esta modernidad flexible, el proyecto de vida de cada mujer se convierte en un proceso individual connotado desde su propia decisión y enmarcado en un carácter arriesgado y reflexivo.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Antecedente investigativo a nivel internacional (Chile)

Referencias	Jiménez Figueroa, A., & Mendiburo Subiabre, N., & Olmedo Fuentes, P. (2011). Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. <i>Avances en Psicología Latinoamericana</i> , 29 (2), 317-329.
Resumen	Se analiza la relación existente entre satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. A 128 trabajadores técnicos y profesionales entre 20 y 49 años, pertenecientes a dos ciudades ubicadas en la región del Maule (Chile), les fueron aplicados tres instrumentos de medición de las variables referidas. Se observa que tanto el apoyo familiar como la satisfacción familiar son variables que se encuentran relacionadas ($r = 0,470$; $p = 0,001$), por tanto se pueden utilizar en conjunto y ambas se ven a su vez relacionadas con el conflicto trabajo-familia. Al realizar el estudio de regresión se obtuvo que apoyo familiar y satisfacción familiar son predictores del conflicto trabajo-familia ($\beta = -0,386$; $t[91] = -4,698$; $p < 0,001$), relacionándose significativa y negativamente con el conflicto trabajo-familia ($r = -0,684$; $p = 0,001$), es decir, que a mayores niveles de apoyo y satisfacción familiar, menores son los niveles de conflicto trabajo-familia.
Conclusiones	<p>Los resultados globales indican que los trabajadores presentan altos valores en Satisfacción Familiar, pues 64,1% de la muestra tienen altos niveles, 34,4% un nivel medio mientras que solo 1,6% de la muestra presenta bajos niveles de satisfacción familiar lo que señala que un altísimo porcentaje de los participantes del estudio manifiestan buenos niveles de satisfacción familiar. Por su parte, en apoyo familiar dos de sus tres dimensiones, que son consistencia afectiva y autonomía familiar, presentan altos niveles con 64,1% y 60,2% respectivamente.</p> <p>En cuanto a la medida de adaptación familiar, en su mayoría se presenta con bajos niveles, con 64,1% en esta categoría.</p> <p>Por otro lado, en lo que respecta al conflicto trabajo-familia los resultados mostraron una mediana interferencia de la familia con el trabajo, con 61,7%, igualmente del trabajo hacia la familia 65,6%, para la muestra en ningún caso hubo niveles bajos de conflicto en cualquiera de sus direcciones.</p>
Recomendaciones	<p>Es necesario contextualizar el ordenamiento social actual, el trabajo y la familia, de manera que los vínculos entre ambos no solo afectan su bienestar individual, sino, además, el bienestar social de cada sujeto.</p> <p>Los intensos cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales plantean a empresarios, trabajadores –hombres y mujeres–, así como a los gobiernos, la necesidad de construir entornos laborales más humanos y justos, a la vez que más productivos y competitivos. Actualmente se requiere una reflexión que permita dar respuestas y diseñar políticas públicas que favorezcan la conciliación entre trabajo y familia, entre los espacios público</p>

	y privado, entre el mundo doméstico y el mundo social, que no reproduzcan la discriminación laboral, las desigualdades de género y que posibiliten la vida familiar. Esto plantea el desafío de entender la complejidad en la que se van construyendo los vínculos familiares en una sociedad diversificada y desigual.
--	---

Fuente: elaboración propia

Los antecedentes investigativos consultados llevan a determinar que en el ámbito nacional e internacional se han realizado estudios similares frente a la problemática que se aborda y que, además, se emplearon instrumentos de medición equivalentes a los que se utilizaron en la presente investigación, todo ello para no incurrir en temáticas ya analizadas o en errores procedimentales o de carácter investigativo ya descritos o ejecutados con anterioridad.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que los cambios son el motor principal para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados y empleadores frente a la productividad de sus equipos de trabajo. Así mismo, más allá de la historia de los grandes logros laborales del ser humano, tanto negativos como positivos, se ha demostrado que la calidad del clima laboral influye notoriamente en las respuestas a las relaciones familiares y al desempeño en el trabajo, así como en la calidad de vida, como se evidenció en las investigaciones tomadas como referentes para el estudio. Ejemplo de lo anterior son los resultados obtenidos en la investigación de *Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas*, en la que se indica que, a nivel global, los docentes en promedio tienen un bajo nivel de equilibrio trabajo-familia y un alto nivel de interacción negativa trabajo-familia. Cabe señalar, en cuanto a la dimensión positiva de la variable, que se destaca un nivel muy alto de interacción positiva familia-trabajo (Abarca, Letelier, Aravena y Jiménez, 2016).

Estos resultados demuestran que el trabajo actúa como un estímulo negativo para recuperarse del estrés y para la experimentación de emociones positivas, resultado que está en sintonía con los estudios que ponen en evidencia las inadecuadas condiciones laborales de este gremio, a la vez que plantea que, si bien el trabajo afecta negativamente su interacción, la familia opera como una fuente de apoyo social y de amortiguación del estrés.

Otro ejemplo claro son los hallazgos de la investigación *Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. Avances en Psicología Latinoamericana*, en tanto permitió evidenciar que los trabajadores presentan altos valores en satisfacción familiar, pues 64,1% de la muestra tienen altos niveles, 34,4% un nivel medio, en tanto que solo 1,6% presenta bajos niveles de satisfacción familiar. Lo que permite inferir que un altísimo porcentaje de los participantes del estudio manifiestan buenos niveles de satisfacción familiar. Por su parte, las dimensiones del apoyo familiar, a saber «consistencia afectiva» y «autonomía familiar», presentan altos niveles con 64,1% y 60,2% respectivamente. En cuanto a la medida de adaptación familiar, en su mayoría se presenta con bajos niveles, con 64,1% en esta categoría (Jiménez, Mendiburo y Olmedo, 2011).

Por otro lado, en lo que respecta al conflicto trabajo-familia los resultados mostraron una mediana interferencia de la familia con el trabajo y del trabajo hacia la familia. En ese sentido, es oportuno señalar que para la muestra en ningún caso hubo niveles bajos de conflicto en cualquiera de sus direcciones.

Los anteriores estudios permiten concluir que, no obstante la pregunta del presente estudio investigativo ya ha sido abordada y estudiada en otros momentos, las circunstancias y los contextos no son los mismos. En este aspecto es donde se focaliza el centro de interés y donde la propuesta investigativa toma validez, ya que en el rastreo de los antecedentes encontrados no se encontraron

estudios desarrollados en organizaciones deportivas, específicamente en equipos de fútbol, lo que abre un nuevo campo de análisis que contribuye a una mejor comprensión de la estructura organizacional y más estrictamente en lo que se refiere al clima laboral y su relación con el trabajo y la familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.

2. MARCO INSTITUCIONAL

La Corporación Deportiva Once Caldas S.A., conocida como “Once Caldas”, es un club de fútbol de Colombia que tiene su sede en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas. Fue refundado el 15 de enero de 1961 sobre la historia del Deportes Caldas, equipo que había jugado los cuatro primeros campeonatos de la Categoría Primera A entre 1948 y 1952. Actualmente juega en la Categoría Primera A de Colombia. El color que identifica al club es el blanco, el cual utiliza en su uniforme desde 1961. El equipo ejerce de local en el Estadio “Palogrande” de la ciudad de Manizales, escenario deportivo con capacidad para 42.600 espectadores.

El Once Caldas ha sido cuatro veces campeón del fútbol profesional colombiano: en 1950, en el torneo Apertura de 2003, en el Apertura de 2009 y en el Finalización de 2010. En 2004 se coronó campeón de la Copa Libertadores de América derrotando en la final al Boca Juniors de Argentina, vigente campeón debido a su triunfo en la Copa Libertadores 2003, convirtiéndose en el segundo equipo colombiano en conseguir este título. Cabe señalar que el equipo de Manizales fue el primero en el país en explotar la publicidad de las grandes empresas. Sin embargo, debido a sus crisis económicas, tuvo que ceder el nombre del equipo a los intereses privados. Resulta oportuno advertir que es el club colombiano que más nombres ha tenido, entre los que se recuerdan "Deportes Caldas", equipo de la década de los años 1940 e inicios de la década de los años 1950, y también por los nombres de sus patrocinadores, como "Varta Caldas", "Cristal Caldas" y "Once Philips".

A continuación se presentan otros datos relevantes del marco institucional del Once Caldas, entre los que destacan la misión y la visión.

2.1 Misión

Somos una empresa deportiva con domicilio e influencia en el Departamento de Caldas. Con la intención de promocionar el deporte y sus valores, ofertamos espectáculos en diferentes disciplinas para el disfrute de los aficionados, y contribuimos a la formación integral de futbolistas, mediante la ejecución de procesos de entrenamiento de alto rendimiento.

2.2 Visión

Ser una empresa sólida, reconocida nacional e internacionalmente por la gestión eficaz de sus procesos, comentados en la competitividad deportiva y la implementación de buenas prácticas administrativas que permitan sostenibilidad, rentabilidad y responsabilidad social.

2.3 Principios de Organización

Con respecto a este componente, cabe señalar que la institución no cuenta con principios organizacionales establecidos con claridad.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación Deportiva Once Caldas S.A. permite analizar cómo es la dinámica relacional entre sus colaboradores y sus familias, entendiendo que la dinámica de trabajo de su plantel deportivo es muy diferente a la de organizaciones tradicionales que se desempeñan en otros sectores productivos. Por este motivo, las características de sus empleados son diferentes y particulares, razón por la cual sus núcleos familiares se ven afectados directa o indirectamente por decisiones o dinámicas laborales concretas de su profesión u oficio, lo que conduce a formular la pregunta investigativa desde esta correlación.

Por otra parte, es importante resaltar que es la primera vez que se realiza una medición del clima laboral en la organización, en la que además se vinculan las relaciones familiares de los colaboradores como un componente relevante para la dinámica laboral.

A pesar de que la organización cuenta con un equipo interdisciplinario, compuesto por profesionales afines a las ciencias de la salud física y mental, su enfoque y esfuerzo está orientado a la intervención directa de las dificultades que se pueden presentar en el ejercicio del trabajo diario y no se generan oportunidades de mejora desde la investigación.

En ese sentido, se cataloga a la Corporación Deportiva como una organización adecuada como objeto de estudio, ya que la temática de clima laboral y de la interacción positiva y negativa de la familia-trabajo y el trabajo-familia, es innovadora para la institución y puede aportar al mejoramiento y crecimiento.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Dado lo anterior, emerge como pregunta para el desarrollo de la investigación: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.?

5. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de este estudio surge de cuestionarse por el bienestar psicológico y material de los deportistas de alto rendimiento y, en este caso concreto, de los futbolistas profesionales del equipo de fútbol Once Caldas de la ciudad de Manizales, y de igual forma al equipo de trabajo que acompaña a los jugadores para la consecución de metas y objetivos.

Debido a la gran cantidad de clientes externos con que cuenta la organización, es necesario que se definan los aspectos que les pueden generar conflictos organizacionales, para que de esta manera se diseñen e implementen soluciones que mejoren los procesos que se llevan a cabo. Así mismo, se hace necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos, jugadores y equipo administrativo y técnico, en tanto de este aspecto depende su desempeño y su productividad laboral y deportiva.

Por este motivo es importante analizar en profundidad el ámbito profesional de este tipo de instituciones, que en muchas ocasiones tienen dificultad para identificarse con valores y principios que es más fácil identificar en las organizaciones tradicionales, ya sea por su rol recreativo o por sus diversas formas de constituirse como organizaciones o instituciones formales y legales. Es aquí donde es importante investigar el tipo de figuras en las que se sostienen las bases de la cultura

organizacional desde los aspectos psicológicos y comportamentales. Por tal motivo, se toman como referencias estos aspectos para abordar factores o componentes vitales para el desarrollo óptimo de las organizaciones, como lo son el clima laboral y la cultura, permitiendo el análisis de campos de estudio que se desprenden de estas categorías y así dar cuenta de la relación existente entre el entorno laboral y la correlación con el entorno familiar, determinando cuáles son las necesidades reales de esta organización, qué aspectos deben ser potencializados y cuáles requieren una reestructuración o mayor trabajo en pro del mejoramiento o lineamiento estructural de la misma.

En ese sentido, la investigación pretende ayudar al Once Caldas a mejorar sus actividades ya que la idea es aportar sugerencias que respondan a las necesidades de los trabajadores para su mejoramiento a corto plazo con respecto al clima laboral y a la interacción trabajo-familia en dicha institución. De igual forma, se trabajará con los factores negativos o debilidades encontradas y los aspectos que requieren un trabajo particular.

Por lo mismo, la finalidad de la investigación es impactar de forma positiva al personal adscrito al Once Caldas, mediante las estrategias que surjan de los resultados y el análisis de los mismos, pautas que vayan en pro del mejoramiento y la optimización de los procesos organizacionales para traducir los esfuerzos investigativos en un mejor rendimiento, mayor calidad y mayor rentabilidad para la organización, en relación a las contraprestaciones y las inversiones que se hacen como empresa, específicamente en el tratamiento y manejo del talento humano.

6. OBJETIVOS

6.1 General

Analizar la relación entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.

6.2 Específicos

- Identificar la influencia positiva y negativa que surge de la interacción trabajo-familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.
- Describir las características del clima laboral en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.
- Establecer la relación de la interacción trabajo-familia y el clima laboral en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.
- Diseñar una estrategia de intervención teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la interacción trabajo-familia y el clima laboral en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Clima organizacional

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, tanto en la empresa como en su ámbito social y familiar. De allí que múltiples disciplinas, profesiones e inclusive empresas, aborden con interés científico este concepto.

Sobre el tema del clima organizacional cabe citar en primer lugar a Lewin (1951) quien, retomando las ideas de Mead (1934) y Berger y Luckman (1966), estableció dos aspectos indispensables para el estudio de este concepto. El primer aspecto al que 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 se refiere a las características y comportamientos de los individuos frente a la empresa, es decir, la motivación, satisfacción y actitudes del empleado que, al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral (ambiente físico, características estructurales y ambiente social), determinan su rendimiento en la organización.

Estos dos aspectos que plantea Lewin 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. Es decir, se infiere que solo cuando coexisten estos dos elementos se puede hablar de clima

organizacional, puesto que ambos son considerados como los principios que deben regir el funcionamiento de la misma.

Por su parte Brunet (2011), propone que el clima organizacional se orienta por las percepciones del ambiente organizacional y se determina por los valores, actitudes u opiniones personales 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. Así, el concepto de clima organizacional planteado por Brunet contempla, entonces, una condición más humana, en tanto se centra el interés en los procesos de las personas y sus disposiciones frente a la empresa, más que en su proceso productivo.

Así mismo, Brunet resalta que el clima organizacional agrupa e interviene en diferentes aspectos de las organizaciones como 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 y Mayorga, 2017).

A ese respecto Morse y Reimer (1956), basados en lo establecido por Brunet, enfocaron sus estudios en el contexto humano de las organizaciones. Sin embargo se enfocaron en las consecuencias de las condiciones de atmósfera y clima en el lugar de trabajo de los empleados, al igual que en los comportamientos generados en éstos, ya no únicamente como una condición humana, sino pensando en los objetivos (visión-misión) de la empresa. Este planteamiento surgió a raíz de considerar que el empleado es el componente principal de la empresa. En ese sentido, el comportamiento y disposición del empleado con respecto a la empresa influye de manera directa (positiva o negativa) en su rendimiento. Además, es el empleado quien hace posible el sostenimiento de la organización a partir del desarrollo de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, razón por la cual es fundamental el acompañamiento del empleado con procesos

que potencien y motiven su trabajo para optimizar su productividad, al tiempo que promuevan su seguridad en tanto la finalidad es el sostenimiento y mantenimiento de la empresa.

