

**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
PROCONCRETO PREFABRICADO SAS Y PROPUESTA DE  
INTERVENCIÓN**



Claudia Marcela Agudelo Cardona

Heidy Yaneth Angarita Lugo

Nini Yohana Henao Salazar

**DOCENTES**

Luis Humberto Orozco Nieto

Ángela Ocampo Mosquera

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

## CONTENIDO

<b>1.</b>	4	
<b>2.</b>	12	
<b>3.</b>	18	
<b>4.</b>	21	
<b>4.1</b>	<b>Objetivo general</b>	21
<b>4.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	21
<b>5.</b>	22	
<b>5.1</b>	<b>Clima organizacional</b>	22
<b>5.2</b>	<b>Apoyo del jefe y la organización</b>	29
<b>5.3</b>	<b>Recompensa</b>	36
<b>5.4</b>	<b>Confort Físico</b>	41
<b>5.5</b>	<b>Control /Presión</b>	47
<b>5.6</b>	<b>Cohesión entre colegas</b>	52
<b>6.</b>	57	
<b>6.1</b>	<b>Población y muestra</b>	58
<b>7.</b>	60	
<b>7.1</b>	<b>Definición de las variables y la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional ECO</b>	60
<b>7.2</b>	<b>Analizar la información con el fin de establecer aquellas dimensiones susceptibles de ser abordadas a partir de un plan de intervención</b>	62
<b>7.3</b>	<b>Diseñar una propuesta de intervención con base en los hallazgos arrojados por la investigación</b>	76
<b>7.3.1</b>	<b>Descripción de la intervención</b>	78
<b>8.</b>	86	
<b>9.</b>	89	

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Características sociodemográficas y laborales	60
Tabla 2. Apoyo del jefe y la organización	61
Tabla 3. Recompensa	65
Tabla 4. Confort físico	68
Tabla 5. Control y Presión	71
Tabla 6. Cohesión entre colegas	73
Tabla 7. Factores de Clima Organizacional – consolidado global	74
Tabla 8. Plan de intervención	76

## 1. ANTECEDENTES

El presente capítulo se orienta a relacionar los antecedentes investigativos hallados en relación con el clima organizacional, de forma especial en empresas con operarios o con personal no calificado. La búsqueda se realizó en el orden internacional, nacional, regional y local y se hizo con el fin de identificar cuáles son los instrumentos que se vienen utilizando en este tipo de mediciones, las variables que mide, los hallazgos en relación con dichas mediciones, hacia dónde se orientan las intervenciones que sugieren los resultados, los autores que vienen trabajando en el clima organizacional.

En Guatemala también se adelantó la investigación “El clima organizacional en la empresa constructora CARMOR, del municipio y departamento de Jalapa” realizada por Aragón (2020), con el objeto de analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa constructora CARMOR, ubicada en el municipio y departamento de Jalapa. Metodológicamente correspondió a un estudio de tipo de descriptivo que recurrió a la aplicación de un cuestionario a 108 empleados de la empresa constructora. Los hallazgos permitieron concluir que el clima organizacional no es totalmente satisfactorio y que entre las razones que llevan a esta situación está el manejo que se le da a procesos como la contratación, incentivos, jornada laboral y prestaciones.

En Perú se adelantó el estudio “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los obreros de las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana” el cual fue desarrollado por Gutiérrez Guerrero & Justo Casaretto, (2021) y que tuvo como objetivo “Determinar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los obreros de las empresas del sector Construcción en Lima Metropolitana” (p.44). La investigación correspondió a un estudio correlacional con enfoque cuantitativo, de corte transversal.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a 385 operarios y para la medición de clima organizacional se aplicó, el instrumento de Clima Organizacional - CLIMOR, de Rueda y Dos Santos. Para efectos de medición de la satisfacción laboral al instrumento de Satisfacción Laboral SL-SPC de Palm. Los resultados llevaron a concluir que el Clima Organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral del sector evaluado en las empresas de Lima Metropolitana. De igual forma, se encontró que en este tipo de población la dimensión relacionada con la toma de decisiones es baja y expresan estar sujetos constantemente a procesos de supervisión de sus superiores, mientras que la dimensión Comunicación es la que tuvo un puntaje más favorable.

A nivel nacional se identifica el estudio “Motivación laboral y Clima Organizacional en una empresa del sector de la construcción del Urabá antioqueño: estudio descriptivo y relacional”, adelantado por Orozco Mejía (2020) con el fin de

analizar si el clima organizacional está relacionado con la motivación de los miembros de la organización; de igual forma comprobar si se puede llegar a la conclusión de que efectivamente la conducta tiene que ver con el ambiente y como consecuencia el clima tiene que ver con las percepciones compartidas de los colaboradores. (p. 10)

La investigación contó con un enfoque cualitativo con diseño descriptivo transversal, exploratorio y correlacional, para la recolección de información se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO). El estudio concluyó entre otros que

se concluye que la satisfacción laboral de los trabajadores de esta empresa, está relacionada con un sistema de relaciones interpersonales positivas entre los compañeros, entre las que se puede destacar el compañerismo, la unión y apoyo entre algunos de ellos. Asimismo, esta satisfacción laboral está relacionada con la percepción de apoyo, buen trato y comunicación que perciben de los directivos. En ese sentido, se puede decir que, para este grupo de trabajadores, es importante conservar la calidad de las relaciones interpersonales, además de eso; ellos coinciden en que estas son determinantes a la hora de pensar en el clima organizacional y la satisfacción laboral. (Orozco Mejía, 2020, p. 49)

Otro estudio de orden nacional es el denominado “El neuroliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género en empresas del sector de la construcción de Sogamoso”, desarrollado por Otálora Gómez (2020) con el fin de identificar si la diversidad de género, abordada desde el neuroliderazgo, produce impactos en el

clima organizacional de dos empresas del sector de la construcción. La investigación correspondió a un estudio de caso que utilizó un enfoque cuali-cuantitativo y recurrió para efectos de recolección de la información a las encuestas de clima organizacional de la Escala EDCO (Escala de Clima Organizacional), la encuesta del Instituto de NeuroLeadership para determinar condiciones relacionadas con el neuroliderazgo y entrevistas estructuradas.

Los resultados llevaron a concluir que hay una diferencia en estatus, certeza y equidad, y una similitud en autonomía y relaciones [...] el líder femenino estudiado en esta investigación tiende a tener dominio en certeza y estatus (sin dejar a un lado autonomía y relaciones), presenta importancia en la comunicación, empatía y motivación mientras que el líder masculino se enfoca en la equidad, dando importancia en la igualdad de recompensa, planeación y metodología de llevar las cosas. (Otálora Gómez, 2020)

En materia de calidad de vida laboral se adelantó en Manizales el estudio “Condiciones de la calidad de vida laboral mediante intervención de factores de riesgo psicosocial de orden intralaboral en los trabajadores de la empresa Nicole SAS de la ciudad de Manizales”, desarrollado por Cruz & Narváez (2015) con el fin de “Valorar las condiciones de calidad de vida laboral de orden subjetivo de los trabajadores de la empresa Nicole SAS mediante la intervención de los Factores de Riesgo Psicosocial (FRPS) de orden intralaboral” (p. 14).

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, correlacional, descriptiva, no experimental con diseño transversal. Que recurrió para la recolección de información a la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social. Los hallazgos llevaron a concluir que las dimensiones que constituyen un mayor riesgo son: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, Control sobre el trabajo, Demandas del trabajo y Recompensa.

En esta misma línea de trabajo, y con una población con características similares a las de este proyecto investigativo en la medida que aborda personal que no requiere formación, se desarrolló en Argentina el estudio “Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural”, el cual fue realizado por Main (2016) con el objetivo de “describir la situación del asalariado rural desde un enfoque psicosocial y ampliar el conocimiento de sus necesidades laborales” (p. 28). El estudio tomó como muestra a 40 empleados rurales de distintas provincias del país en edades entre los 17 y los 56 años.

Metodológicamente se recurrió al Cuestionario sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo el cual fue adaptado con base en otros instrumentos construidos por la Organización Mundial de la Salud y los planteamientos del Cuestionario sobre Comunicación y Satisfacción, desarrollado por Soriano de Castro, evaluando satisfacción, repercusiones de la carga de trabajo, carga laboral,



contenido y organización del trabajo, entre otros. Los hallazgos llevaron a concluir que el aspecto que más impacta la satisfacción laboral en este grupo poblacional es la duración y configuración del tiempo trabajado ya que afecta el tiempo libre del que dispone para asuntos distintos del trabajo. De otro lado la edad y la experiencia laboral tienen implicaciones en la claridad del rol llevando a que los empleados con mayor experiencia, tengan una claridad también más alta y esto redunde en interés, entusiasmo y compromiso con el trabajo.