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

De acuerdo con estos autores, cuando existe un clima organizacional armónico en una organización-empresa, se produce no solo un buen ambiente interno 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. Es decir, se genera una doble ganancia.

Reuniendo las visiones sobre el impacto de un clima organizacional asertivo, se infiere que 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 propiciar una interacción que genere un ambiente psicosocial de tolerancia y respeto a pesar de las diferencias existentes dentro de la organización.

Así, es responsabilidad de la empresa velar por la construcción social dentro del ámbito laboral, partiendo de la interacción que tiene el trabajador con su medio ambiente. Y por otro lado es

responsabilidad de la empresa desarrollar habilidades, capacidades, mecanismos y dispositivos que permitan la satisfacción de las necesidades laborales de sus empleados. De esta manera, es factible crear estrategias que den a una empresa, cualquiera sea su naturaleza, un adecuado clima organizacional teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales (Ramírez y Mayorga, 2017).

En consecuencia, el clima organizacional opera en la empresa obedeciendo a las características de la estructura organizacional, el tamaño de la organización, los modos de comunicación, el estilo de liderazgo, entre muchos otros aspectos, los cuales deben quedar definidos en la identidad corporativa de la empresa. Así mismo, el reconocimiento de 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.

En este punto cabe señalar que un componente influyente en el clima organizacional es la cultura organizacional. De ahí que se defina la cultura organizacional 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” (Deshpandé y Webster, 1993, p. 182). Es decir, la cultura organizacional genera en el empleado un mayor compromiso y apropiación con la empresa en cuanto le incorpora a éste los valores y creencias de la organización.

En ese sentido, cuando el empleado siente pertenencia, acogimiento, reconocimiento y aceptación en su grupo y ambiente de trabajo, no solo se siente motivado y comprometido con su desempeño y con su empresa, sino que promueve la autorrealización y crecimiento como persona. Lo cual 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 logra comprender los factores que determinan el desempeño de los mismos 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, identificar las percepciones de los miembros de la organización, relacionada con los hábitos y creencias predominantes al interior de ésta, para (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, además de facilitar el análisis y la evaluación de los factores que actúan positiva o negativamente sobre la colaboración de los empleados como un todo articulado.

7.1.1 Componentes del clima organizacional:

Para profundizar en lo expuesto anteriormente es necesario recopilar los principales componentes del clima organizacional. Así, en el presente apartado se exponen dichos componentes para obtener una visión más precisa del tema.

1. La orientación organizacional El primer componente que cabe señalar es la orientación, aspecto que comprende los procesos de dirección estratégica que la empresa adopta para definir su identidad corporativa y para el alcance de los objetivos y metas propuestas. Es decir, la

orientación se refiere a los procesos que definen y direccionan el actuar tanto al interior como al exterior de la organización. Entre ellos cabe citar la misión, la visión, los objetivos y valores institucionales, la planeación estratégica de actividades, los recursos y procedimientos y finalmente la definición de los puestos y recursos necesarios para el desarrollo del trabajo de los empleados dentro de la empresa. A continuación se exponen cada uno de dichos elementos.

La misión y la visión comprenden la orientación de la organización y define los propósitos estratégicos (presentes y futuros) que sirven, orientan y favorecen el funcionamiento de la organización. La misión, 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), tiene como finalidad dar sentido al objetivo de la empresa para que ella pueda alcanzar, a corto, mediano y largo plazo, su pleno desarrollo. Así, la misión comprende la creación de estrategias y mecanismos de cooperación que permitan a los empleados de una organización mayor coherencia con las metas programadas.

La visión, por su parte, debe ser entendida como la exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir a futuro (Thompson, 2006). Es por ello que 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, deben ser entendidos como las estrategias y metodologías a través de las cuales se busca cumplir con las metas de desempeño

(Thompson y Strickland, 2003). Es por ello que los objetivos se relacionan con el concepto de clima organizacional, en tanto este último plantea estrategias que permitan crear espacios donde los empleados puedan sentirse identificados, reconocidos e incluidos, y que conlleve a una mejor y mayor coherencia, estabilidad y productividad dentro de ella.

Para el caso de los valores institucionales, que contienen los ideales y modelos a partir de los cuales se organiza el objetivo y diseño de la empresa, constituyen los cimientos de las estructuras cognitivas a partir de las cuales se orientan las acciones y los sentimientos de los empleados dentro de una organización (Drucker, 1985). Es decir, al mezclarse con el clima organizacional, los valores se erigen en 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 de juego de las empresas. Es decir, se convierten en los ejes o guías de acción de los empleados, por lo que conforman los mecanismos a través de los cuales se consolida dicha creación de sentido y valor. Por tanto, los valores institucionales definen el carácter fundamental de cada organización, posibilitando la conformación de una identidad común entre el personal interno.

2. Administración del talento humano: Este segundo componente es uno de los más importantes dentro del clima organizacional. Cabe advertir 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 ello que la empresa

debe mantener procesos de capacitación y entrenamiento continuos que permitan la actualización, formación y motivación del personal.

Al respecto, se afirma que la capacitación laboral y el entrenamiento del personal son actividades sistemáticas, planificadas y permanentes que preparan, desarrollan e integran los procesos en la empresa para el perfeccionamiento técnico de los trabajadores y su desempeño eficiente (Cejas y Acosta, 2012). Además, estas acciones buscan que el empleado tenga el perfil adecuado que responda a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo. Es decir, estos procesos (capacitación y entrenamiento) potencializan los resultados de calidad, personal eficiente y ventajas competitivas para enfrentar el mercado.

Cabe señalar que esta capacitación laboral debe ir acompañada de incentivos laborales que potencien las habilidades y capacidades del empleado, para generar mejores resultados a nivel productivo en la empresa y una mayor motivación a nivel humano.

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, es decir, las tareas y las personas. En cuanto a las tareas, éstas 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 a los resultados mediante el desarrollo de las tareas (Fayol, 1986). Dado lo anterior, el estilo de dirección de un líder organizacional parte de la capacidad técnica que tenga 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 lograr dichos objetivos.

A lo expuesto se puede añadir que existen otras dimensiones que componen los comportamientos del dirigente y que son consideradas variables fundamentales para caracterizar y definir el estilo de dirección. Así, para el caso de las tareas, se plantean 6 variables que debe desarrollar el dirigente para la gestión de la organización, a saber, i) normas, objetivos y estándares, ii) control, iii) desempeño, iv) órdenes, v) responsabilidades y vi) poder (Sánchez Manchola, 2008).

Para el caso de las personas, es de resaltar que el dirigente debe procurar el bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando consideración hacia éstos y buscando satisfacer sus necesidades personales. De igual forma que en la dimensión «tareas», se plantean 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 el 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 (Sánchez Manchola, 2008).

4. Comunicación e integración: Resulta evidente que la comunicación contribuye a transformar y fortalecer las relaciones sociales y humanas. Es por ello que se considera un elemento de intercambio que contribuye a la objetividad funcional de los hombres en la sociedad, las comunidades y las empresas.

En lo que concierne a las organizaciones, la comunicación es la herramienta fundamental que enlaza los objetivos individuales de los empleados y los objetivos organizacionales. De ahí que sea considerada un medio de correspondencia entre las partes de un todo que persiguen un fin común. En ese sentido, cabe definir 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. (Fernández, 2002, p. 31)

Es por ello que 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 permite promover 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.

5. Trabajo en grupo. A pesar de que no existe una definición unívoca de trabajo en grupo, y que no comprende una definición específica para cada tipología, el trabajo en grupo es considerado uno de los elementos de mayor relevancia para la optimización del clima organizacional. Así, el trabajo en grupo es definido 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)

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

Al respecto afirma Holtz (2015) que al conformar equipos de trabajo colaborativo el desempeño alcanza mejores resultados, además de generar más eficiencia e innovación en las empresas. Sin embargo, los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, con roles definidos y con un alto conocimiento organizacional. Es por ello que 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 y generando mayor integración y bienestar entre los empleados.

6. Capacidad profesional. Aunque no se encuentra bibliografía explícita sobre el tema, normalmente se la define como el conjunto de las dimensiones profesionales que debe tener un trabajador para el desarrollo del puesto de trabajo (Fundación Tripartita, 2013). Entre estas capacidades aparece la técnica, organizativa, relación con el entorno y respuesta a contingencias. Además, la capacidad profesional es parte importante dentro de la gestión de los recursos humanos, especialmente con el diseño de los puestos de trabajo.

7. Medio ambiente físico. Al hablar de medio ambiente físico de trabajo se hace referencia a todo aquello que se encuentra en el medio físico en que el trabajador realiza sus tareas y que puede

provocar efectos negativos en su salud física y mental. Es de anotar que existen tres tipos de factores que determinan el medio ambiente físico y generan riesgos psicosociales en el trabajador: factores físicos, biológicos y químicos (UGT, 2011).

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 este tema, se 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, en 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.

Para hacer visible el reconocimiento se plantean cuatro estrategias:

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 (Ruiz, 2013).

9. Trabajo bajo presión. Resulta claro que en el ámbito organizacional trabajar bajo presión se ha convertido en una competencia clave para optimizar los procesos y cumplir las metas planteadas. Así, es posible definir este término como la competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia (González, 2009). Igualmente, se puede agregar que para el trabajo bajo presión se requieren dos habilidades: Tolerancia a la presión y tolerancia al estrés. Estas dos destrezas pueden brindar al trabajador un buen manejo de su estrés para no transformarlo en un conflicto a nivel social o familiar (Ansorena, 1996; Alles, 2003).

1) Tolerancia a la presión: Según Alles (2003) 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.

2) Tolerancia al estrés: Para Ansorena (1996) este término hace referencia a seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.

10. Salario y recompensa. Hablar de salario es hablar de la remuneración económica que brinda la empresa al empleado por el hecho de trabajar en ella. A su vez, puede ser entendido como una obligación de la organización y no se relaciona con el desempeño del trabajador (Cuadrado, 2006). Sin embargo, también se puede concebir desde dos perspectivas: como una variable económica fija relacionada con el desarrollo de actividades mínimas en el puesto de trabajo y como recompensa ligada a los objetivos de ventas, resultados etc.

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 existe otro tipo de recompensa de índole social, simbólica e intangible que orientan la actividad del trabajador. Es por ello que se considera 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 constituye una motivación constante para el trabajador y en muchas ocasiones se relega a un segundo plano los aspectos económicos.

A partir de lo observado en la exposición de los diez componentes del clima organizacional, es posible afirmar que los conceptos de orientación organizacional (visión, objetivos, valores, planeación, roles y demás) son indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa.

Igualmente es claro que solo cuando 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, se pueden implementar las estrategias de mejoramiento en las que el trabajador participe en los procesos de su entorno laboral para fortalecer la empresa, su núcleo social-familiar y su individualidad.

7.2 Interacción trabajo-familia

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

Para empezar cabe señalar que los modelos por oficio o por puesto fueron reemplazados por el modelo de gestión por competencias en términos de capacidades (Zarifian, 1991). Así, 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. Por lo mismo, 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 implicó 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.

Lo anterior permite establecer que los desafíos que enfrentan las propuestas de gestión derivan de las transformaciones experimentadas en la forma y el contenido del saber-hacer del trabajo, en tanto ya no se trata de un mero saber desplegar un conjunto de movimientos físicos coordinados, sino que es saber desplegar un conjunto de capacidades intelectuales y emocionales. Sin embargo, a diferencia de los movimientos corporales, el saber-hacer de la actividad intelectual no es directamente observable y analizable según criterios objetivos. Por tanto, resulta difícil 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 autoeficacia toman sentido y hacen que el paradigma tome un nuevo rumbo al vincular agentes externos aparentemente poco analizados que se configuran en 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 se empieza 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 o disposición.

Así, 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 máquina 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 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, los cuales definen la gestión humana como “todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Chiavenato, 2011); o también como los “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004)

Si se profundiza en el concepto anterior, es claro 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 utilizarán ni los objetivos

se alcanzarán, la formación valdrá de poco y los problemas a menudo serán insolubles. Así, se hace expresa 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 éste 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. Es claro que en cada país la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobretodo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Por lo que una productividad mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994, p. 11).

Lo anterior permite inferir que es necesaria la integración del componente productivo y humano en la actualidad y que sin producción las necesidades no se lograrían satisfacer; pero también es claro que sin el ser humano y su inteligencia, tampoco habría producción. En esta lógica surge la teoría de la pirámide de las necesidades en la que se 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 (Maslow, 1943).

El bienestar, también conocido como satisfacción, aporta una visión integral de la calidad de vida de las personas. Así, se ha entendido que ésta puede ser medida de una manera global en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un

lugar importante para explicar el bienestar integral del individuo (Edwards & Rothbard, 2000). Con respecto al tema, afirma Diener (1994) 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), a su vez, 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), por su parte, advierte 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. Esta interdependencia se ha asumido en base a distintas teorías orientadas, principalmente, 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 lo anterior, se puede entender la satisfacción como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, 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).

Cabe resaltar que las necesidades y la satisfacción de las mismas, 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. Es por ello que 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, en efecto, ésta constituye una fuerza significativa que influye en las actitudes y los comportamientos de los individuos en el trabajo (Rothausen, 1999).

En ese sentido, 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.

Por lo mismo, 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. De ahí que 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 a 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 polivalente en el que las presiones desde el dominio del trabajo y de la familia son mutuamente incompatibles en una diversidad de maneras. Dada esa realidad es que Diener, Suh, Lucas y Smith (1999) afirman que 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).

7.2.1 Interacción trabajo-familia de carácter negativo

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 entre roles. 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 las mismas, 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).

7.2.2 Interacción trabajo-familia de carácter positivo

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, el bienestar subjetivo es considerado 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. (Diener, 1994).

En consonancia con lo anterior, la interdependencia entre el trabajo y la familia se ha asumido con base en distintas teorías orientadas, principalmente, 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, es necesario buscar 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, lo cual se expresa en la fórmula: trabajo = satisfacción de las necesidades económicas familiares.

De ahí que resulte necesario reconocer que, a pesar de que el ingreso económico implica satisfacción familiar, existen otras demandas en la familia de carácter presencial. Es decir, 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 Florenzano (1995).

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.

Greenhaus, Collins y Shaw (2003) proponen un concepto de equilibrio trabajo-familia en el que establecen que, para el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes: i) tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares), ii) niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y iii) 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 óptima, 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; Frye & Breugh, 2004; Lapierre & Allen, 2006).

En la literatura académica es posible encontrar múltiples modelos de cultura trabajo-familia y operacionalizaciones del concepto (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001; Clark, 2001; McDonald, Brown & Bradley, 2005). En ese sentido, Bailyn (1997) sugiere tres aspectos de la cultura que son importantes en el uso de programas familia-trabajo: i) respaldo de los supervisores a las actividades familiares de los empleados; ii) tiempo (referido a flexibilidad, donde los empleados toman decisiones acerca de su estructura de trabajo) y iii) flexibilidad operacional (autonomía).

Thompson, Beauvais y Lyness (1999) sugieren que la cultura trabajo-familia está conformada por 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, 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

8.1 Tipo de Investigación

Se trata de un estudio correlacional de corte cuantitativo, con enfoque empírico-analítico, con un diseño no experimental (Ex post-facto), es decir, aquel en el cual no se hace posible realizar ningún tipo de modificación o alteraciones de las variables estudiadas; por el contrario, muestra cómo se comportan las variables evaluadas en un contexto determinado, con la finalidad de analizarlas y compararlas.

8.2 Población

El estudio se realizó con 79 trabajadores de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A., los cuales respondieron de manera voluntaria los instrumentos aplicados. La población participante y sus áreas se relacionan en la tabla No. 5.

Tabla 5. Población participante en la investigación

Áreas	Participantes
Jugadores	29
Cuerpo técnico	10
Divisiones menores	10
Personal administrativo	30

Fuente: elaboración propia

Como se observa, existe una amplia participación de jugadores (29) y del cuerpo técnico (10), aspecto a tener en cuenta, dado que para el caso del análisis del clima organizacional, son los dos grupos en los que los horarios de trabajo y las jornadas tienen mayor irregularidad debido a

permanentes viajes y a la necesidad de estar concentrados para la planeación y ejecución de las labores deportivas.

8.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información empleadas son primarias ya que es proporcionada por los empleados de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.

8.4 Procesamiento de la Información

Software Estadístico SPSS

8.5 Instrumentos

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual permitió la interacción directa con las fuentes primarias. Cabe señalar que la encuesta consiste en una técnica de investigación en la que se realiza una interrogación escrita a una determinada población con el propósito de obtener información sobre un tema concreto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para la recolección de los datos empíricos se aplicaron dos cuestionarios:

1. El cuestionario de Interacción trabajo-familia (SWING)
2. El cuestionario Clima Laboral del Departamento Administrativo de la función pública

El primero es una versión española del “Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING), desarrollado por Geurts y colaboradores para evaluar las relaciones entre el trabajo y la familia, el cual contiene una evaluación de las propiedades psicométricas de dicho cuestionario efectuada por Moreno, Saenz, Rodriguez y Geurts (2009) con resultados exitosos. Y el segundo construido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

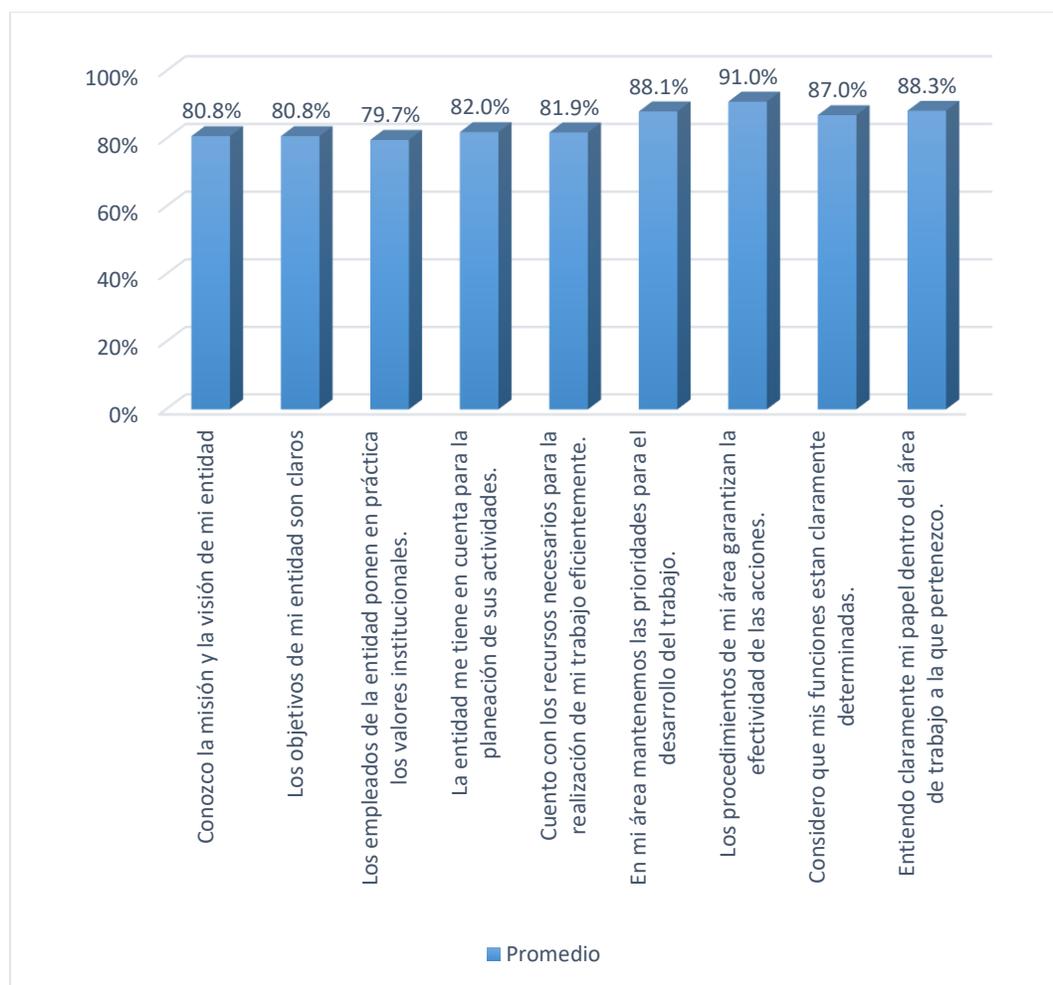
9. RESULTADOS

A continuación se realizará el análisis e interpretación de los datos a la luz de las evidencias y los hallazgos obtenidos por medio de los instrumentos utilizados en la investigación con el fin de determinar la relación existente entre el clima laboral y la interacción trabajo-familia en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. ubicada en la ciudad de Manizales. De igual forma, se contrastarán los resultados con las teorías y las bases de datos consultadas para la conceptualización y la delimitación del objeto de estudio con el que se sustenta este trabajo de investigación.

9.1 Dimensiones del Clima Organizacional

9.1.1 Orientación Organizacional

Figura 1. Orientación organizacional



Fuente: elaboración propia.

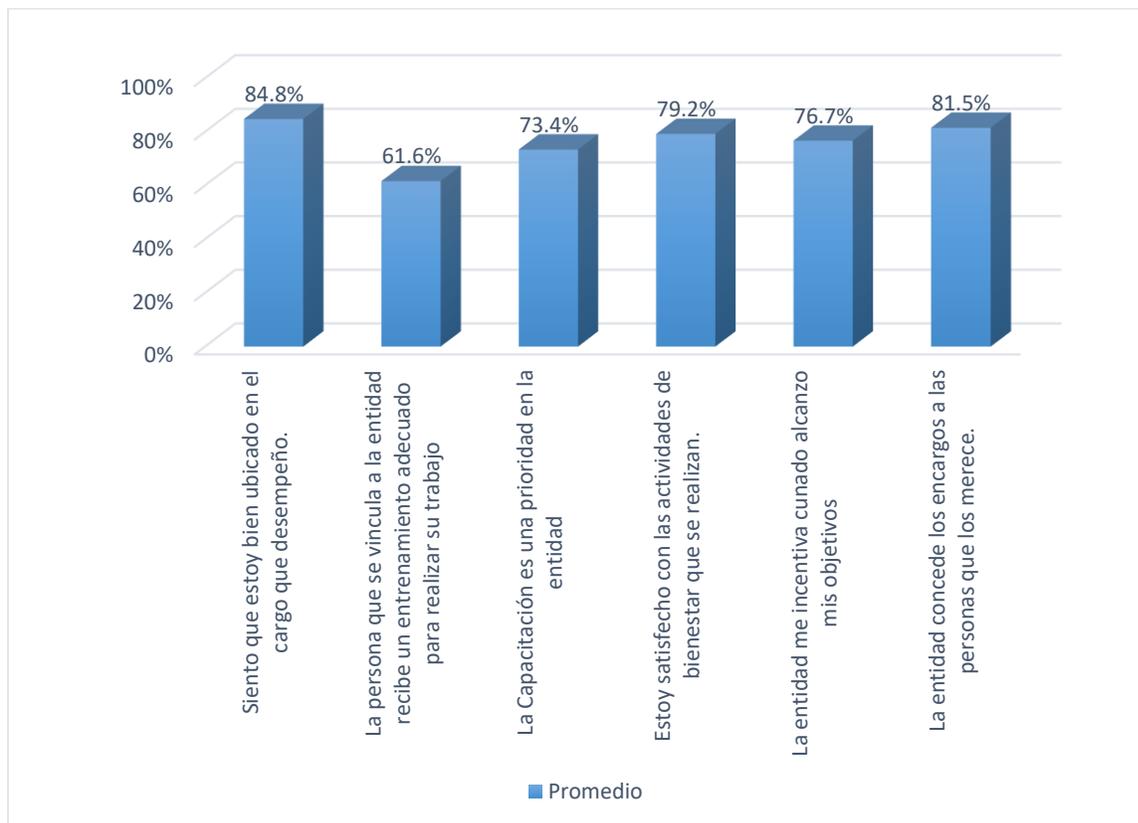
Según los resultados obtenidos se puede inferir que uno de cada dos colaboradores de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. a los que se aplicó el instrumento de medición, conocen

la misión y la visión de la entidad y están de acuerdo con 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, 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.

De igual manera, el 42 % de los colaboradores de la corporación deportiva están totalmente de acuerdo con los objetivos planteados por la organización y consideran que son claros, lo que indica que los distintos logros-objetivos diseñados, están relacionados con el concepto de clima organizacional, ya que este consigue crear estrategias organizacionales que permitan generar 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.

9.1.2 Administración del Talento Humano

Figura 2. Administración del Talento Humano



Fuente: elaboración propia

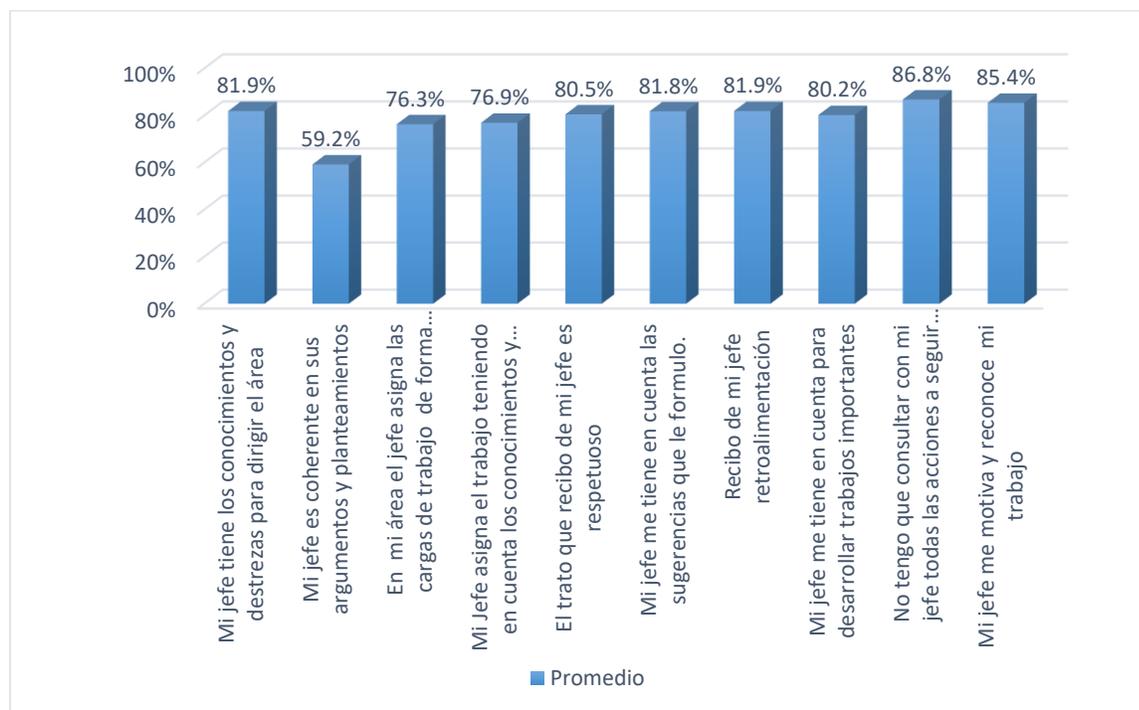
Este ítem indica que 84,8 % de las personas encuestadas se sienten bien ubicadas con relación a la labor que desempeñan en la organización, pero aquí es importante señalar que al igual que un recurso productivo, el talento humano puede deteriorarse, y las habilidades y conocimientos pueden perder su 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.

9.1.3 Estilo de Dirección

Figura 3. Estilo de dirección



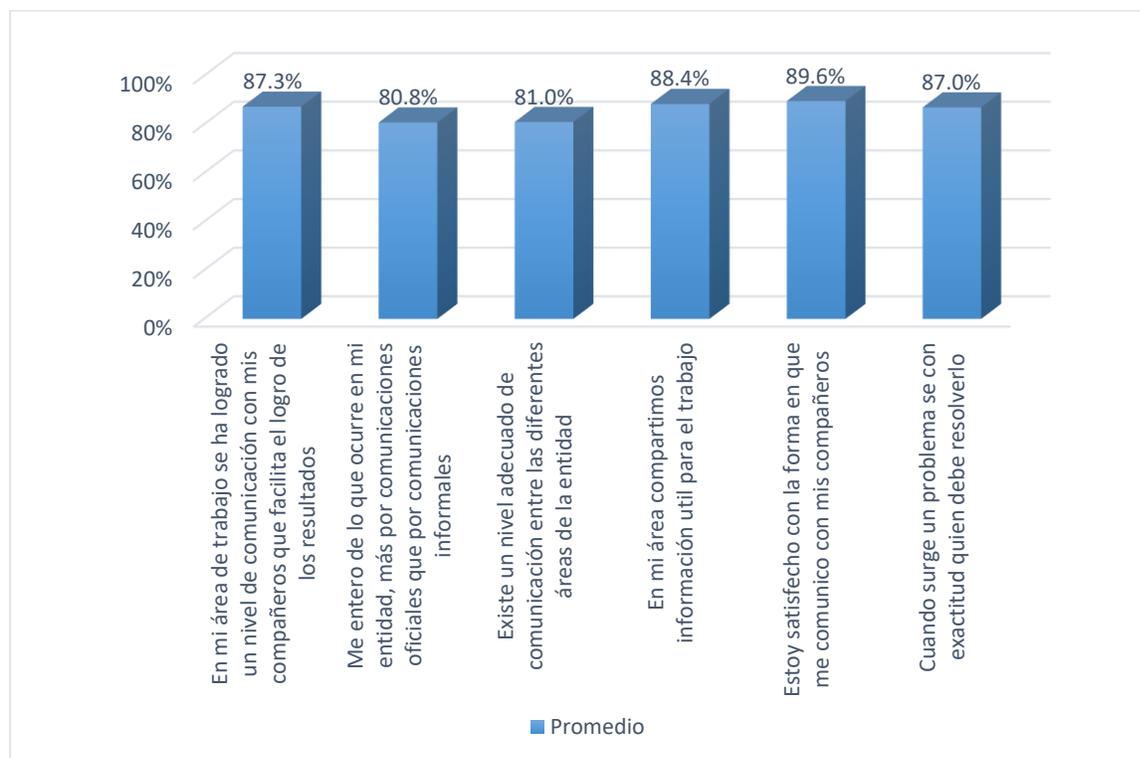
Fuente: elaboración propia

En términos generales se puede inferir que las relaciones jerárquicas y la comunicación entre jefes y trabajadores es clara y oportuna; ejemplo de esto es que el 85,4% de las personas consultadas consideran que el jefe o superior respeta y reconoce en ellos su trabajo, lo que es importante ya que 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, orientan los comportamientos hacia la gente que compone la organización y con la cual se pretende llegar a los resultados mediante el desarrollo de las tareas (Fayol, 1995).