En el orden local, de forma específica en Manizales, se adelantó el estudio “Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia”, bajo la autoría de Serna & Castro (2016), con el propósito de “conocer la valoración de los sujetos teleoperadores sobre las condiciones de su trabajo” (p.205). Metodológicamente estimaron los indicadores de calidad del empleo en el sector terciario de ContactCenter, con base en un estudio de caso realizado en la ciudad de Manizales a través de una encuesta que fue aplicada por el Observatorio del Mercado de Trabajo de Caldas.

El instrumento fue diseñado teniendo en cuenta los parámetros de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (Geih) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) y fue aplicado a 400 empleados de los principales contact-center de la ciudad, seleccionados con un muestreo no probabilístico. Los estudios llevaron a concluir

que el trabajo en los Contact-Center de la ciudad de Manizales podría estar bien valorado de manera objetiva y subjetiva. Los resultados del indicador compuesto ubican el sector alrededor de los 60 puntos, cifra que es superior al promedio de la ciudad, que es de 42.9 puntos. (Serna & Castro, 2016, p.213)

En el orden regional se encuentra la investigación “Clima organizacional e interacción trabajo/familia en Pacífico Tres S.A.S” la cual fue adelantada por Ortiz Bustamante, Echeverri Giraldo, Aguilar Gómez, & Santana Cisneros (2019) con el objeto de “Analizar la relación entre el clima organizacional y la interacción trabajo-familia en la Concesión Pacífico Tres S.A.S” (p. 17). El estudio correspondió a una investigación correlacional, de corte cuantitativo y enfoque empírico-analítico de diseño no experimental. Los resultados llevaron a concluir, entre otros, que hay una relación indirecta en algunas variables de clima organizacional, y “ninguna con relación directa frente a los componentes de familia trabajo, trabajo familia, negativo y positivo” (Ortiz et al, p.95).

Así mismo se encontró la investigación “Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción”, adelantada por Noboa Salazar (2019) con el propósito de “establecer cómo se vincula el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa ecuatoriana del sector de la construcción” (p.1). El estudio correspondió a un diseño correlacional que recurrió para determinar los factores del clima organizacional al instrumento previamente validado por Ortega-Santos (2018) y para la medición de

los factores de satisfacción laboral se utilizó el instrumento Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

La investigación se desarrolló con 250 trabajadores de una empresa del sector de la construcción en Ecuador y sus hallazgos permitieron concluir que “hay una relación positiva entre ambos constructos, concluyendo que las dimensiones del clima organizacional que tienen mayor incidencia sobre la satisfacción laboral son: recompensa y liderazgo” (Noboa Salazar, 2019, pp. 1-2)

Los antecedentes muestran que el clima organizacional tiene impactos importantes en categorías como la satisfacción laboral a la vez que se ve afectado por asuntos como incentivos, tipos de contratación, jornada laboral, procesos de supervisión, estilos de liderazgo, comunicación, entre otros. Las relaciones interpersonales también aparecen como un factor que influye decisivamente en el clima organizacional. También se evidencia el surgimiento de nuevas propuestas de medición, así como de la actualización de otros instrumentos con el fin de tener escalas de medición que cada vez más den respuesta a las condiciones laborales emergentes.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo tiene como propósito exponer cuál es la situación problema que origina el presente proyecto, qué aspectos la componen, cuáles son sus impactos e implicaciones, la forma en que se hace evidente esa problemática en el contexto específico de interés de este estudio, la pertinencia de su análisis y la forma como esta situación problema se concreta en una pregunta que oriente la fase diagnóstica de este proyecto.

El ambiente donde una persona desempeña, su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos **Clima Organizacional**.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159).

Las condiciones laborales son un tema que cada vez ha ido ganando mayor trascendencia, en razón a que se ha evidenciado que influye en muchos aspectos tanto organizacionales como individuales. Su espectro es amplio, motivación laboral, productividad, salud física y emocional, ambiente laboral, cultura, satisfacción, desempeño, entre otros. De allí la importancia de que estas sean conocidas, gestionadas, medidas y si es posible, intervenidas con el fin de que sean cada vez más favorables.

Si bien hay muchos asuntos que influyen en el éxito de una organización para hacerla competitiva, es claro que intangibles como el recurso humano juegan un papel crucial dentro de toda la estrategia empresarial. Esas condiciones pueden ser materiales u objetivas, pero también subjetivas, es decir, alrededor del entorno laboral hay también construcciones, afectos, ideas, percepciones, en estas últimas se inscribe el clima organizacional, que, aunque es inmaterial puede fundamentarse o no en condiciones materiales, se relaciona con la materialidad, pero no depende totalmente de ella.

Aunque no es definitorio, se ha identificado que hay algunos sectores y profesiones que, por sus mismas características históricas, culturales, sociales, de labor, entre otras, son más propensas a presentar condiciones laborales más precarias y en consecuencia a producir sentimientos, afectos y percepciones menos

favorecedoras en relación con el contexto laboral. Profesiones expuestas a cargas emocionales y de trabajo altas como el personal de salud, aquellas que han sufrido procesos de precarización por tendencias económicas como la labor docente, las que se desarrollan en contextos de alta informalidad como los trabajos rurales, o aquellas vinculadas a proyectos específicos que implican altas rotaciones como es el caso de algunas empresas de producción.

Aun cuando el conocimiento de las condiciones laborales y de la subjetividad que las rodea se hace relevante en cualquier contexto, en los sectores que presentan particularidades como los mencionados anteriormente, se hace aún más necesario. En este caso específico, Proconcreto Prefabricado S.A.S es una empresa manizaleña con más de 40 años en el sector económico de la construcción del país, ubicada en el km2 vía Chinchiná- Santa Rosa, la cual se dedica a la fabricación, producción y comercialización de elementos elaborados en concreto para obras de tipo exterior, infraestructura, malla vial y urbanismo, como casas prefabricadas, sardineles, bolardos, amoblamiento urbano, mampostería, entre otros. Actualmente cuenta con cuarenta y nueve colaboradores entre operarios y personal administrativo, solo un número de operarios es estable, pero presenta altas rotaciones porque tiene vinculaciones asociadas a picos de producción generando inestabilidad y esta a su vez trae como consecuencia el que no haya oportunidad para desarrollar relaciones más duraderas con la organización o sentimientos de vinculación que deriven en un mayor compromiso con el trabajo.

En relación con lo anterior, la crisis presentada durante los años 2020 y 2021 por el Covid – 19, derivada de medidas como las cuarentenas, la desaceleración de otros sectores económicos que impulsan la compra de vivienda, el vuelco que debió dar el gobierno para brindar la atención requerida por la pandemia que dejó en un segundo plano otras inversiones como las obras públicas, llevaron a que los indicadores del sector de la construcción fueran afectados lo que incrementó la inestabilidad de los trabajadores en este sector y generara impactos en los tipos de contratación de estas empresas que emplean principalmente a población no calificada y vulnerable económicamente. Además de las pocas o nulas posibilidades de introducir formas novedosas de trabajo como sí lo tienen otros sectores económicos (teletrabajo), que llevó a realizar adaptaciones en las plantas de producción con el fin de responder a las normas de bioseguridad y garantizar un retorno gradual a las obras.

Se realizó un cambio de la planta de producción la cual se encontraba ubicada en la concesión Pacífico 3 en la cual no se tenía ningún proceso de gestión del talento humano, y aún se hace necesario robustecer todos los procesos asociados a esta área y se requieren procesos organizativos para atraer, desarrollar, gestionar, retener y motivar a los colaboradores.

Si bien en la empresa objeto de la investigación se han dado mejorías en relación con los espacios laborales producto del traslado de la planta de producción

a un nuevo espacio físico que cuenta con las adecuaciones y condiciones necesarias para desarrollar el proceso productivo y garantizarle a los empleados condiciones físicas adecuadas, y una mejora en relación con el programa de seguridad y salud en el trabajo, ello ha obedecido a esfuerzos aislados, pero no a un proceso de gestión humana organizado, articulado y armonizado con las necesidades de la empresa y su conciliación con las necesidades personales de los empleados. En este sentido, aspectos como la contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, valoración de desempeño, sistemas de reconocimiento, de promoción y ascenso, y demás, no son claros, lo que necesariamente tiene que generar consecuencias en las percepciones que los empleados tienen de sus condiciones laborales.

El desconocimiento de dichas condiciones y de los efectos que puede estar produciendo en el bienestar de las personas, en la productividad laboral, entre otros, impide igualmente que se adelanten acciones armonizadas y consistentes con las debilidades que puedan identificarse, por lo que muchas de las decisiones obedecen a criterios intuitivos y no a diagnósticos claros que fundamenten propuestas estructurales que tengan impactos reales en las condiciones laborales y en la subjetividad que se teje en torno a ella.

Esta realidad lleva a preguntarse ¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los empleados de Proconcreto Prefabricado SAS?