De acuerdo con lo anterior, se expresa que el estilo de dirección de un líder organizacional parte de la capacidad técnica que tenga 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.

9.1.4 Comunicación e Integración

Figura 4. Comunicación e integración



Fuente: elaboración propia

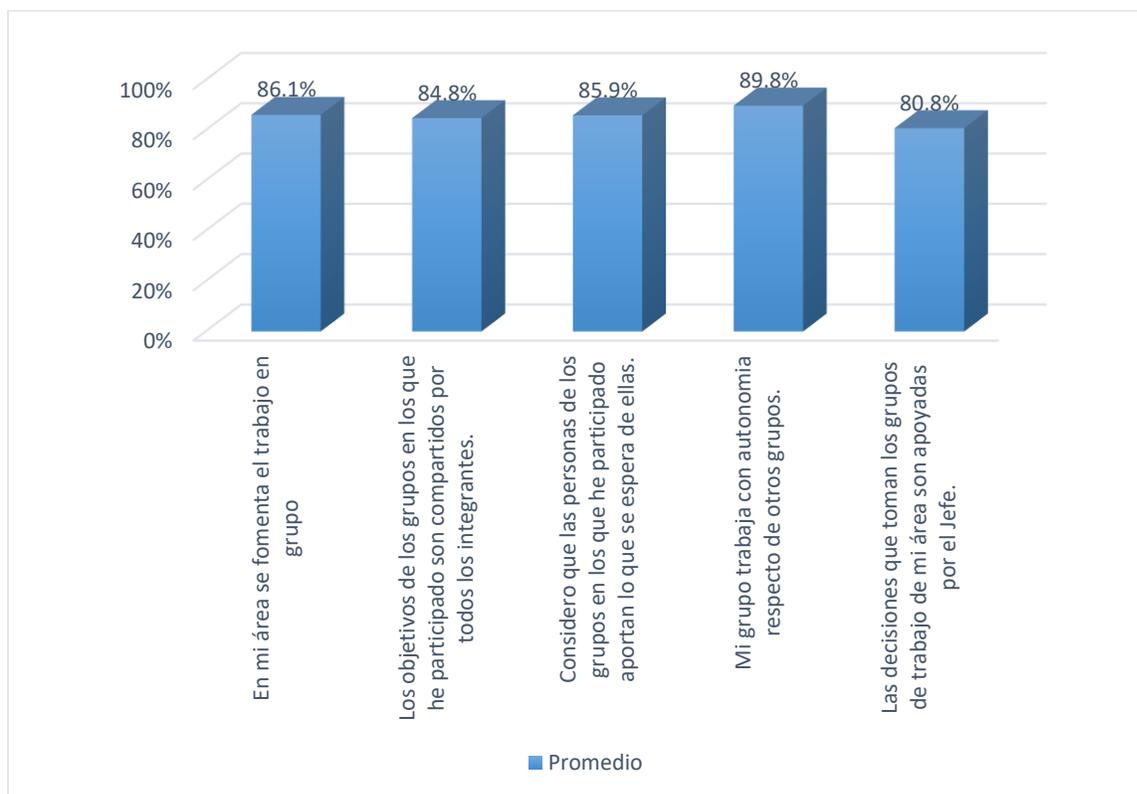
Como se observa en la figura 4, la comunicación contribuye a transformar y fortalecer las relaciones sociales y humanas; así mismo, es un elemento de intercambio que contribuye a la objetividad funcional de los hombres en sociedad, comunidad y empresa.

Cabe resaltar que 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 por esto que es de suma importancia que en esta categoría los colaboradores de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A indiquen que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con todos los factores y canales comunicativos con los que cuenta la organización y que todos los ítems se encuentren en porcentajes superiores al 80% en todas las preguntas relacionadas con este aspecto,

lo que indica que 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.

9.1.5 Trabajo en Grupo

Figura 5. Trabajo en grupo



Fuente: elaboración propia

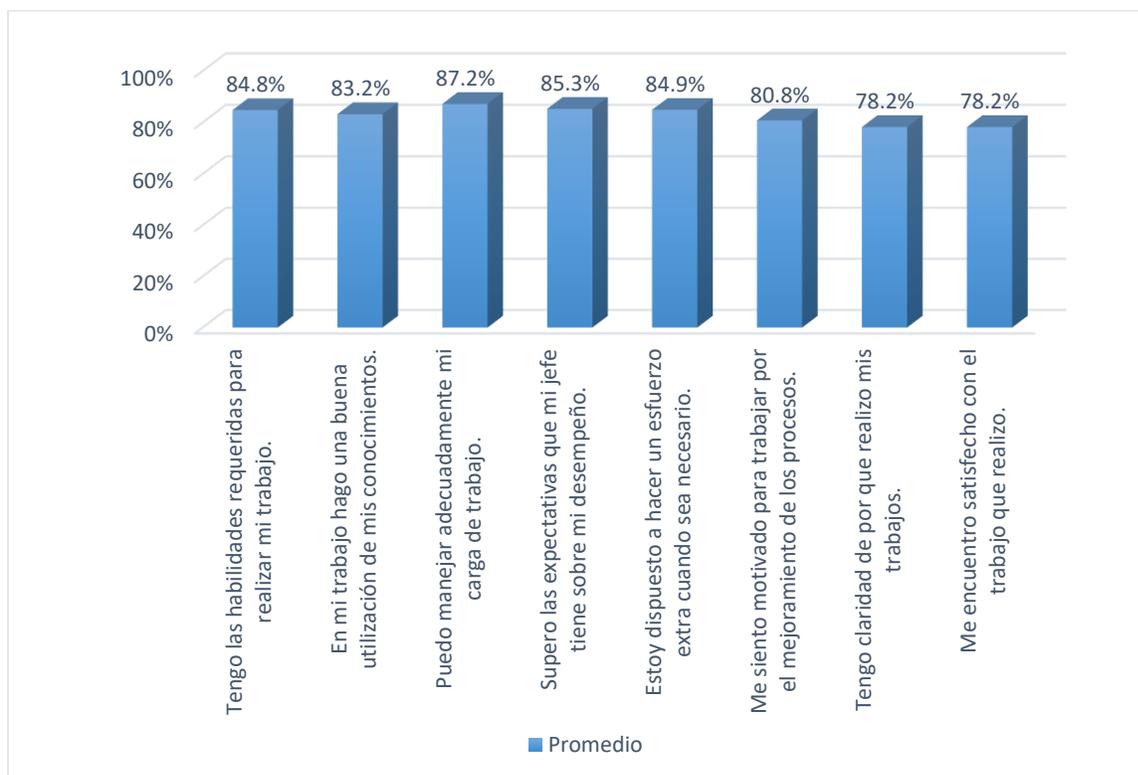
Según la figura 5, el 86,1% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con el trabajo en grupo en las áreas donde desarrollan su labor. Con relación al planteamiento anterior, los autores plantean que los equipos de trabajo son indispensables para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, puesto que por medio de estos equipos 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 humano 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, a su vez que 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. Así mismo, según Holtz (2015) 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.

9.1.6 Capacidad Profesional

Figura 6. Capacidad profesional



Fuente: elaboración propia

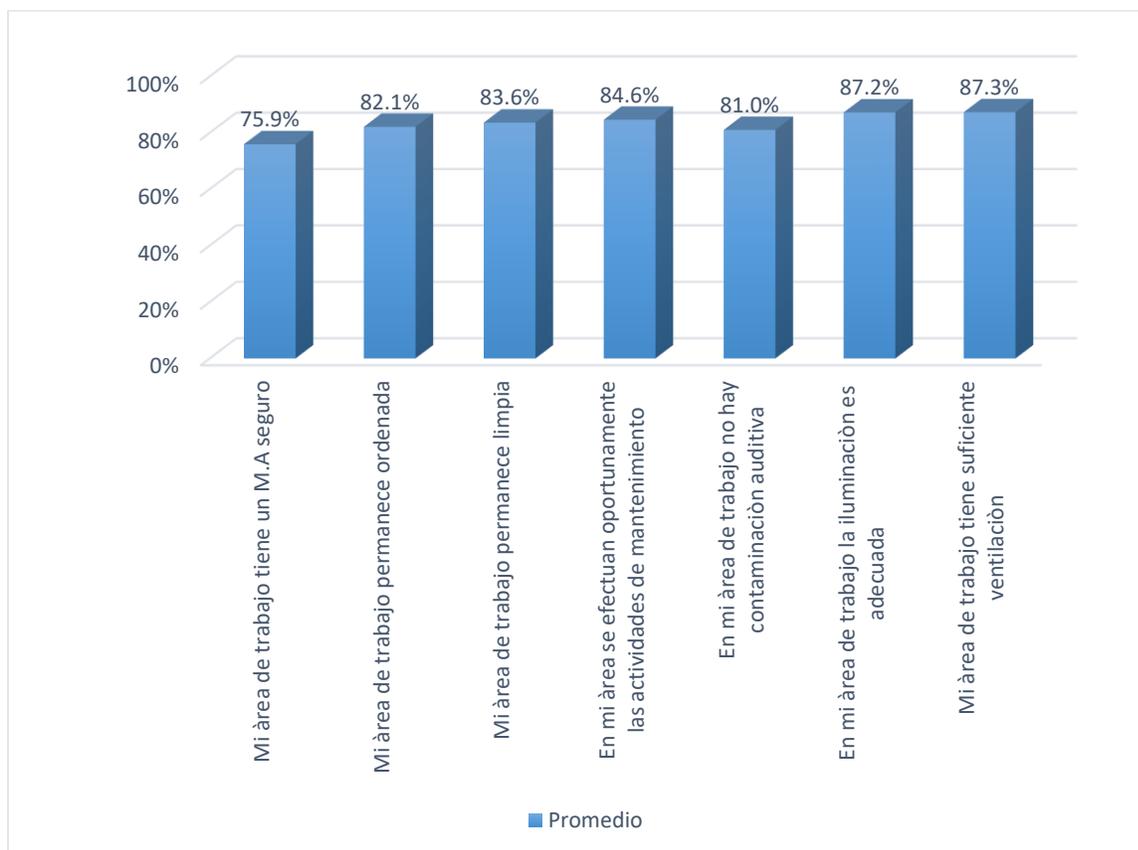
En términos generales, el promedio de correspondencia de este ítem es del 80% en la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. lo que determina que las personas se consideran idóneas y capacitadas para desarrollar las labores encomendadas o contratadas por la organización, por ejemplo a la pregunta ¿Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo?, el 84,8% de los colaboradores contestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Esto apoya la propuesta teórica de Julián Pérez y Ana Gardey (2010) al describir la capacidad como “la destreza, la habilidad, y la idoneidad que permite a una persona completar con éxito una tarea”.

Cuando una organización cuenta con el personal idóneo para desarrollar sus labores, se facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, facilitando también que los colaboradores potencialicen las diferentes habilidades, para mejorar los procesos de la empresa y así mismo hacer crecer de manera personal y profesional, lo que ayuda finalmente a mantener o aumentar la motivación de los trabajadores.

9.1.7 Medio Ambiente Físico

Figura 7. Medio Ambiente Físico



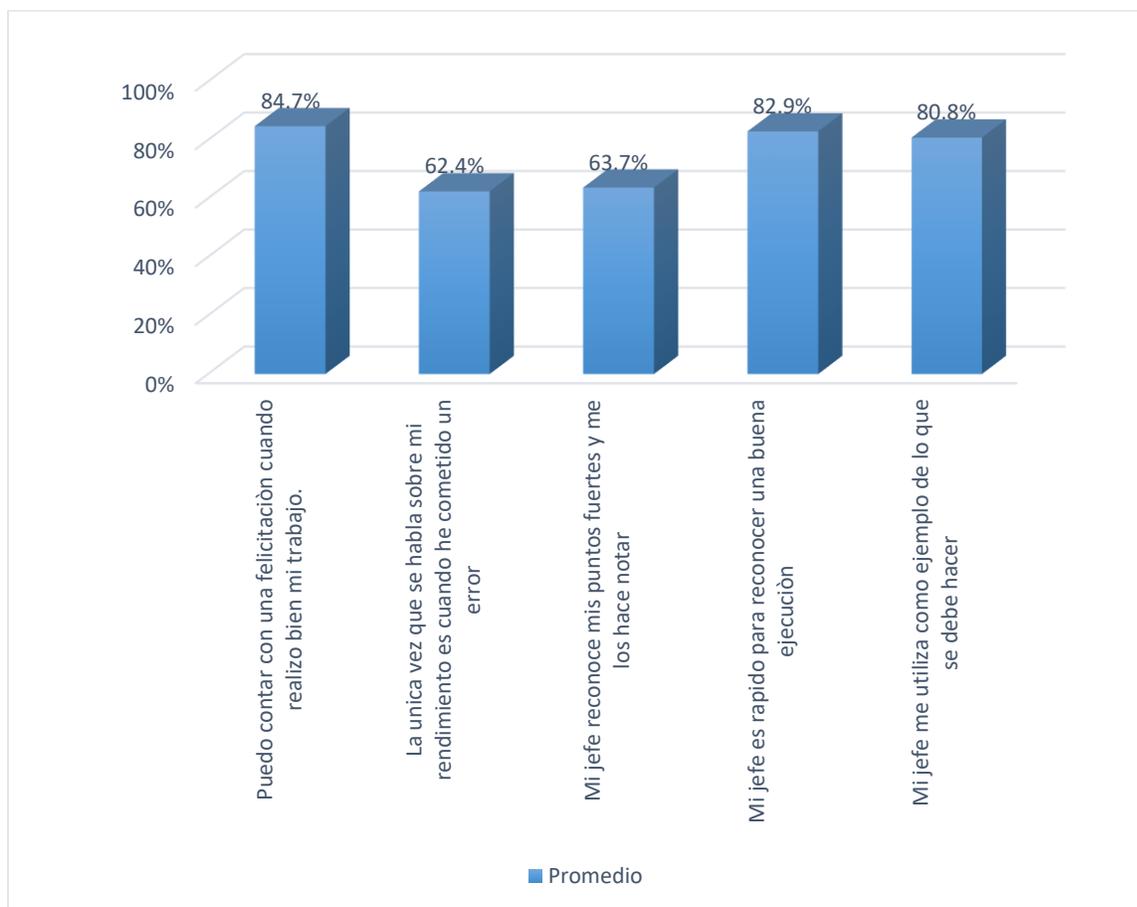
Fuente: Elaboración propia

Aunque los resultados en la figura 7 indican que los factores que conforman el medio ambiente físico son adecuados (83.1%) y acordes a las necesidades específicas de la Corporación y a las funciones a desempeñar al interior de la organización, es importante apoyarse en los entes de vigilancia y control para dimensionar la pertinencia y adecuación de los espacios y ambientes de trabajo, ya que los indicadores bajos pueden representar un riesgo alto, por ejemplo a la pregunta ¿Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro? el 24,1% contestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que genera una alerta frente a los riesgos a los que se ven enfrentados los colaboradores en su área de trabajo, que además generarían un bajo nivel de desempeño.

Otro resultado bajo, que se debe minimizar, es el orden del área de trabajo. Son numerosos los accidentes que se producen por golpes y caídas como consecuencia de un ambiente desordenado o sucio, suelos resbaladizos, materiales colocados fuera de su lugar y acumulación de material sobrante o de desperdicio, lo que quiere decir que no todos los trabajadores encuestados creen que su lugar de trabajo se encuentra ordenado, es por esto que se debe hacer énfasis en el orden y aseo como una medida de seguridad y productividad en todas las áreas de la Corporación.

9.1.8 Reconocimiento

Figura 8. Reconocimiento



Fuente: elaboración propia

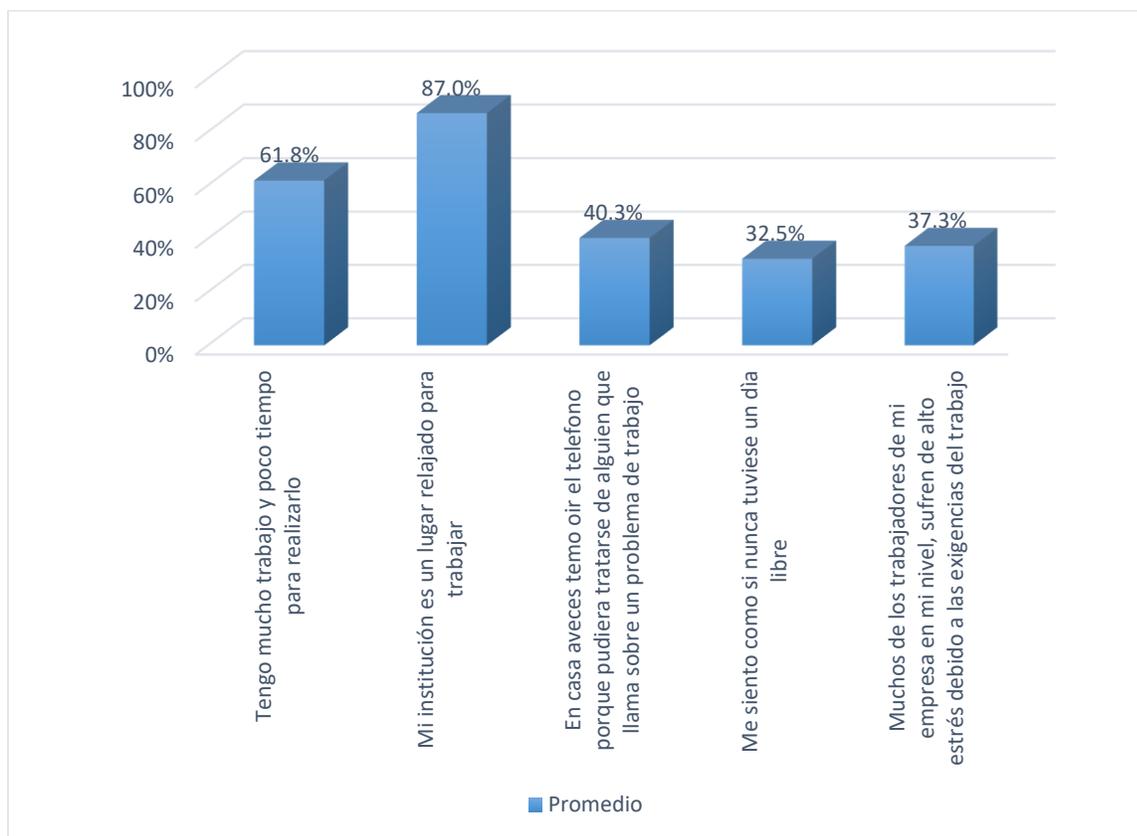
Según la figura 8, el promedio positivo de calificación de este ítem es del 78%, lo que determina que aunque los colaboradores se sienten reconocidos y valorados por su trabajo, existe un número importante de trabajadores a los cuales les hace falta sentirse reconocidos. Lo anterior demuestra que la organización debe trabajar en esta dimensión, ya que reconocer el trabajo del otro, 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 del 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, por ello es inquietante encontrar que el 62,4% de los trabajadores sientan que solo se habla de su desempeño cuando existe de por medio una connotación negativa, pues cuando el factor de reconocimiento se inclina hacia lo negativo, la motivación se transforma en insatisfacción.

Con relación a lo expuesto anteriormente, cabe recordar 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, 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.

9.1.9 Trabajo Bajo Presión

Figura 9. Trabajo bajo presión



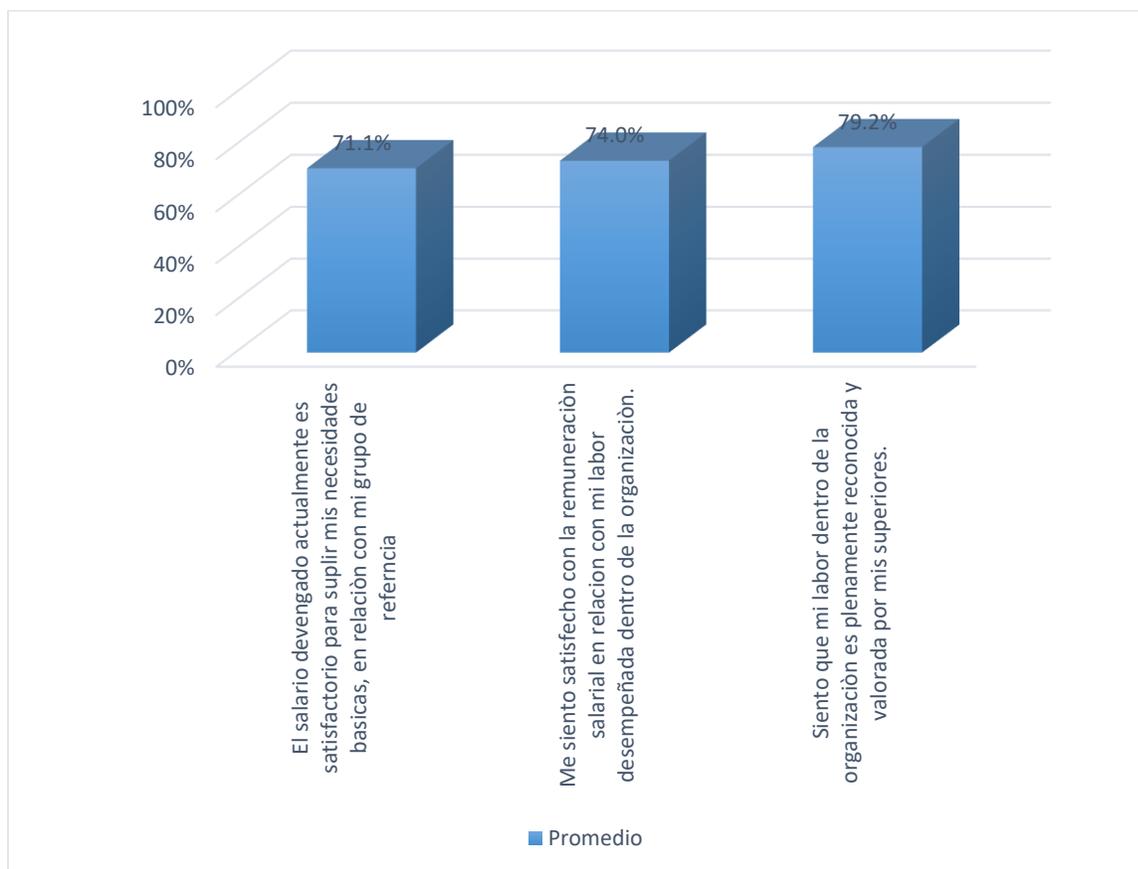
Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 9, 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. Estas dos habilidades, además pueden brindar al trabajador un buen manejo de su estrés para no transformarlo en un conflicto a nivel social o familiar.

Al interior de la Corporación Deportiva Once Caldas se evidencia que los niveles de estrés asociados a las exigencias del trabajo son bajas, la institución da garantías de trabajo para que las personas perciban un buen ambiente laboral y así sientan que su organización es un lugar relajado para trabajar, esto se puede corroborar con la pregunta ¿Mi institución es un lugar relajado para trabajar? que refleja un porcentaje del 84,8% en el número de personas que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con este postulado, en términos generales la tolerancia a la presión y al estrés son altos, lo que permite una mejor adecuación en términos emocionales y psicológicos a la hora de desempeñar sus labores determinadas.

9.1.10 Salario y Recompensa

Figura 10. Salario y recompensa



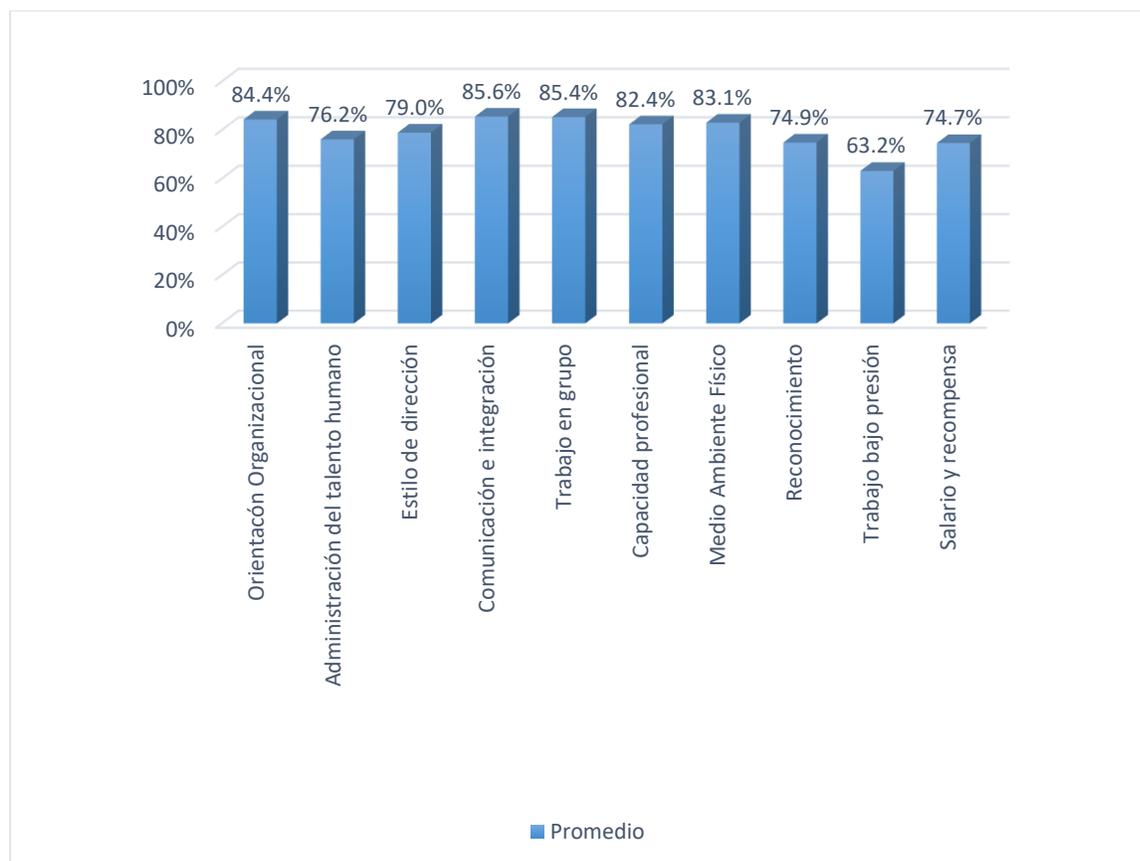
Fuente: elaboración propia

Según lo presentado en la figura 10, es claro que más de la mitad de colaboradores al interior de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. sienten que están siendo bien recompensados por su labor. Un indicador que demuestra lo anterior, es que el porcentaje promedio de las preguntas asociadas a esta dimensión se encuentra por encima del 70%, lo que se traduce en que los trabajadores están de acuerdo o totalmente de acuerdo con su remuneración salarial o compensación económica, pero es importante resaltar que el salario no puede ser visto como la única recompensa que se debe brindar a nivel empresarial, ya que no es la única motivación para

el trabajador. Existen otro tipo de recompensas de índole social, simbólica e intangible que orientan la actividad del trabajador.

Por ejemplo, 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.

Figura 11. Análisis de los componentes del clima organizacional.



Fuente: elaboración propia

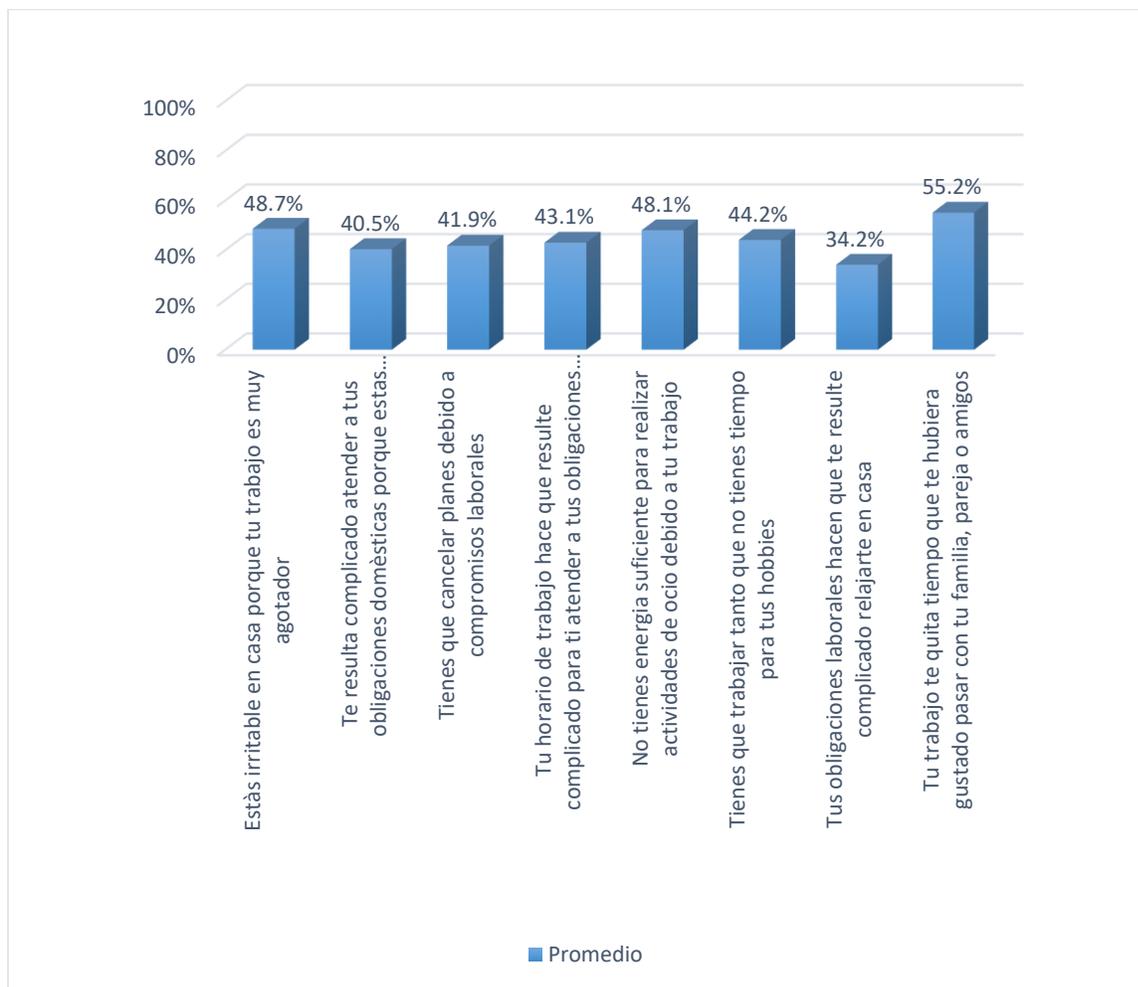
Con el análisis de los resultados, se puede interpretar que los 10 componentes del clima organizacional están calificados positivamente en un 78.8%, con esto se puede determinar que la Corporación Deportiva Once Caldas, tiene un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las labores diarias. Sin embargo, existe un umbral del 21,2%, el cual muestra que la Corporación tiene oportunidades de mejora y de crecimiento, es decir, fortaleciendo los 10 componentes, no solo se garantizaría un ambiente adecuado de trabajo, si no que se aseguraría que además de brindar condiciones apropiadas para el trabajo, se motivaría al personal, generando sentido de pertenencia y de bienestar cada día, asegurando el funcionamiento ideal de una empresa y el desarrollo del personal.