Lo planteado en este capítulo permite evidenciar que hay una situación problema en el contexto específico de este proyecto, relacionado con la ausencia de mediciones de clima organizacional y en consecuencia un desconocimiento en la empresa Proconcreto Prefabricado SAS de los impactos que este puede tener sobre otras condiciones laborales como satisfacción, bienestar, salud física y emocional, entre otros, que lleva igualmente a que por falta de conocimientos claros de las mismas, no se hayan intervenido.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Este apartado da cuenta de la relevancia de hacer una medición de clima organizacional en la empresa Proconcreto Prefabricado SAS y de diseñar una intervención con base en los resultados arrojados, los beneficios que ello implicaría en términos de procesos de gestión humana dentro de la organización y los impactos que un proyecto de este tipo puede generar en todos los aspectos que tienen relación directa e indirecta con los componentes del clima organizacional.

Las condiciones laborales contienen aspectos de orden objetivo, pero también subjetivo, y aunque estos últimos al no ser tan evidentes y materiales pasan inadvertidos o son subvalorados, los estudios de las últimas décadas han evidenciado sus efectos en la productividad de las empresas, la salud, el bienestar y la satisfacción de los empleados. De allí la importancia de que sean medidos, con el fin de visibilizarlos, pero también de identificar cuáles son susceptibles de intervenir para mejorar las condiciones laborales de las personas, lo cual redundará también en beneficio de la empresa.

La empresa Proconcreto Prefabricado SAS no cuenta con ninguna medición de este tipo, ya sea para la identificación de riesgos psicosociales, para medir el clima organizacional, la cultura organizacional, satisfacción laboral, o cualquiera de

los frentes desde los cuales se adelantan comprensiones en torno a las características subjetivas y a las condiciones laborales, esto ha llevado a que las escasas propuestas que se han adelantado en la empresa en relación con la gestión humana y la calidad de vida laboral, hayan sido desarrolladas de forma intuitiva y sin que respondan a diagnósticos claros que hayan puesto de manifiesto cuáles son los aspectos que deben priorizarse en virtud de la naturaleza de la empresa, el tipo de empleados que tiene, su historia, tamaño, sector del cual hace parte y demás especificidades que es necesario tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en este sentido.

Al no existir ningún estudio en torno al clima organizacional de la empresa, realizarlo puede orientar el diseño de propuestas que lleven a transformar aquellos aspectos que no favorecen un buen ambiente laboral, potenciar las prácticas positivas y crear aquellas que no se evidencien y que pueden influir positivamente en los empleados, su satisfacción, calidad de vida y el bienestar de los mismos, afectando positivamente la empresa. En el sector de la construcción, realizar este tipo de mediciones resulta difícil por las características de las empresas de producción en las que el tiempo para asuntos distintos de la producción misma es escaso, de allí que no se desarrollen con frecuencia procesos de capacitación, ejercicios diagnósticos y demás que impliquen tomar tiempo dedicado a producir.

No obstante, tener como punto de partida la percepción del trabajador, las construcciones que elaboran en su relación con la empresa y con su trabajo, constituye un punto de partida sumamente valioso que puede evidenciar aspectos en relación con los estilos de liderazgo, el tipo de estructura de la empresa, la autonomía de los empleados, el trabajo en equipo, la motivación, los sistemas de recompensas y otras dimensiones que hacen parte del clima organizacional que pueden ser mejorados o potenciados en caso de ser positivos, pero también implementados si es que no han sido contemplados por la empresa.

Entre las principales razones expresadas en este capítulo y que hacen pertinente el proyecto que se plantea, está el hecho de no contar con ningún diagnóstico de este tipo ni por supuesto con una propuesta de intervención en clima organizacional que tenga como soporte una medición del mismo. La posibilidad de estructurar un proyecto de intervención con una línea base (medición) que pueda dar claridad sobre los componentes que deben priorizarse y la evolución que estos puedan presentar con base en la intervención, constituyen la principal razón por la que este proyecto es útil y conveniente.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar una medición del clima organizacional de la empresa Proconcreto Prefabricado SAS, con el fin de diseñar una propuesta de intervención fundamentada en los hallazgos.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Definir las variables y aplicar la encuesta de clima organizacional ECO a los empleados de Proconcreto Prefabricado SAS
- Analizar la información con el fin de establecer aquellas dimensiones susceptibles de ser abordadas a partir de un plan de intervención.
- Diseñar una propuesta de intervención con base en los hallazgos arrojados por la investigación

## **5. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo pretende dar cuenta de los autores que han realizado acercamientos en torno al clima organizacional y las dimensiones que lo componen, así como de las posturas que se han ido consolidando en relación con dichos acercamientos con el fin de tener un horizonte teórico que permita comprender las construcciones teóricas y conceptuales sobre clima organizacional, sus componentes, la forma como estos se interrelacionan, describen y explican.

### **5.1 Clima organizacional**

Por ser fácilmente observables, medibles y cuantificables, las condiciones materiales de los entornos laborales han sido evaluadas, intervenidas y descritas por más tiempo en los estudios realizados en torno al trabajo, no obstante, cada vez son más las investigaciones y desarrollos teóricos que han puesto de relieve la importancia de las condiciones subjetivas en el trabajo, así como sus impactos en temas como motivación, satisfacción, la calidad de vida laboral, entre otras, que se consolidan como fuente de interés de la psicología del trabajo, la sociología y de otros campos del saber.

Barría, Postigo, Pérez, Cuesta, & García (2021) afirman que el clima organizacional incorpora los significados compartidos que los miembros construyen en torno a prácticas, eventos, entre otros, de la organización, al ser compartido corresponde a un constructo grupal del contexto laboral. Que este constructo sea positivo aporta al logro de los objetivos organizacionales a la vez que aumenta su competitividad, viabiliza la satisfacción de los empleados, su calidad de vida, motivación y realización laboral (Rojas, Chirinos, & Garcés, 2018).

La percepción o construcciones que los empleados elaboran en torno a su experiencia laboral es de suma importancia ya que un clima laboral favorable influye en que se sientan a gusto con lo que hacen y sean productivos. El clima organizacional tiene características que pueden calificarse como estables y permanentes en las organizaciones, son singulares a cada empresa o institución y en ellas interactúan aspectos de orden interno y externo, individual y colectivo, objetivas y subjetivas e influye en el comportamiento de la organización (Iglesias & Torres, 2018).

Según Cortés & Leal (2019), el clima organizacional puede entenderse como el “estado de ánimo de la empresa” y tiene el potencial para garantizar no solo la sostenibilidad sino también el crecimiento de las organizaciones al tiempo que influye en la forma en que se relacionan los individuos al interior de las

mismas, la imagen que proyecta la empresa y, en consecuencia, debe ser gestionado porque es un activo de las empresas.

Las percepciones hacen parte de esta subjetividad y es precisamente por ese carácter subjetivo que puede variar de un individuo a otro en razón a que pueden estar influida por condiciones de personalidad, edad, género, aspiraciones, aspectos familiares y demás. Sin embargo, muchas percepciones también pueden ser compartidas, el clima organizacional se fundamenta en esta idea y se define por Arias Jiménez (2005) como "...las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general" (p.28).

De acuerdo con el autor, el clima es comparable a un filtro por el cual pasan los fenómenos de un entorno laboral y que al ser percibidos por quienes hacen parte de ese contexto, generan un clima específico que tiene la capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados y puede constituirse en un factor que facilite u obstaculice muchos de los procesos que se adelantan de las empresas. Así mismo, expresa el autor que en los acercamientos teóricos al clima organizacional se identifican al menos dos posturas que se ubican cada una en extremos opuestos, una que se centra en los factores de orden objetivo que solo son percibidos e



influyen en el comportamiento, corriente que es denominada estructuralista; y por otra parte, la que se centra en lo percibido por el empleado y la opinión que construye en torno a la empresa derivada de sus percepciones y en relación con sus expectativas, postura denominada perceptual o subjetivista.

A esta última postura se le atribuye tener una perspectiva no lineal y por tanto no asume el comportamiento del empleado como el resultado de los factores empresariales, sino que establece una relación entre empleado y empresa, a raíz de la cual este elabora percepciones que son mediadas igualmente por sus condiciones individuales produciendo una red de interrelaciones compleja entre condiciones personales y organizacionales. Estas particularidades que se dan en la interrelación empleado empresa llevan a que el clima organizacional cambie de una empresa a otra, diferenciándose aún cuando pertenezcan al mismo sector y tengan tamaños y estructuras relativamente similares (Salldoval Caraveo, 2004).

Según Salldoval Caraveo (2004) los principales exponentes de la postura estructuralista son Forehand y Gilmer quienes conceptúan el clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 84). Mientras que en la perspectiva subjetivista ubica como principales exponentes a Halpin y Crofts “La opinión que el empleado se forma de la organización” (p.84). En respuesta a este maniqueísmo teórico han surgido

propuestas alternativas que buscan hacer una integración de ambas miradas y que han llevado a que recientemente haya posturas más integrales, de acuerdo con Salldoval Caraveo (2004) en estas se inscriben por ejemplo las propuestas de Litwin y Stringer quienes exponen que el clima organizacional corresponde a “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 84).

El autor llama igualmente la atención sobre construcciones como la realizada por James y Jones que plantean que los acercamientos teóricos realizados históricamente al clima organizacional lo hacen desde tres planos “la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales” (p.84). La primera hace referencia a aquella que caracteriza la organización y la diferencian de otra en términos de productos y servicios, la estructura orgánica; tienen una relativa estabilidad en el tiempo e influyen en el comportamiento de quienes hacen parte de la organización (Salldoval Caraveo, 2004).

La medida perceptiva de los atributos individuales por su parte define el clima fundamentados en el individuo, sus opiniones, actitudes, satisfacción, valores, dejando en un segundo plano las características organizacionales. La medida perceptiva de los atributos organizacionales regresa de nuevo la mirada a las

características de la empresa, pero no desde características como su estructura, servicios o productos, sino desde las percepciones que construyen los individuos a propósito de esas características y en las que se incluyen percepciones en relación con la estructura de la empresa, la comunicación, los estilos de liderazgo, entre otros (Salldoval Caraveo, 2004).

Salldoval Caraveo (2004) expone que el clima organizacional comporta una serie de dimensiones que corresponden a aquellas características susceptibles de ser medidas, en general, estas dimensiones se relacionan con estilos de liderazgo, procesos orientados a la motivación, comunicación, procesos de control, autonomía, toma de decisiones, remuneración, recompensa y estructura. Juárez Adata (2012) plantea que el clima organizacional tiene una importancia tal, que debe ser parte de la estrategia de cualquier organización, pero que además es crucial conocer el clima, ya que constituye una vía de retroalimentación sobre procesos que repercuten en el comportamiento de quienes conforman la organización, de igual forma, conocerlo posibilita potenciar aquellas dimensiones que favorecen comportamientos positivos y transformar los que afectan negativamente a la empresa.

En este orden de ideas, se entiende por ejemplo la relevancia de aspectos como la dirección de las organizaciones y los estilos de liderazgo y sus impactos en el clima organizacional, Contreras, Juárez, Uribe, & Mejía (2009), proponen que de

los líderes de las empresas dependerá la implementación y diseño de prácticas organizacionales que favorezcan un buen clima organizacional, el bienestar laboral, y el potenciamiento del capital social, así como de promover los cambios necesarios y realizar las gestiones pertinentes para que la organización tenga un entorno cada vez más positivo.

Según los citados autores, el estilo de liderazgo hace referencia a un conjunto de comportamientos que los sujetos ejercen sobre otros en razón a su nivel jerárquico en la organización y que puede resultar efectivo o no para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Los autores plantean que un estilo de liderazgo es efectivo si logra generar compromiso en sus subordinados con los propósitos empresariales, pero generando igualmente satisfacción en ellos, ya que cuando el cumplimiento de los objetivos se da sacrificando la satisfacción del empleado, esto afecta su bienestar y se considera que el liderazgo no es efectivo.

Lo anterior no significa que el liderazgo por sí solo tenga la facultad de impactar el clima organizacional, de hecho, lo que plantean los autores citados es que es en la interacción con otros factores organizacionales que su impacto puede escalar e influir no solo en el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino incluso en la productividad de la empresa (Contreras, Juarez, Uribe, & Mejía, 2009). De acuerdo con Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc, & Gueguen (citados por Contreras, Juarez, Uribe, & Mejía, 2009), los estilos de liderazgo que no favorecen

la claridad en los roles, así como autonomía en la toma de decisiones, pueden tener impactos negativos en la salud de los trabajadores y en su percepción respecto del bienestar. Plantean igualmente que los líderes hostiles y poco considerados pueden potenciar aspectos como el estrés y los impactos derivados de un mal manejo de este como el síndrome de burnout.

Sin embargo, plantean los autores, un aspecto a tener en cuenta es que el liderazgo no es una construcción universal, de allí que su valoración como positivo o negativo, depende mucho del contexto sociocultural en el que se ejerce, lo que lleva a que lo valorado en un contexto como deseable, en otro no lo sea. Esto lleva a que, de acuerdo con la cultura del trabajo de cada región o país, una misma actitud o forma de ejercer el liderazgo, tenga valoraciones distintas según el contexto, de allí la importancia que cada dimensión sea siempre valorada en virtud del contexto en el que se encuentra la organización y de la interrelación con otras dimensiones de la empresa.

## **5.2 Apoyo del jefe y la organización**

Las personas y su bienestar son un factor relevante que afecta la productividad de cualquier empresa, esto ha llevado a que cada vez haya un interés mayor en los aspectos que influyen en ese bienestar del trabajador y consecuentemente en los rendimientos de las organizaciones. Uno de los factores que se ha analizado en este sentido tiene que ver con los impactos derivados de las

relaciones con el jefe, los estilos de liderazgo y el apoyo que los jefes brindan a sus equipos de trabajo, en la productividad de los mismos (Chiang & San Martín, 2015).

Si bien la productividad del trabajador no está sujeta solo al tipo de relación que establece con el jefe, sino que es el resultado de una serie de combinaciones de factores internos y externos, entre los que se mencionan las capacidades, necesidades y habilidades del trabajador que constituyen características individuales e internas, así como externas entre las que se listan la naturaleza del sector, la organización, el cargo (Chiang & San Martín, 2015).

De acuerdo con De la Rosa & Carmona (2010), la relación que establece el empleado con su superior inmediato constituye una variable fundamental en la comprensión del comportamiento del empleado y puede traducirse en un potenciador del compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, pero también puede convertirse en un factor que obstruya el desarrollo pleno de las capacidades del colaborador y de su compromiso con los fines organizacionales. Esto se da según los mencionados autores porque para el empleado, el jefe es la representación más inmediata y cercana que tiene de lo que es la organización, de sus políticas y lineamientos, de igual forma es a quien solicitan inicialmente información, acompañamiento y cuando este toma decisiones, reprende, premia o valora el desempeño del colaborador, es una actuación que se da en nombre de la organización.

El jefe se traduce en este sentido en el vínculo entre el colaborador y la organización lo que lo convierte en un actor fundamental en la medida en que evalúa el desempeño, está encargado de repartir funciones y de gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas (Bhal y Ansari, citado por De la Rosa & Carmona, 2010). Aunque en principio la relación entre jefe y empleado tiene un carácter formal mediado por condiciones de orden legal y jurídico, estas relaciones comienzan a trascender a otros planos que vinculan la emocionalidad, lo cual lleva a que en aquellos casos en los que el vínculo es positivo, los empleados tengan compromisos que también exceden el rol, entregando más de lo que se espera de ellos (Graen y Uhl-Bien, citados por De la Rosa & Carmona, 2010).

Como representación de la organización ante los colaboradores el jefe se convierte en el fundamento sobre el cual los empleados elaboran sus lecturas en torno a lo que sucede en la organización y realizan sus construcciones en relación con el ambiente laboral, ya sean positivas o negativas (Kozlowski y Doherty, citados por De la Rosa & Carmona, 2010). Lo expuesto plantea la necesidad de incorporar y priorizar criterios como el manejo adecuado de las relaciones, las habilidades comunicativas y la gestión positiva del personal cuando se elijan los líderes de las organizaciones, debido a que aunque haya un interés de la empresa por brindar condiciones de bienestar a sus colaboradores, en caso de que tengan malas relaciones con el líder, esta situación hará que el empleado se centre en dicho aspecto negativo, distorsionando su percepción del esfuerzo organizacional. Esto

se da porque el campo de acción del empleado generalmente es más reducido que el de los jefes que tienen una perspectiva más amplia de todo lo que sucede en la empresa, lo que le impide al trabajador determinar qué de su experiencia de trabajo se debe directamente a la empresa y qué a su jefe, y aun cuando tuviera la oportunidad de contrastar su realidad con la de compañeros de otras áreas, la relación con el jefe tenderá a disminuir los efectos de las iniciativas organizacionales (De la Rosa & Carmona, 2010).

La comunicación asertiva se convierte en este orden de ideas en una capacidad necesaria para ejercer un buen liderazgo en razón a que las organizaciones son sistemas sociales y en consecuencia conformada por seres humanos cuyas relaciones tienen a la base los procesos comunicativos, cuando se trata de la interacción con los jefes, la comunicación se torna aún más relevante, la necesidad de respuestas oportunas y claras, la consistencia entre lo que se dice y se hace, la claridad en las indicaciones, la capacidad para llamar la atención sin agredir, la habilidad para transmitir lo que se sabe, el saber escuchar, entre otras cualidades, devienen necesarias para ejercer un liderazgo positivo (De la Rosa & Carmona, 2010).