Cuando la empresa logra la constitución de sus objetivos, el control de las cargas laborales y genere sistemas de salario y recompensa que beneficien al trabajador, podrá implementar las estrategias de mejoramiento en las que el trabajador participe en los procesos de su medio ambiente laboral para fortalecer la empresa, su núcleo social-familiar y su individualidad.

9.2 Interacción Trabajo-Familia y Familia- Trabajo

9.2.1 Interacción Negativa Trabajo- Familia

Figura 12. Relación trabajo-familia negativa



Fuente: elaboración propia

Con base en el instrumento de medición (SWING) se puede evidenciar que en promedio el 44.4% de los trabajadores de la Corporación, sienten que su desarrollo familiar es afectado negativamente por su trabajo.

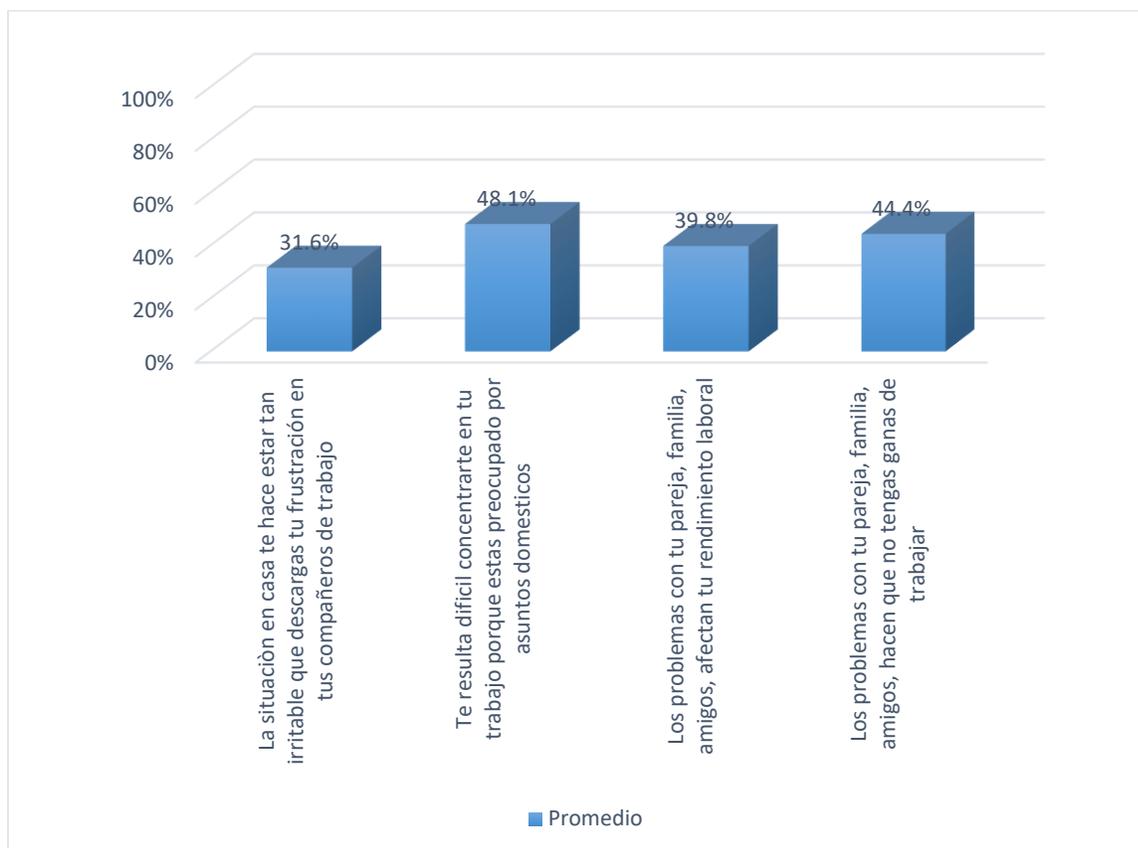
Uno de los aspectos más relevantes en esta relación negativa es el que puntúa con un 55,2% que es “Tu trabajo tiempo que te hubiera gustado pasar con tu familia, pareja o amigos”, lo que indica que una de cada dos personas siente que emplea tiempo en el trabajo que hubiese podido disfrutar con otros círculos sociales o familiares.

Lo anterior demuestra que los conflictos más comunes se atribuyen a la incompatibilidad potencial de roles y demandas en ambas esferas, siendo una característica bidireccional. En esta hipótesis existe una interacción negativa de roles que se interpreta como un conflicto interrol.

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).

9.2.2 Interacción Negativa Familia- Trabajo

Figura 13 Relación familia trabajo negativa



Fuente: elaboración propia

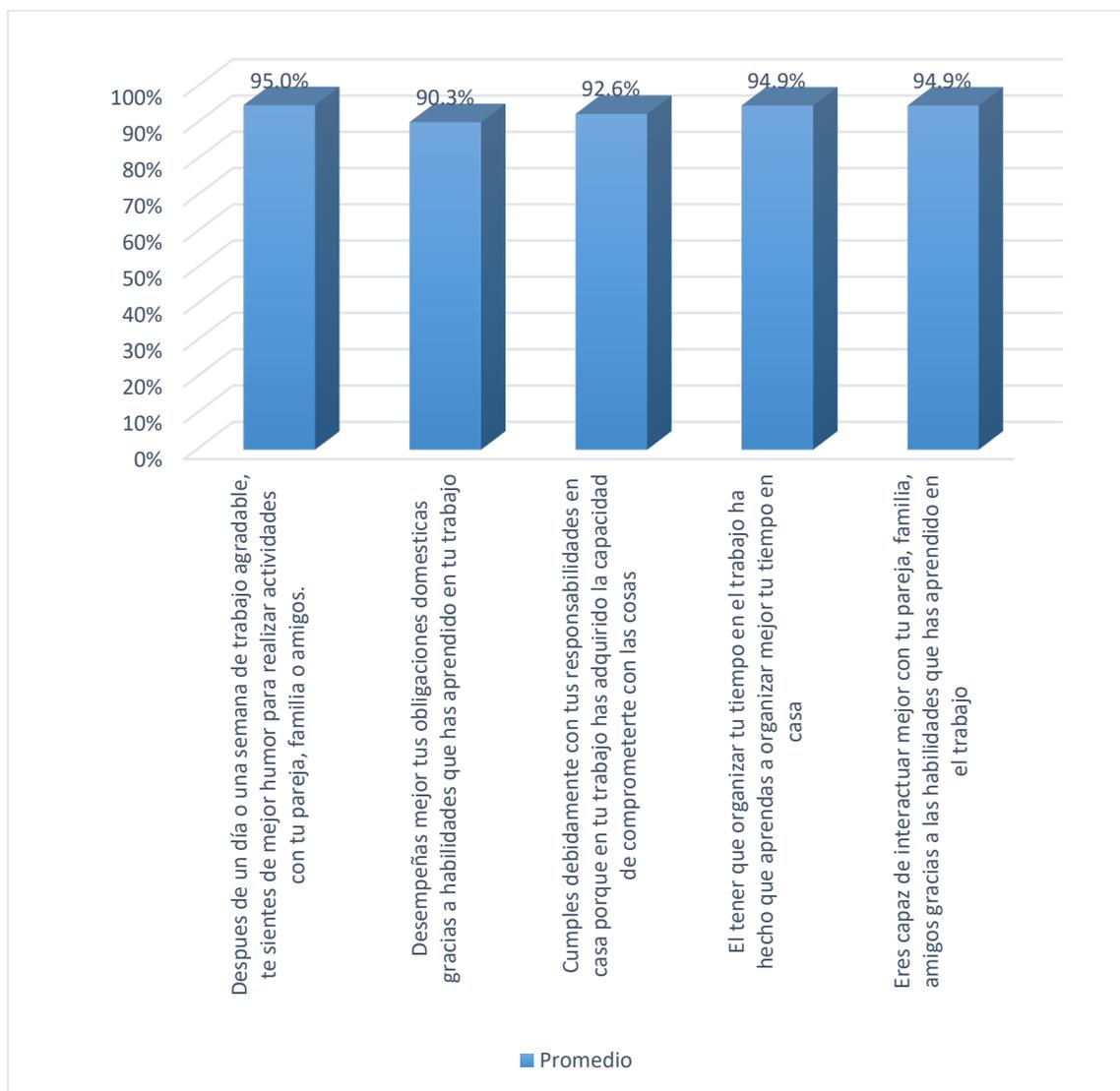
De acuerdo a los resultados de la figura 13 se concluye que esta dimensión es medianamente consistente en el nunca, con un promedio del 60% lo que indica que las personas encuestadas logran hacer la diferenciación de los dos espacios y no se ven afectados mayormente por las dificultades o problemas que se pueden presentar al interior de las familias o grupos relacionales. Cabe señalar que frente a la pregunta ¿te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos? el porcentaje de personas que marcaron la opción a veces fue del 43,0% lo que puede resultar significativo.

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 las mismas, lo que genera agotamiento físico, mental y por ende menos rendimiento en los dos ambientes (laboral y familiar). (Delgado 2006)

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 autoeficacia 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.

9.2.3 Interacción Positiva Trabajo- Familia

Figura 14. Relación positiva trabajo familia



Fuente: elaboración propia

Según la figura 14, en esta dimensión se aprecia que el porcentaje de respuesta es en promedio del 93,5% lo que indica que los colaboradores consideran que cuando en el ámbito laboral las cosas fluyen o se dan sin sobresaltos o traumatismos, las relaciones externas o familiares no se ven

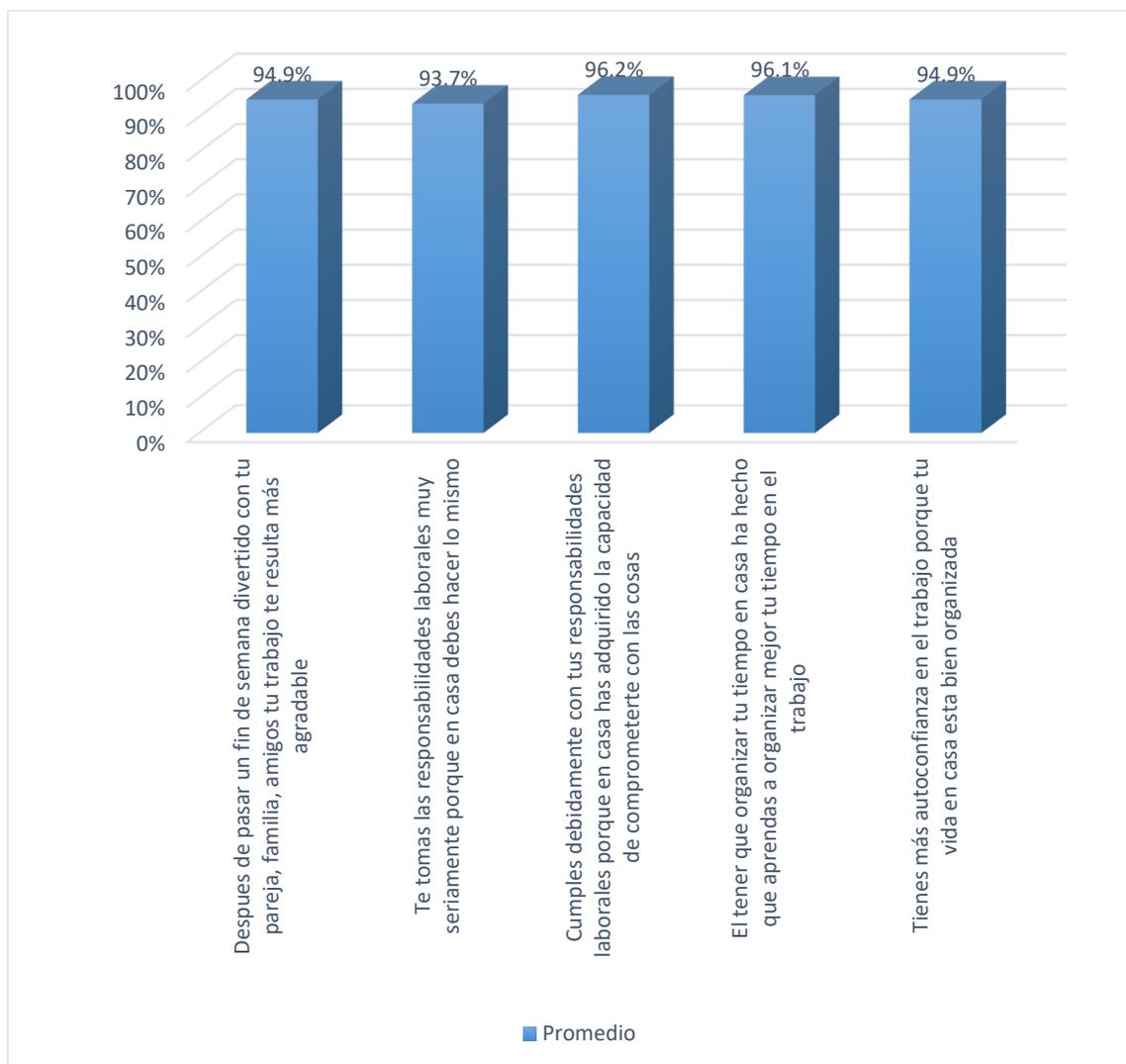
afectadas por la dinámica laboral y por lo contrario facilitan y mejorarán la calidad de estos espacios y contactos entre personas.

Se ha entendido que la calidad de vida puede ser medida de una manera global o en relación a 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 a 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).

9.2.4 Interacción Positiva Familia- Trabajo

Figura 15. Interacción positiva familia trabajo



Fuente: elaboración propia

Esta dimensión es bidireccional a la de trabajo-familia, en tanto es claro que ambos espacios se pueden ver entrelazados y que el grado de afectación de una dimensión puede afectar a la otra. Al igual que el porcentaje de dimensión pasada, el porcentaje de aparición es de más del 90% lo que muestra que las necesidades y la satisfacción de las mismas, 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.