En consonancia con lo que se viene planteando se parte de la idea que el jefe, por tener entre sus responsabilidades la de tener personal a cargo, debe contar más allá de su saber técnico en relación con los procesos que se desarrollan en la



organización, con unas habilidades y conocimientos que le permitan promover la participación de los miembros del equipo, estimularlo, brindar los recursos necesarios para que su personal pueda realizar sus funciones de forma eficiente y brindar claridad frente a las responsabilidades de cada uno de los roles que tiene a su cargo, en resumen, debe tener capacidades que les permitan gestionar el talento humano en su equipo (Sanín, 2007)

En este sentido, se propone que debe ser más que un jefe, incorporando características que lo habiliten para gestionar el desarrollo de los miembros de su grupo de trabajo, generar estrategias que viabilicen cada vez un mejor desempeño de los colaboradores, propender por relaciones armónicas entre los miembros del equipo, constituirse en mentores y hacer las veces de consejeros (Chevalier, 2007).

Aquellos jefes que presentan una actitud de apoyo y potencian el mejoramiento permanente de sus colaboradores son percibidos de forma positiva por los empleados y al ser la representación de la organización, el empleado entenderá dicho apoyo como si fuera brindado por la empresa, asunto que se vuelve crucial en la medida en que el trabajador tendrá más razones para sentirse satisfecho con la labor que realiza y con la organización de la que hace parte, no obstante, cuando un jefe presenta mayor interés por la productividad o resultados que por las personas y sus sentimientos o circunstancias, y no logra equilibrar ambos frentes, deja de ser inspirador y los sentimientos del trabajador se traducen

en frustración, afectando su desempeño pero también su percepción de la organización (Sanín, 2007).

De acuerdo con Toro (2005) se ha demostrado que el apoyo del jefe tiene impactos sobre factores psicosociales de la experiencia del trabajo como es el clima organizacional, el compromiso del empleado con la organización, la satisfacción laboral, convirtiéndolo en un aspecto importante en términos de la dinámica organizacional y social de las empresas. Así las cosas, la falta de confianza en los empleados, la incapacidad para escuchar nuevas ideas, la ausencia de reconocimiento a los empleados, la falta de diálogo, entre otras actitudes que se exhiben en los liderazgos negativos, afectan al trabajador y su percepción de la organización a la cual pertenece.

En consecuencia, el jefe debe tener además de las habilidades técnicas relacionadas con el cargo, capacidades que le permitan ejercer un liderazgo positivo, es decir, aquellas que tienen que ver con la habilidad para relacionarse de forma positiva, con proveedores, clientes, pero también con quienes están bajo su supervisión, lo que implica ser claro y directo, pero a la vez evidenciar interés por lo que le sucede a quienes conforman su equipo de trabajo. Esas habilidades relacionales son útiles para que pueda ejercer su rol y estar en condiciones de orientar, influenciar, motivar, identificar las necesidades de desarrollo de sus empleados (Vives, 2010).

De igual forma, el apoyo que brinda el jefe se relaciona con el apoyo que percibe el empleados de la empresa, dado que las cualidades y defectos de los jefes tienden a ser generalizados por el empleado a toda la organización, lo que hace que la percepción que se construye sobre el jefe y sobre las actuaciones gerenciales de termina en alguna medida la varianza en las percepciones que construye el empleado sobre el apoyo que le brinda la organización, y esta a su vez sobre la satisfacción laboral, que afecta igualmente el compromiso del empleado con la labor, así como en su intención de permanecer en la empresa (Toro F. , 1992).

Las actuaciones de los jefes determinan varios de los componentes de la experiencia del trabajo debido a su poder para tomar decisiones, muchas de las cuales, afectan positiva o negativamente las relaciones entre el equipo, la productividad de cada uno de los empleados, convirtiéndose en un regulador de las relaciones interpersonales que se suceden en el equipo (Romero, 1995). El jefe también cuenta con la posibilidad para proveer los recursos necesarios para el desempeño de los empleados, ya sea recursos financieros, logísticos, tecnológicos, de información, gestión que es valorada por el empleado cuando se realiza de forma oportuna y eficiente (Toro F. , 1995).

Obtener una percepción positiva del empleado en relación con el apoyo de la organización deviene relevante en la medida en que constituye un juicio colectivo

de los empleados sobre el nivel en que la empresa aprecia y valora su labor, el aporte que hace a la organización y la medida en que ésta se ocupa del bienestar del trabajador, lo que impacta la expectativa que este tiene frente a la recompensa por lo que realizará un mayor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos, entenderá los logros y pérdidas de la organización como propios, simultáneamente se traduce en un empleado satisfecho y con mayor bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)

Cuando la percepción del apoyo que brinda la organización es alta se da como consecuencia un mayor compromiso del trabajador porque aumenta y fortalece el nivel de expectativa de recompensa además de que satisface la necesidad de los empleados en relación con el apego y estima por la empresa y su pertenencia a la misma, esta percepción de apoyo se fundamenta en una serie de intercambios que se dan entre trabajador y organización (Ojeda, Talavera, & Berrelleza, 2016)

### **5.3 Recompensa**

Aunque generalmente cuando se habla de recompensa en el entorno laboral se tiende a pensar en la esfera económica, realmente tiene que ver con más que la remuneración. Uno de los modelos que ha abordado este tema es el de "Desequilibrio-Esfuerzo-Recompensa-DER" el cual plantea que cuando la recompensa es deficiente puede ser un predictor de riesgos frente a la salud y el bienestar laboral.

De acuerdo con el modelo, cuando hay autorregulación personal hay salud y bienestar, dicha autorregulación se relaciona en parte con el intercambio social y el trabajo es precisamente un proceso de intercambio social que implica unas recompensas que se transmiten de tres formas: salario, estima y seguridad y, carrera profesional. Cuando hay un desequilibrio como por ejemplo un alto esfuerzo y una baja recompensa, genera emociones negativas en el trabajador (Siegrist, 1984).

Condiciones como pocas opciones en el mercado laboral, vinculaciones cortas o temporales, la falta de experiencia que lleva en los inicios de la carrera laboral a aceptar condiciones injustas que se mantienen en el tiempo a pesar de ir adquiriendo la experiencia necesaria para tener mejores condiciones laborales, llevan al trabajador a percibir que su inversión es más alta de lo que recibe a cambio afectando la autorregulación personal (Siegrist, 1984).

El nivel de agrado o desagrado que presenta un empleado por su trabajo está relacionado con la compensación que percibe del mismo, esta compensación no necesariamente es económica, también es psicológica y social y se relaciona con las expectativas del trabajador (Muñoz, 1990). La satisfacción con el trabajo se asocia desde esta perspectiva a un modelo “compensatorio” desde el cual se explica que ciertos aspectos pueden compensar lo que se considera deficiente en otras

esferas y no necesariamente una satisfacción o insatisfacción uniforme con todas las dimensiones que componen la experiencia laboral (Caballero Rodríguez, 2002).

La importancia de la compensación en el trabajo ha llevado a la generación de modelos como el de Lawer desde el cual se sustenta que uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo descansa en la relación que se da entre las expectativas y las recompensas de diferente orden en el entorno laboral y la comparación que hace el empleado de las mismas, lo que le puede producir satisfacción o insatisfacción. Si la recompensa es igual o superior a las expectativas del empleado hay satisfacción, si la relación es inversa, el empleado estará insatisfecho (Caballero Rodríguez, 2002).

Al tener una relación directa con las expectativas del empleado tiene un carácter individual y subjetivo, ya que las expectativas de cada persona son diferentes y son el resultado de una serie de condiciones particulares que llevan a que las personas generen expectativas diferentes unas de otras. Así mismo lleva a que estén sujetas a sus percepciones sobre lo que invierte en el trabajo, sobre las características y la compensación que recibe del mismo, no solo en términos financieros sino en materia de posibilidades de ascenso, reconocimiento de su trabajo, comunicación con la dirección, entre otras (Caballero Rodríguez, 2002).

Otros modelos como el de Elsevier Desequilibrio- Esfuerzo-Recompensa (DER) plantean que la recompensa juega un papel importante en el bienestar laboral en la medida en que se convierte en un elemento regulador de situaciones como el estrés laboral en el que la frustración por expectativas de recompensa no cumplidas o gratificaciones no recibidas, pueden llevar a que esta patología esté presente. Desde este modelo se sustenta que cuando el esfuerzo es alto y la recompensa es baja, esa falta de reciprocidad puede producir respuestas asociadas al estrés (Caballero Rodríguez, 2002).

Aunque generalmente cuando se habla de recompensa en el entorno laboral se tiende a pensar en la esfera económica, realmente tiene que ver con más que la remuneración. El modelo "Desequilibrio-Esfuerzo-Recompensa-DER" postula que cuando la recompensa es deficiente puede ser un predictor de riesgos frente a la salud y el bienestar laboral.

También se encuentra el modelo ERI Esfuerzo-Recompensa-Implicación de Siegrist, de acuerdo con el modelo, cuando hay autorregulación personal hay salud y bienestar, dicha autorregulación se relaciona en parte con el intercambio social y el trabajo. Es precisamente un proceso de intercambio social que implica unas recompensas que se transmiten de tres formas: salario, estima y seguridad y, carrera profesional. Cuando hay un desequilibrio como por ejemplo un alto esfuerzo y una baja recompensa, genera emociones negativas en el trabajador (Siegrist, 1984).

Condiciones como pocas opciones en el mercado laboral, vinculaciones cortas o temporales, la falta de experiencia que lleva en los inicios de la carrera laboral a aceptar condiciones injustas que se mantienen en el tiempo a pesar de ir adquiriendo la experiencia necesaria para tener mejores condiciones laborales, llevan al trabajador a percibir que su inversión es más alta de lo que recibe a cambio afectando la autorregulación personal (Siegrist, 1984).

En este contexto se entiende que esa relación esfuerzo recompensa tiene el potencial de afectar las condiciones psicosociales del trabajador y su bienestar en razón a que una experiencia laboral desfavorable puede afectar su salud física y mental generando un mayor absentismo afectando igualmente los niveles de productividad de los individuos. La regulación en este modelo se convierte en un asunto crucial ya que permiten al individuo afrontar la relación demandas y recompensas en el trabajo. De acuerdo con este modelo la autorregulación es derivada de los distintos roles que ejerce el individuo en su esfera familiar, laboral y social a partir del intercambio social que se da en estas y que puede ser de orden positivo o negativo, cuando el intercambio es negativo quebranta la autorregulación y afecta el equilibrio entre la esfera personal y la social, mientras que los intercambios positivos o exitosos fortalecen la autorregulación (Fernández, Fernández, & Siegrist, 2005) .

Esa falta de reciprocidad no es necesariamente responsabilidad de las empresas, en ocasiones la personalidad de los empleados hace que las exigencias del trabajo se subvaloren al tiempo que el individuo sobrevalora sus recursos de afrontamiento llevándolo a reforzar inconscientemente ese desequilibrio entre las exigencias y la recompensa que



recibe. Algunos trabajadores pueden presentar igualmente una mayor implicación laboral lo que afecta la percepción que tiene de la recompensa que recibe (Fernández, Fernández, & Siegrist, 2005) .

De hecho, el modelo de ERI propone, de acuerdo con lo anterior que un alto esfuerzo en el contexto laboral puede ser extrínseco, es decir, derivado de las condiciones organizacionales las demandas y obligaciones que la empresa le genera al trabajador, pero puede ser también intrínseco (derivado de la personalidad y condiciones individuales del empleado) como cuando hay una sobre implicación son excesivo compromiso o una alta motivación. La recompensa se entiende, según esta propuesta, de tres tipos: dinero, estima y control del status; desde esta comprensión el modelo explica por ejemplo las implicaciones que tiene la pérdida del empleo y la degradación del empleado en la estructura organizacional (Estremera, 2017).

Cuando hay desequilibrio entre esfuerzo y recompensa porque el primero es muy alto y el segundo muy bajo se afecta la productividad, pero también la autoestima del empleado lo que lleva a consecuencias en su bienestar, motivación y satisfacción. Este modelo hace hincapié como se planteaba anteriormente en que hay una alta influencia de la subjetividad del empleado en relación con la percepción del esfuerzo, que se da por esas condiciones intrínsecas mencionadas anteriormente y que se derivan de la personalidad del individuo.

#### **5.4 Confort Físico**

Aunque existen una serie de estudios que evidencian la relación entre las condiciones psicosociales presentes en el trabajo y algunas problemáticas como el estrés o la insatisfacción laboral, algunas investigaciones han concluido que las condiciones físicas del entorno en el que se realizan las actividades laborales también tienen efectos en la percepción que el empleado construye de su realidad laboral, entre estas condiciones se encuentran la luz, la temperatura, entre otros, (Vischer, 2007).

Así, por ejemplo, en términos de temperatura si bien es cierto que hay unos umbrales que son muy individuales, se esperaría que se encuentre en el rango de lo aceptable para los trabajadores, la intensidad del ruido también tiene unas unidades de medida que permiten saber cuándo es tolerable o cuándo puede producir un deterioro en el desempeño laboral ya que los ruidos fuertes o inesperados pueden afectar la capacidad de concentración, de mantener la atención, lo que puede derivar en insatisfacción laboral (Olvera, 2014).

La intensidad de la luz del lugar de trabajo y su consistencia con la labor a realizar, que pueden favorecerla o entorpecerla, el esfuerzo físico requerido por la tarea, así como la necesidad de desplazamiento con cargas o sin ellas, el mantenimiento de ciertas posturas, y las jornadas extensas sin los descansos suficientes, son algunas de las condiciones físicas cuya percepción puede favorecer

un buen desempeño laboral, o por el contrario, constituirse en un riesgo para el bienestar y la satisfacción en el trabajo (Olvera, 2014).

De acuerdo con Villafuerte, Zevallos, Maldonado, & Vincés (2019) los estudios que abordan los factores del entorno físico tienden a centrarse en los parámetros físicos de la tarea y dejan en un segundo plano la calidad del ambiente físico a pesar de que se ha evidenciado que el diseño ambiental del espacio de trabajo influye en la calidad de vida laboral general del empleado y además tiene el potencial para fundamentar un enfoque preventivo que conjugue no solo la gestión de aspectos de orden social y humano, sino también técnico y material en el diseño de los puestos de trabajo.

Las empresas tienen en la actualidad el propósito de lograr el desarrollo pleno de las personas y de todas sus dimensiones, para ello se debe partir de la concepción del individuo como ser biopsicosocial con múltiples esferas que deben ser atendidas. En este contexto son importantes las condiciones biológicas, pero también las psicológicas y las sociales y, necesariamente el ambiente laboral, con el que realiza intercambios constantemente. Es en el ambiente de trabajo en la que el empleado realiza su actividad y se relaciona con el objeto de trabajo, con el ambiente físico y natural y con los lugares relacionados con su función. (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2006)

Esa interacción se da en términos de la relación que cualquier ser establece con el medio que lo rodea que es la realidad fuera del individuo, percibida por los órganos de los sentidos, de carácter material pero percibido con un alto grado de subjetividad. La temperatura, la humedad, el cromatismo, la iluminación, el diseño de los espacios, el equipamiento de los puestos de trabajo, los olores, los ruidos, la ventilación, entre otros, son elementos que componen el gran sistema que es el medio ambiente físico laboral e impacta el bienestar del empleado (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2006).

El confort físico en este orden de ideas se comprende como la condición equilibrada de todos esos componentes del medio laboral. Aquellos ambientes en los que se evita el mantenimiento de posturas forzadas, los movimientos repetitivos, las sobrecargas, las condiciones térmicas o de iluminación extremas, entre otras, llevan a reducir los malestares físicos que constituyen una evidencia de las deficiencias en los procesos de diseño del entorno ambiental de una tarea o proceso y que tiene consecuencias en la productividad del empleado. Así mismo, esas deficiencias pueden derivar en problemas de salud a largo plazo que afectan la calidad de vida de los trabajadores (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, & Fernández, 2006).

Todo lo relacionado con el tema del confort físico en el trabajo ha dado lugar a una serie de conceptos como la ergonomía ambiental, que analiza las relaciones

entre las personas y los factores ambientales que afectarían la salud y el confort (Gabinete Confederal de Seguridad y Salud Laboral, 2009). Otro aspecto que se valora en esta dimensión tiene que ver con el confort térmico ya que hay factores que producen variaciones inadecuadas que pueden generar sudoración excesiva, reducción del rendimiento, afectar la atención, fatiga visual, entre otros, por lo que es necesario que se tomen medidas para gestionar un ambiente confortable. Decisiones relacionadas con la vestimenta, la ventilación, el distanciamiento de ciertas maquinarias, sistemas de extracción, aire acondicionado y otras medidas, pueden ser decisiones que ayuden a lograr que se dé un equilibrio entre las condiciones del entorno y el trabajador (Villamar, 2015).

El confort físico tiene como objetivo generar una relación apropiada entre el trabajador y su entorno laboral en relación con factores ambientales de orden físico, esto puede hacerse con base en valores de referencia como normativas (ISO, Icontec) que posibilitan tener una base sobre la cual valorar el confort físico de los empleados en materia de iluminación, temperatura, diseño y distribución de los lugares de trabajo, medios con los que cuenta para desarrollar su trabajo, entre otros. Tener una parametrización es necesario en la medida en que el confort físico como la mayoría de los factores laborales tiende a tener valoraciones subjetivas por lo que resulta difícil satisfacer las particularidades de cada empleado, en este orden

de ideas, lo que se busca es acercarse a ciertos parámetros contruidos pensando en la generalidad (Piñeda & Montes, 2014).