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).

9.3 Clima Laboral y su relación con la Interacción Trabajo – Familia

Para el desarrollo de este punto se realiza el análisis de información bajo el coeficiente de Pearson, buscando las posibles correlaciones existentes entre trabajo – familia, familia - trabajo positivo y negativo, con las diez variables de clima organizacional, lo anterior con el propósito de encontrar desviaciones que marquen una relación directa o indirecta entre ellas.

Tabla 6. Tabla de correlaciones

		TABLA DE CORRELACIONES									
		OO	ATH	EE	CI	TG	CP	MAF	R	TBP	SR
TFN	Correlación de Pearson	0,017	0,092	0,037	-,108	-,125	-,085	-,076	-,035	0,139	0,017
	Sig. (bilateral)	0,879	0,419	0,746	0,345	0,273	0,458	0,505	0,758	0,222	0,879
FTN	Correlación de Pearson	0,048	0,038	-,046	-,141	0,012	0,061	0,047	-,071	0,081	-,020
	Sig. (bilateral)	0,673	0,739	0,690	0,216	0,916	0,596	0,679	0,532	0,480	0,858
TFP	Correlación de Pearson	0,061	-,014	0,020	0,020	-,036	-,018	-,134	-,005	-,036	-,0122
	Sig. (bilateral)	0,592	0,903	0,859	0,860	0,753	0,874	0,238	0,968	0,751	0,286
FTP	Correlación de Pearson	-,082	-,080	-,025	-,056	-,118	-,101	-,201	-,145	-,107	-,056
	Sig. (bilateral)	0,472	0,484	0,825	0,625	0,302	,377	0,075	0,201	0,348	0,622

Fuente: elaboración propia

Con base al análisis de correlaciones del coeficiente de Pearson, se puede plantear que la Corporación Deportiva Once Caldas S.A de la ciudad de Manizales, no presenta correlaciones evidentes o marcadas en ninguna de las dimensiones analizadas con las herramientas de medición utilizadas para este trabajo investigativo, pues ningún resultado de la significancia bilateral puntúa igual o menor 0,05. Esto plantea una dinámica equilibrada de relación entre los factores emparejados en cada categoría analizada, es decir, ni los espacios laborales ni los espacios familiares, llegan a causar grandes variaciones o picos que requieran de una intervención particular o inmediata, pero es importante señalar que esto también se puede producir porque quizás ambas dimensiones se encuentran tan distantes la una de la otra que pareciera que no hubiera relación

alguna. Por lo anterior el plan de intervención está encaminado a la construcción de este vínculo entre en trabajo y la familia y viceversa, ya que desde la teoría se sabe que ambos son cruciales para general la satisfacción holística de las dos dimensiones.

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.

En este punto se comienza a hablar de la relación existente entre el ambiente laboral o clima organizacional y los 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 o disposición.

10. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos con el desarrollo de la investigación.

El reto actual es entender el concepto “clima organizacional” desde una óptica más humana, en tanto la finalidad del clima organizacional son los procesos de las personas y sus disposiciones frente a la empresa, más que los resultados productivos.

De acuerdo con el análisis realizado, es claro que el liderazgo no se refiere exclusivamente al acto de dirigir o a una función específica de la gestión directiva de una organización, sino que a dicho concepto se asocian características como las relaciones interpersonales, el reconocimiento mutuo y el bienestar personal.

Así mismo, el reconocimiento del otro debe ser constante en los procesos laborales, ya que permite a los actores de la organización potencializar las capacidades del otro para beneficiar al equipo de manera integral, convirtiéndose en agentes de cambio y multiplicación de experiencias.

Dos aspectos muy importante en la vida de familia y en el trabajo son el tiempo y energía, pero ambos factores pueden generar una amenaza cuando no se saben distribuir por parte de los individuos cuando están involucrados en ambas actividades; por ello es primordial generar flexibilidad en ambos ambientes, permitiendo al trabajador conseguir un equilibrio que le genere calidad de vida.

En ese sentido, la calidad de vida y la flexibilidad laboral permiten a los trabajadores conciliar los espacios y las demandas de los dos ámbitos (familiar y laboral), generando bienestar físico y mental de los colaboradores.

Parafraseando a Frone (2003), el equilibrio Trabajo-Familia debe permitir que la actividad laboral se convierta en una oportunidad para enriquecer la vida familiar y establecer una armonía positiva entre ambos elementos, oportunidad centrada una actitud de “Trabajo-Familia”; es decir, se debe generar un ambiente para que las experiencias, habilidades y oportunidades desarrolladas por un dominio (laboral o familiar) logren ser transferidas de manera positiva en el dominio del otro.

11. RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones que surgen a partir del trabajo investigativo, cabe resaltar las siguientes:

El instrumento SWING sugiere que la interacción negativa trabajo-familia/familia-trabajo aún presenta un porcentaje de influencia alto y que, por ende, se debe trabajar en este ítem.

La Corporación Deportiva Once Caldas S.A. debe encaminar su esfuerzo hacia la co-construcción de un direccionamiento estratégico que contemple, no sólo la parte deportiva y empresarial, sino la calidad de vida de sus colaboradores.

Se debe tener en cuenta la inclusión del núcleo familiar a las actividades y programas de la Institución, ya que generan un sentimiento de gratitud hacia la Corporación e indudablemente permite la consolidación y construcción de un sentido de pertenencia efectivo.

Fortalecer el liderazgo en la Corporación Deportiva Once Caldas desde el camino que expone Prentice (2004), es decir, teniendo en cuenta lo peligroso de confundir la cadena de mando o el organigrama con un método para hacer las cosas. En efecto, Prentice (2004) propone comparar el liderazgo con el diagrama de una jugada de fútbol, que muestra un plan general y cómo cada individuo contribuye a éste. El diagrama no es liderazgo en tanto por sí solo no tiene ninguna incidencia, de una manera u otra, en cuán bien se ejecutará la jugada.

La Corporación debe proponerse establecer actividades de orientación a la familia, las cuales permitan fortalecer las relaciones y lazos en los núcleos familiares, apuntando a la mejora de la convivencia y del clima organizacional.

Propiciar espacios de sensibilización que le permitan al trabajador afianzar sus relaciones familiares y generar espacios de vinculación familia-corporación que promuevan la interacción de las esferas de desarrollo del individuo.

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Título: CONSTRUYENDO UNA MEJOR CORPORACIÓN DEPORTIVA

Luego de analizar los resultados y contrastarlos con los fundamentos teóricos y las bases de análisis y recolección de la información se propone intervenir la Corporación Deportiva Once Caldas S.A a la luz de la correlación que existente entre clima laboral y la interacción trabajo – familia, para así poder abordar de una forma concreta y dirigida el eje problémico, en los campos relacionados en el proyecto investigativo.

12.1 Introducción

Tomando como evidencia los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y la contextualización de propuesta investigativa desde los antecedentes y las evidencias adquiridas en la recolección de los datos, se propone el siguiente plan de intervención como respuesta a los retos que tiene la Corporación Deportiva Once Caldas S.A. en términos de clima laboral y los demás agentes externos e internos que dificultan o imposibilitan un normal desarrollo de las dinámicas laborales y relacionales al interior de la organización y su coherencia con la interacción a nivel familiar.

Para esto es importante generar cambios que posibiliten mejorar las falencias evidenciadas en el estudio, contribuyendo así a la consolidación de los procesos y a la mejora continua de los mismos, desde la comprensión y la transformación, para poder reducir las incidencias negativas y

potencializar los aspectos positivos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, en parámetros de cumplimiento y organización.

12.2 Justificación

Es común reconocer que en la actualidad los departamentos de Gestión Humana y Bienestar Social son los principales encargados de la satisfacción y bienestar general de los trabajadores. A estos departamentos se atribuye la función de velar y mantener a todos los trabajadores en un equilibrio emocional, social y físico: desde el plano emocional serían los encargados con todas las cuestiones que se refieran a planes de incentivos, desde el plano social se abarcan las relaciones interpersonales aptas y el clima laboral y, por último, desde el plano físico todo aquello relacionado con salud ocupacional y prevención de riesgos.

Esta visión actual apunta a que las organizaciones direccionen su acción a los componentes organizacionales en tanto valores, símbolos, creencias y comportamientos enfocados a la eficacia y productividad laboral, sin obviar la necesidad de la satisfacción de los trabajadores y el compromiso con las responsabilidades asignadas. En síntesis, busca generar el buen funcionamiento interno a través de la potencialización de las realizaciones humanas y un clima laboral propicio para el desarrollo laboral.

El contexto en el que se desarrolla el trabajo implica una cultura, un país, una ciudad, un barrio y una familia con una carga de sentidos totalmente diferentes; es por ello que cuando el personal ingresa a una organización se busca educar no solo en procesos, sino en valores y competencias corporativas que rijan el accionar diario, así como unificar sentidos y horizontes que se pretende asuman como propios.

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que los seres humanos tienen una capacidad innata para implicarse en los espacios discursivos de la vida social y que la identidad se configura en torno a los sistemas de relaciones, en este caso sistemas laborales y familiares, que convergen en la formación de la actitud de un ser humano (trabajador y familiar), se genera la necesidad latente de promover la adecuación de políticas organizacionales que faciliten el desarrollo del personal y la vinculación familia-organización, brindando un entorno flexible y acogedor; fortalecer la capacidad de liderazgo para generar confianza, seguridad y motivación en el desarrollo de las labores de los trabajadores de la Corporación, garantizando el buen desarrollo de las funciones, el crecimiento del sentido de pertenencia y la vinculación, más que laboral, afectiva a la corporación; propiciar espacios de sensibilización que le permitan al trabajador afianzar sus relaciones familiares y generar espacios de vinculación familia-corporación que promuevan la interacción de las esferas de desarrollo del individuo.

12.3 Objetivos

12.3.1 Objetivo General

Establecer en la Corporación Deportiva Once Caldas políticas organizacionales, planes de formación y programas de bienestar que permitan el crecimiento personal y la vinculación de la familia de los trabajadores a la organización.

12.3.2 Objetivos Específicos

- Promover la adecuación de políticas organizacionales que faciliten el desarrollo del personal y la vinculación familia-organización.
- Fortalecer la capacidad de liderazgo para generar confianza, seguridad y motivación en el desarrollo de las labores de los trabajadores de la Corporación.
- Propiciar espacios de sensibilización que le permitan al trabajador afianzar sus relaciones familiares.
- Generar espacios de vinculación familia-corporación que promuevan la interacción de las esferas de desarrollo del individuo.

12.4 Fundamentación teórica

En cuanto a los fundamentos teóricos, es claro que la presente propuesta de intervención se enmarca en la teoría del clima organizacional expresada por autores como Brunet (2011), Paris-Marcano (2014) y Chiavenato (2011).

En cuanto a la teoría establecida por Brunet, es importante resaltar que para este investigador el clima organizacional es determinado por los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados. Es decir, Brunet propone una percepción más humana del entorno laboral, permitiendo reafirmar que son de mucha utilidad para la productividad de las empresas las acciones que se realizan para mejorar el ambiente laboral y cualificar la vida de los empleados.

En este sentido, Brunet enfatiza en los elementos que componen el clima organizacional, en tanto dichos elementos, físicos y humanos, permiten concebir una idea clara de los factores que

intervienen en un clima organizacional óptimo, y los que deben ser tenidos en cuanto al momento de implementar propuestas de intervención que tengan como propósito el mejoramiento.

Así, los elementos que destaca Brunet son: el tamaño de la organización (número de empleados), los niveles jerárquicos, el grado de centralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones y tareas, las normas, la formalización de procedimientos organizacionales, la interdependencia de los subsistemas, el liderazgo, la comunicación, la forma de resolver los conflictos, los incentivos utilizados para motivar a los empleados, el grado de autonomía profesional permitido a los empleados (Brunet, 2011, p. 15). Es decir, para Brunet toda propuesta de intervención para el mejoramiento del clima organizacional requiere de la fusión de componentes humanos y físicos, en tanto tiene una visión de la empresa como una estructura en la que intervienen múltiples factores. Por lo mismo, cuando se trata de mejorar el entorno laboral de la organización, no se pueden desconocer dichos factores.

En ese sentido, una propuesta de intervención para el mejoramiento del clima organizacional, debe permitir al empleado utilizar información que surge de los acontecimientos que están implícitos en la empresa, así como las características de la organización y sus características personales. Es decir, se debe partir de tener presente los atributos organizacionales para, con base en dichos atributos, establecer una valoración del clima organizacional y de esta forma responder a las necesidades de manera concreta.

Así, en la teoría de Brunet cabe destacar que, al hacer énfasis en lo humano, permite que las propuestas de mejoramiento del clima organizacional involucren aspectos relacionados con la familia, el entorno personal y los atributos propios de las organizaciones, aspectos que resultan válidos para responder de manera efectiva a las problemáticas que se identifiquen.

En cuanto a los planteamientos teóricos de Paris-Marcano, es importante resaltar que este autor introduce el concepto de “riesgos psicosociales” como un factor que debe ser tenido en cuenta en el análisis del clima organizacional, aspecto que también influye en el diseño y ejecución de una propuesta de intervención.

Así, un punto de partida para realizar propuestas de intervención ajustadas a las necesidades de la empresa es que dichas propuestas parten de la realidad del sujeto, de su situación psicológica y social, que no se puede olvidar que las organizaciones están compuestas por personas con capacidades y necesidades muy particulares. Este es lo que advierte Paris-Marcano cuando afirma que el clima organizacional o clima laboral “hace referencia al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual” (Paris-Marcano, 2014, p. 41).

Es decir, cuando se establece una propuesta de intervención como la presente, se deben tener en cuenta numerosos aspectos, tanto internos como externos. Por lo mismo, para brindar un ambiente óptimo de trabajo resulta fundamental involucrar a la organización y sus esfuerzos, pero también reconocer las interacciones entre los empleados, así como sus percepciones y el bienestar que experimentan al pertenecer a la empresa.

De ahí que resulte importante señalar que, en esta perspectiva establecida por Paris-Marcano (2014), el clima organizacional se refiere al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual, es decir, en el desempeño del empleado el cual tiene una incidencia directa en el desempeño productivo de la empresa.

Un aspecto preponderante a resaltar en lo establecido por Paris-Marcano es lo referente a la advertencia que plantea respecto de los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos los

empleados cuando el clima organizacional es deficiente. En efecto, Paris-Marcano (2014) advierte que, cuando los trabajadores resultan expuestos a grandes riesgos o se propician malas prácticas desde la misma organización, esta realidad incide en sus percepciones, en la forma como interactúan entre ellos, en su salud y terminan por generar conflictos laborales.

Un tercer planteamiento teórico que cabe tener en cuenta para esta propuesta de intervención es la de Chiavenato. Así como para Paris-Marcano un buen clima organizacional debe tomar en cuenta los riesgos psicosociales a los que están expuestos los empleados, para Chiavenato resulta preponderante la motivación, en tanto

(...) el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. (Chiavenato, 2011, p. 49).

Es decir, en una propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional como la que se presenta para la Corporación Deportiva Once Caldas S.A., resulta fundamental reconocer que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los empleados, en tanto la motivación debe ser concebida como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

En otras palabras, la motivación hace referencia a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional y a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. Así, el clima organizacional, que es de lo que trata esta propuesta de intervención, resulta favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales de los empleados y elevan su ánimo. Y en sentido opuesto, el clima organizacional “es desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades” (Chiavenato, 2011, p. 74).