La comprensión del trabajador como un ser en el que confluyen una serie de esferas, llevan a que haya una comprensión también más integral de sus necesidades y de los posibles riesgos a los que puede estar expuesto con ocasión del trabajo, así mismo, ello convoca una serie de disciplinas cuyo saber influye en que se tomen las medidas necesarias para conservar y potenciar el bienestar de los empleados, teniendo como fundamento que cualquier afectación sobre el trabajador tiene consecuencias negativas en la productividad de las organizaciones, esta premisa confirma que cuando se piensa en productividad, cualquier intervención deberá estar centrada en el empleado por lo que el factor humano tiene que convertirse en el medio y fin de cualquier empresa (Muñoz, Orellano, & Hernández, 2018).

De allí la importancia de que los factores que pueden afectar el bienestar laboral de los empleados deba ser una ocupación constante de las organizaciones, su identificación, reducción de los negativos y potenciación de los positivos, debe ser una cuestión de interés permanente en la agenda de la dirección desde un sistema de monitoreo constante que posibilite intervenciones oportunas y pertinentes, conforme a lo que se va identificando para producir los impactos que

se esperan de las acciones adelantadas, en el horizonte de lograr una relación adecuada entre trabajador y medio ambiente laboral.

## **5.5 Control /Presión**

Cuando el trabajador percibe cierta falta de control sobre situaciones laborales unidas a sentimientos de estar realizando un sobreesfuerzo, ello origina en él un desgaste que tiene múltiples formas de manifestarse no sólo física, sino también emocional y conductualmente, si bien las percepciones en el trabajo están mediadas por un sinnúmero de condiciones, entre ellas la subjetividad propia del individuo, que puede llevar a que la misma situación sea considerada por un trabajador como algo irrelevante y para otro pueda percibirse como una exigencia de mayor grado. Conocer cómo se da esa relación entre control y lo que el trabajador puede percibir como presión en relación con una demanda laboral es muy importante ya que una percepción de desbalance puede llevar a que el empleado esté insatisfecho e incluso puede conducir a estrés (Durán, 2010).

Existe un modelo que explica la aparición de estrés laboral con base en la relación de control y demandas laborales, que es el construido por Karasek y que plantea que es necesario que las demandas de trabajo sean equilibradas con la capacidad de control del empleado. Cuando el empleado no tiene los recursos necesarios o la capacidad de control y hay demandas altas, este desbalance puede

derivar en situaciones estresantes para el trabajador por falta de control, por el contrario, cuando las demandas son altas y el control también lo es, el trabajador se vuelve más activo. Cuando las demandas son bajas y hay un alto nivel de control el empleado ejerce un trabajo pasivo (Karasek citado por Durán, 2010).

Las demandas no se refieren en este modelo a la cantidad de tareas, es decir, no se reduce solo a demandas cuantitativas, las demandas también pueden ser cualitativas, por lo que hay que sopesar cuestiones como el contenido de las tareas y el control del empleado. Esta relación es denominada por Karasek como la autonomía decisional del empleado sobre su trabajo, la cual está condicionada por dinámicas internas de las organizaciones y las empresas, el nivel del empleado dentro de la escala jerárquica organizacional, las características de las organizaciones, los estilos de liderazgo, los modelos de autoridad, entre otros (Durán, 2010).

De acuerdo con Durán (2010) las transformaciones que atraviesa el entorno laboral han dotado a este contexto de una incertidumbre que lleva al ser humano a construir una perspectiva inmediatista de su realidad y que le impide igualmente hacer elaboraciones a largo plazo e integrales de sus otras dimensiones como la familiar y la personal. A nivel organizacional esta dinámica también se hace evidente, estableciendo con sus individuos relaciones marcadas por lo efímero y lo pasajero, a la vez que enfrenta condiciones cada vez más competitivas y



condiciones de mercado que proponen constante innovación, productividad y una lógica eficientista.

La autora plantea en consecuencia que, en esa interrelación existente entre individuo y empresa, las organizaciones trasladan la presión que experimentan a sus individuos afectando su calidad de vida laboral y estimulando la aparición de problemáticas asociadas al exceso de presión como son el estrés laboral, considerado como uno de los principales problemas que afrontan los trabajadores en la actualidad y que trae consecuencias de orden físico y psicológico lo que representa igualmente, una problemática para la empresa en la medida en que un empleado enfermo es un trabajador menos productivo, esta realidad constituye un círculo vicioso con impactos individuales y organizacionales.

Superar este círculo implica una comprensión del trabajo más allá de la lógica transaccional, es decir, asumir el trabajo más allá de la perspectiva que propone que lo único que espera el trabajador a cambio de su labor es el dinero. En la realidad, las relaciones laborales son de orden más complejo e incluyen, más allá del dinero, el concepto de compensación, el trabajador espera no solo un pago sino una compensación, esta incluye su realización personal y laboral, el sentir que su trabajo es reconocido, posibilidades de desarrollo y crecimiento en la organización, una comunicación clara y abierta, seguridad laboral, satisfacción de sus expectativas, relaciones interpersonales adecuadas, entre otros (Durán, 2010).

El control constituye en este orden de ideas un aspecto fundamental para la calidad de vida laboral en razón a que la sensación de autonomía y control promueve compromiso y confianza del trabajador, aspectos psicosociales que tienen impacto positivo en la satisfacción laboral y producen igualmente una dinámica más humanizada y humanizadora de la condición laboral, así como un equilibrio y armonización entre las dimensiones individuales y las organizacionales. El control se traduce en este sentido, en un recurso de afrontamiento en relación con las presiones que experimenta el trabajador producto de las dinámicas laborales actuales (Durán, 2010).

De otra parte, un desequilibrio entre control y presión puede tener impactos negativos en el compromiso y la motivación del empleado, afectando de forma negativa su toma de decisiones, productividad, la forma en que establece sus relaciones interpersonales en el trabajo y, puede incluso, afectar la salud laboral del trabajador de tal forma que eleve los índices de ausentismo, enfermedad profesional, rotación, desinterés, con las consecuencias que este tipo de vivencias traen a nivel de las organizaciones (Durán, 2010).

La sensación de control sobre las situaciones está sujeta a aspectos de orden individual del trabajador (personalidad, experiencia, nivel jerárquico, formación, autonomía, confianza en sí mismo), así como a aspectos organizacionales

(respaldo, empoderamiento, niveles de participación, estructura jerárquica, flexibilidad). La conjugación de estas dimensiones potencia o limita ese control que tiene el potencial para constituirse en un regulador frente a la presión que, en un momento determinado, puede llegar a suponer las situaciones laborales (Durán, 2010).

La sensación de no tener el control sobre una situación específica y el sobreesfuerzo que ello implica para el individuo puede ser productora de una valoración de la experiencia laboral sobrecargada de presión, trae consecuencias no solo emocionales, sino también físicas y conductuales, y afectar de forma negativa la percepción de logro del trabajador. Dado que el control es la resultante de factores personales y organizacionales, en un entorno de permanente presión como el que se describe, las organizaciones deben procurar condiciones que propicien empleados con mayor autonomía y participación, aspectos entre otros, que potencian la sensación de control sobre las situaciones que representa un recurso de afrontamiento para el trabajador (Durán, 2010).

Los recursos de afrontamiento pueden operar como reguladores equilibrando situaciones que en otras condiciones pueden tener impactos negativos. La falta de armonía, por exceso, pero también por déficit de exigencias y presión en un empleado, pueden traer efectos negativos para la persona y para las

organizaciones. Fortalecer los recursos de los que puede echar mano el empleado para hacer frente a las situaciones laborales que se le presentan.

## **5.6 Cohesión entre colegas**

Las dinámicas organizacionales no son ajenas a lo que sucede en el contexto social, en este sentido, el debilitamiento de los vínculos entre individuos, el crecimiento de la desconfianza, la incertidumbre, la competitividad, la priorización de los intereses individuales por encima de los colectivos, terminan afectando la cohesión entre los trabajadores que conforman equipos de trabajo. Aquellos contextos en los que los empleados no pueden entablar y mantener relaciones interpersonales positivas, fundamentadas en la confianza, pueden generar insatisfacción laboral porque no creen en lo que escuchan de sus compañeros ni de sus superiores (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010).

Por su parte, cuando se dan buenas relaciones interpersonales en el contexto laboral, hay mayores probabilidades de que haya mayor satisfacción. De acuerdo Edwards y Cable (citados por Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010), cuando hay relaciones basadas en la confianza en el entorno laboral, estas influyen de forma positiva y significativa en los niveles de satisfacción laboral. Establecer este tipo de relaciones es según Deci & Ryan (citados por Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010), una necesidad psicológica básica que produce en las personas no solo satisfacción sino también motivación intrínseca.