De ahí que, para mantener la motivación entre los empleados de la organización, resulten de suma importancia factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, en tanto estos factores determinan las actitudes y comportamientos de los empleados, así como el desempeño laboral y la productividad de la organización.

Teniendo presentes los anteriores planteamientos teóricos se proponen las siguientes acciones de intervención, las cuales toman como derrotero los objetivos planteados con base en las necesidades de la Corporación Deportiva Once Caldas S.A.

12.5 Acciones de intervención

Por medio del siguiente programa se busca dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos mencionados anteriormente. La evaluación de dicha intervención se realizará de forma continua a lo largo del proceso, para así generar validez de las acciones y fortalecer la propuesta cuando sea necesario. Para ello se tendrá en cuenta que este tipo de intervenciones tiene como finalidad

(...) integrarse en la organización de una empresa y adaptarse a los entornos de trabajo con las capacidades suficientes para desenvolverse en ellos, no sólo con competencia técnica, sino también con habilidades sociales suficientes que les permitan evitar o, en su caso, afrontar el conflicto, la insatisfacción y la desmotivación laboral, aspectos padecidos por muchos trabajadores que ven frustrada su carrera profesional, con la consiguiente repercusión en su salud psíquica y en su propio entorno familiar y social. (Laraño, 2007)

12.5.1 Fase 1: Análisis de principios organizacionales

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento humano, se hace necesario agenciar a los diferentes actores para generar el empoderamiento y consecución de los objetivos organizacionales mediante el bienestar personal. Esto se lograría a través del reconocimiento de la importancia de la labor desarrollada, la cualificación del trabajo, el liderazgo oportuno y constructivo, que finalmente apuntan a la mejora de las relaciones laborales, la productividad y estos en conjunto, a la mejora de la calidad de vida del personal de la Corporación. Para lo anterior es necesario tener un direccionamiento estratégico claro que defina el camino para alcanzar las metas de la corporación.

En esta fase se busca reconocer la estructura organizacional, sus fortalezas y oportunidades de mejora, respecto a los puntos que faciliten el desarrollo del personal y la vinculación familia-organización. En ese sentido, cabe tener en cuenta que

(...) para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia. (Dessler, 1996)

Tabla 7. Actividades Análisis de Principios Organizacionales

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Recolección de datos	Recopilación del direccionamiento estratégico formal de la organización (documental).	2 días	Computador Hojas Lapiceros	Asesor externo
Impresiones de los trabajadores	Entrevistas estructuradas con los trabajadores de la corporación para identificar que conocen del direccionamiento estratégico y que les gustaría agregar a él.	1 semana	Computador Hojas Lapiceros Grabadora de voz	Asesor externo
Identificación de oportunidades de mejora y construcción de sentido	Reunión con los directivos de la Corporación. Desarrollo de una propuesta de direccionamiento estratégico que abarque las expectativas de la organización y los trabajadores.	2 días	Computador Hojas Lapiceros	Asesor externo

Fuente: elaboración propia

12.5.2 Fase 2: Liderazgo

Sobre el tema del liderazgo se debe recordar que

(...) Un líder tendrá mejores resultados creando un interés intrínseco y verdadero en el trabajo que le toca hacer, en la medida que sus circunstancias y su destreza le permitan responder a tales patrones individuales. Y, en último término, una organización ideal debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer en su dimensión humana a quienes dependen de él (Prentice, 2004, p. 4)

Cabe señalar que en esta fase se busca fortalecer la capacidad de liderazgo para generar confianza, seguridad y motivación en el desarrollo de las labores de los trabajadores de la Corporación, logrando así mejorar el bienestar laboral.

Tabla 8. Actividades para fortalecer el liderazgo

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Estilos de liderazgo	Observación no participante por parte del asesor para identificar estilos de liderazgo.	2 días	Computador Hojas Lapiceros	Asesor externo
Capacitación a líderes formales	Mediante la metodología experiencial se abordarán los estilos de liderazgo y se fortalecerán los conocimientos de los líderes en el deber ser de su rol.	3 horas	Espacio abierto Material didáctico Hojas Lapiceros	Asesor externo
Cambio de roles	Desarrollar un partido de futbol, en el que los jugadores serán los líderes formales de la organización y los dirigentes serán algunos de los	2 sesiones de 3 horas cada una	Cancha de futbol Balón	Asesor externo

	trabajadores operativos de la Corporación. Se retomara lo visto en el juego para hablar de la motivación laboral, la inteligencia emocional y el liderazgo.			
Proceso de negociación	Se adecuará un tablero con tarjetas en las que todos los trabajadores podrán expresar como quisieran que fuera su líder. Después de completar un número mínimo de comentarios se realizara la retroalimentación a los líderes y se establecerán compromisos.	Actividad del tablero (3 días) Retroalimentación (2 horas)	Tablero Cartulinas Marcadores Salón de capacitación Videobeam	Asesor externo

Fuente: elaboración propia

12.5.3 Fase 3. Sensibilización

En esta fase se pretenden propiciar espacios de sensibilización que le permitan al trabajador afianzar sus relaciones familiares. 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. Es por ello que es de suma importancia resaltar el papel de la familia en la vida del trabajador y su función real en la dinámica diaria.

Tabla 9. Actividades para fortalecer la sensibilización

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Cine foro	Se citara a los trabajadores de la Corporación en varios grupos para ver la película y al finalizar el film se realizará el foro sobre “por qué es importante la familia”	3 sesiones de 3 horas	Salón Video beam Sistema de sonido	Asesor externo
Correo	Se contactarán a los familiares de los trabajadores y se solicitará que envíen una carta, mensaje o fotografía que demuestre la importancia	Recolección de cartas (1 semana) Entrega de cartas (2 días)	Minutos a celular Stand para entrega de cartas	Asesor externo

	del trabajador para su núcleo familiar.			
--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

12.5.4 Fase 4. Familia y trabajo

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).

Esta fase busca vincular de manera efectiva a los familiares de los trabajadores de la Corporación Deportiva, por medio de actividades de integración.

Tabla 10. Actividades para fortalecer el ambiente de familia y trabajo

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Día de la familia	Se realizará un circuito de actividades deportivas y recreativas con la familia de los trabajadores.	1 vez al año	Campo abierto Stand Recreadores Refrigerios Material didáctico	Asesor externo Recreador Equipo de logística
Acompaña a tu papá al trabajo	Los trabajadores que tengan hijos o hermanos pequeños, podrán llevarlos media jornada laboral al año, para que ellos conozcan su sitio de trabajo, sus funciones y sus compañeros. Se realizará un desayuno, un recorrido	1 vez al año	Recreadores Refrigerios Material didáctico	Asesor externo Recreador Equipo de logística

	por las instalaciones y actividades de recreación para los niños.			
--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

13. CRONOGRAMA

Tabla 11. Cronograma general

TIEMPO	Mes 1 Marzo				Mes 2 Abril				Mes 3 Mayo				Mes 4 septiembre				Mes 5 octubre				Mes 6 noviembre			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1: En esta fase se busca reconocer la estructura organizacional, sus fortalezas y oportunidades de mejora, respecto a los puntos que faciliten el desarrollo del personal y la vinculación familia-organización.		■					■									■								
Fase 2: En esta fase se busca fortalecer la capacidad de liderazgo para generar confianza, seguridad y motivación en el desarrollo de las labores de los trabajadores de la Corporación, logrando así mejorar el bienestar laboral.							■			■														
Fase 3: En esta fase se pretenden propiciar espacios de sensibilización que le permitan al trabajador afianzar sus relaciones familiares.										■	■	■												
Fase 4: Esta fase busca vincular de manera efectiva a los familiares de los trabajadores de la Corporación Deportiva, por medio de actividades de integración.																				■				
Evaluación	■																							

Fuente: elaboración propia

14. PRESUPUESTO

Tabla 12. Presupuesto del plan de intervención

PRESUPUESTO PLAN DE INTERVENCIÓN					
Fases	Nombre	Materiales	Cantidad	Valor unitario	Total
1. Análisis de principios organizacionales	Recolección de datos	Computador	1	0	11.000
		Resma de Hojas	1	10.000	
		Lapiceros	2	1.000	
	Impresiones de los trabajadores	Computador	1	0	110.000
		Grabadora de voz	1	100.000	
		Hojas	1	0	
		Lapiceros	20	10.000	
	Identificación de oportunidades de mejora y construcción de sentido	Computador	1	0	45.000
		Video beam	1	0	
Resma de Hojas		1	0		
Lapiceros		20	0		
Refrigerios		15	45.000		
2. Liderazgo	Estilos de liderazgo	Computador	1	0	0
		Resma de Hojas	1	0	
		Lapiceros	1	0	
	Capacitación a líderes formales	Espacio abierto	1	400.000	615.000
		Material didáctico	15	150.000	
		Hojas	15	10.000	
		Lapiceros	15	10.000	
		Refrigerio	15	45.000	
	Cambio de roles	Cancha de futbol	1	0	190.000
		Balón	1	0	
Refrigerio		40	120.000		
Hidratación		40	70.000		
Proceso de negociación	Tablero	1	100.000	440.000	
	Tarjetas de cartulina	100	20.000		
	Marcadores	10	20.000		
	Salón de capacitación	1	300.000		
	Video beam	1	0		
3. Sensibilización	Cine foro	Salón de capacitación	1	300.000	610.000
		Video beam	1	0	
		Sistema de sonido	1	0	
		Refrigerios	80	240.000	
		Pasabocas	80	70.000	
	Correo	Minutos a celular	300	100.000	200.000
		Stand	1	100.000	
4. Familia y trabajo	Día de la familia	Campo abierto	1	500.000	2.490.000
		Stands	6	300.000	
		Recreadores	3	250.000	

		Refrigerios	240	640.000	
		Mesa de dulces	2	400.000	
		Material didáctico	80	400.000	
	Acompaña a tu familia papá al trabajo	Recreadores	2	170.000	
		Refrigerios	160	320.000	690.000
		Material didáctico	80	200.000	
Acompañamiento profesional durante el proceso de intervención		Psicólogo	3	20.000.000	20.000.000
VALOR TOTAL INTERVENCIÓN					25.401.000

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS

- Abarca, S., Letelier, A., Aravena, V. y Jiménez, A. (2016). *Equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas*. *Psicología desde el Caribe*, 33 (3), 285-298.
- Acuña, E. y Olavarrieta, S. (1993). *Empresas familiares: características y su diversidad*. En: *Revista Académica* No. 12
- Álvarez R., A., y Gómez B., I. (2011). *Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo*. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 89-106.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Ed Paidós, Barcelona.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A. y Lo, S. (1999). *Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong*. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 259-278.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Cejas, M. y Acosta, J. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- 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. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Clemente, A., Molero, R., & González, F. (2000). *Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas*. *Anales de Psicología*, 16(2)
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). *Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. *Journal of Marketing*, 57, (1), 23-37.
- Dessler, G., (1996). *Administration de Personal*. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A..
- Diener, E. (1994). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*. *Social Indicators Research*, 31.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R. & Smith, H. (1999). *Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, New York.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). *Mechanism linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*. *Academy of Management*, 25
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.
- Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas.
- Figueroa y 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>
- Florenzano, R. (1995) *Familia y Salud de los Jóvenes*. Lecciones, Ediciones Universidad Católica de Chile, pp 39-43, 73-77
- Frone, M. (2003). *Work-Family Balance*. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). *Handbook of occupational health psychology* (143-162).

- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Goldsmith, E.B. (1989). *Work and Family. Theory, research and applications*. Newbury Park. Sage Publications.
- Gonzalez, E. (2009). *Trabajo bajo presión*. Universidad EAFIT.
- Goodstein, Nolan, y Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill. (p.5).
- Greenhaus, J. & Beutel, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). "The relation between work-family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). "Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit". *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-268.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, A., Mendiburo, N., y Olmedo, P. (2011). *Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos*. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (2), 317-329.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*. *Journal of Applied Psychology* 83
- Lambert, S.J. (1990). *Process linking work and family: A critical review and research agenda*. *Human Relations*, 43
- Lewin, K., (1951). *Field theory in social science*. Harper Bros, Nueva York, 1951. En: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- 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.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). *Explanations for the gap in work-life policy*. *Women in Management Review*, 20, 1, 37-54
- Maslow, A. (1943). *Motivation and personality*. New York: Harper
- Morse, N. y Reimer, E. (1956). *The experimental change of a major organizational variable*. *Journal of abnormal and social psychology*.
- Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT (2011). Factores y riesgos psicosociales Medio ambiente físico de trabajo. Recuperado de http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_fichas_1_12/1-12_fichas%20factores%20psicosociales.pdf
- Orengo, V., Peiró, J. y Zornoza, A. (2011). *Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional*. *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 2-6 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.
- Otálora, Y. (2007). *Espacios educativos significativos para la educación en la infancia*. En Yenny Otálora & Marlenny Guevara (comps.) *Recuperando y Significando Ando. Prácticas Culturales para la Comprensión y Promoción del Desarrollo Infantil*. Artes Gráficas del Valle, Cali

- Parasuraman, S. & Simmers (2001). *Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study*. Journal of Organizational Behavior, 22, 5, 551.
- Paris-Marcano, M. (2014). *Factores antecedentes no individuales que inciden en el acoso psicológico en el trabajo: el caso del acoso laboral institucionalizado*. Juncos, Puerto Rico: Tesis doctoral Universidad del Turabo. Recuperado de http://ut.suagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Estudios-Doctorales/Tesis_Doctorales/2014/MParis.pdf
- Pérez, J. y Gardey, A. (2012). *Definición de procedimiento administrativo*. Recuperado de <http://definicion.de/procedimiento-administrativo/>
- Pillon, T. (1995). *De la discontinuité à la continuité des espaces de travail*. En: Futur Antérieur, n° 30-31-32, L'Harmattan, Paris.
- Piotrkowski y Crits-Christoph, P. (1981). *Women's job and family adjustment*. Journal of Family Issues, 2 (2), 126-147.
- Prentice, W (2004). *Comprendiendo el liderazgo*. Recuperado de http://www.iog.cl/axion/kb7/cursos/clasekoaji1/pdf/comprendiendo_el_liderazgo.pdf
- Ramírez, A. C., y Mayorga, D. R. (2017). *Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social*. Bogotá: Prolegómenos Derechos y Valores [en línea] 2017, XX (Julio-diciembre).
- Robbins, S. (2004). *Organization Theory: structure, design and applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Rothausen, T. J. (1999). *Family in organizational research: A review and comparison of definitions and measures*. Journal of Organizational Behavior, 20, 817-836.
- Sánchez, S. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>
- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona
- Thompson, y Stricklan. (2003). *Administración Estratégica textos y casos* (13ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Thompson, J. (2006). El concepto de cultura. En: *Ideología y cultura moderna. Teoría social crítica en la era de comunicación de masas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Wayne, J.H., Musisca, N. y Fleeson, W. (2004). "Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation". *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Zangaro, M. (2011). *Avatares del clima laboral*. Bajo el Volcán, 10 (16).
- Zarifian, P. (1991). *La emergencia del modelo de gestión empresarial basado en las competencias*. En: Stankiewicz (comp.), *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Humanitas, proiite, Buenos Aires.
- Zedeck y Mosier, K. L. (1990). *Work in the family and employing organization*. American Psychologist, 45, 240-251.