La confianza en lo que plantean los jefes, tiene una influencia que ha sido comprobada en numerosas investigaciones, más que por ejemplo la confianza entre colegas que en algunas investigaciones muestra impactos, pero en otras no, por lo que no se considera un factor determinante. No sucede así con los jefes, la desconfianza en las personas que se suponen son las encargadas de ejercer liderazgo puede llevar a impactos negativos importantes, de alguna forma porque como representación de la organización que es el jefe, cuando no se confía en él, esta desconfianza es trasladada a desconfianza en la organización (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010).

No obstante, otros estudios plantean la importancia de lograr que los miembros que conforman los equipos de trabajo logren cierta armonización que les permita trabajar de forma colaborativa. Las relaciones de colegialidad, es decir, aquellas que se produce entre colegas y que define la interacción que se da entre aquellos que tienen un mismo nivel de autoridad pueden favorecer o no la colaboración entre compañeros de trabajo y la unión entre los mismos, una condición que resulta cada vez más difícil por las lógicas de competitividad e individualismo que imperan en la actualidad (Yañez Gallardo, 2006).

Las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, fundamentadas en una comunicación abierta y en la confianza derivan en equipos de trabajo más

productivos en razón a que hay un mayor interés en participar, en asumir responsabilidades sin que tengan que ser delegadas por sus superiores, en colaborar, además de que potencian una mayor disposición a asumir nuevos retos. Por ende, sentirse parte de, favorece el diálogo, el establecimiento de propósitos colectivos, la resolución de problemas fundamentada en el respeto y una motivación intrínseca para aportar a esfuerzos grupales (Yáñez Gallardo, 2006).

Según Calderón, Serna, & Zuluaga (2013), las relaciones sociales que se dan con ocasión del trabajo tienen el potencial de constituirse en un factor de riesgo en la medida en que puede darse el caso de compañeros maltratadores o que ejercen violencia laboral, afectando y deteriorando el ambiente laboral y como consecuencia, la productividad de la empresa, lo que lo lleva a convertirse en un factor crucial ya que mina la cohesión del grupo, el trabajo en equipo e imposibilita los acuerdos, considerados como indispensables en la consecución de objetivos comunes. Así mismo, cuando hay mayor cohesión del equipo, el individuo aumenta su capacidad de soportar la presión laboral.

De acuerdo con los mencionados autores, teniendo en cuenta la importancia del sentirse parte de un grupo y de la cohesión entre compañeros, los procesos de gestión humana deben prestar especial atención en la construcción de tejido social y en el fortalecimiento de relaciones que mejoren el ambiente de trabajo proponiendo que la configuración de equipos de trabajo y la promoción de la labor

colectiva sin que vaya en desmedro de la individualidad y de la autonomía, constituye un factor necesario para producir sinergias positivas en relación con el logro de objetivos organizacionales y de un ambiente laboral favorable para el empleado.

La importancia de las relaciones laborales entre compañeros y su impacto en la valoración que hacen de algunos aspectos de las organizaciones, también es propuesta por Alós (2008), quien expone cómo los estudios evidencian que comparativamente, los empleados que hacen una valoración más positiva de sus relaciones jerárquicas con la empresa y presentan menos motivos para quejarse de sus condiciones laborales, son precisamente aquellos que tienen una mejor valoración de sus relaciones con los compañeros de trabajo, mientras que las valoraciones negativas de las relaciones con la empresa, se asocian generalmente a aquellos empleados que presentan una mayor dificultad para establecer buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Arias & Justo (2013) exponen que una parte importante de la satisfacción de los empleados devienen de las relaciones entre compañeros ya que cuando estas son positivas se convierten en amortiguadores de aquellos factores considerados como negativos o perjudiciales por el trabajador, por lo que las relaciones entre compañeros de trabajo constituyen recursos de afrontamiento que pueden ayudar

a manejar el estrés laboral y aumentar la satisfacción, debido a que la confianza en las relaciones interpersonales tienen un alto impacto en este sentido.

Por su parte Aranda, Pando, & Pérez (2011), exponen la importancia de las transacciones relacionales planteando que la empatía, las muestras de afecto y de interés, la aceptación, el apoyo, entre otras manifestaciones aportan en la consolidación de redes de apoyo que tiene efectos positivos frente a situaciones como el estrés laboral. La comunicación asertiva, así como las relaciones positivas con los compañeros, amortiguan el impacto de factores estresantes en el entorno laboral, mientras que cuando son negativas y hay falta de apoyo, se aumenta la probabilidad de experimentar estrés. Según estos autores, el apoyo técnico, por ejemplo, de aquellos compañeros que tienen mayor experiencia, así como el social, produce relaciones de calidad y mayores niveles de ayuda percibida.

En este sentido, las relaciones con los compañeros, además de constituirse en un recurso de afrontamiento para situaciones estresantes en el entorno laboral, se convierten en moduladoras de la tensión emocional del empleado que es desencadenante de estrés y este a su vez de factores como ausentismo laboral, accidentalidad, y otra serie de sintomatologías físicas y psicológicas que van afectado el bienestar de los empleados, de allí que favorecer el apoyo y las buenas relaciones entre compañeros sea un asunto de trascendencia en las percepciones que construyen los trabajadores en torno a su experiencia laboral.



## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente capítulo da cuenta de la forma cómo se proyecta dar cumplimiento a los objetivos, el enfoque desde el cual se plantea adelantar el proceso investigativo, las técnicas e instrumentos previstos para la recolección de información, la población y muestra seleccionada para este efecto, el proceso de análisis de información que se utilizará, los momentos del proyecto, entre otros aspectos que se planean como posibles procedimientos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

El presente proyecto está compuesto por una fase diagnóstica en la que se realiza una medición de clima laboral utilizando la batería ECO, con el fin de tener una línea de base que oriente la construcción de una propuesta de intervención fundamentada en los hallazgos que arroje la medición. La intención es identificar aquellas dimensiones que presentan valoraciones bajas o potencialidades de mejora que permitan la consolidación de un proyecto de desarrollo encaminado a fortalecer dichas dimensiones.

Para efectos de la recolección de la información en la fase diagnóstica se utilizará la técnica de la prueba estandarizada “Estas pruebas o inventarios miden

variables específicas” (p. 252) y como instrumento se utilizará el cuestionario denominado Escala ECO de Fernandes (2008) compuesto por 63 ítems agrupados en 5 factores: Apoyo Jefe y Organización, Recompensa, Confort físico, Control y presión y Cohesión entre colegas.

El instrumento será administrado por un entrevistador para el caso de los operarios debido a que muchos de ellos tienen niveles de lectura básicos y pueden requerir apoyo para efectos del diligenciamiento del instrumento, así como para la comprensión de las preguntas. En el caso del personal administrativo, la encuesta será auto administrada, es decir, se les hará entrega del instrumento y ellos mismos lo diligenciarán.

## **6.1 Población y muestra**

La población corresponde al total de los colaboradores de la empresa, es decir, 49 trabajadores. El muestreo que se propone es un muestreo censal, es decir, que la población es simultáneamente la muestra, en este sentido, la información será recolectada del 100% de los trabajadores vinculados a la empresa.

Con base en los resultados que arroje la fase diagnóstica y en el análisis de los mismos, se generará una propuesta de intervención que contenga igualmente un objetivo general, unos objetivos específicos, las metas que se propone el proyecto con la intervención, las estrategias para dar cumplimiento a los objetivos,

los responsables de cada estrategia propuesta y el cronograma que se plantearía para la ejecución del proyecto de intervención.

En este orden de ideas el proyecto tendría dos momentos, uno inicial correspondiente al diagnóstico compuesto por la identificación de variables, la definición del instrumento y aplicación del mismo, la tabulación de la información recolectada, el análisis de la información a la luz del marco teórico y de los antecedentes y la priorización de los focos de intervención. Un segundo momento se relaciona con el establecimiento de los objetivos de acción, la desagregación de los mismos en estrategias y metas, la definición de responsables y el establecimiento de plazos y tiempos para el desarrollo de estrategias.

## **7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo da cuenta de los hallazgos surgidos del estudio a partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados para la recolección de información, dichos resultados son contrastados a su vez con los referentes teóricos y los antecedentes investigativos convocados en el presente estudio. Para efectos de mayor claridad y consistencia, estos se presentan de acuerdo con los objetivos establecidos.

### **7.1 Definición de las variables y la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional ECO**

El primer objetivo específico corresponde a la definición de las variables y la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional ECO a los trabajadores de Proconcreto Prefabricado SAS. Las variables se establecieron conforme al instrumento seleccionado para el estudio (Encuesta de Clima Organizacional ECO), que mide 6 dimensiones o variables: Clima organizacional, Apoyo del jefe y la organización, Recompensa, Confort físico, Control/presión, y cohesión entre colegas.

Conforme a los objetivos propuestos el instrumento fue aplicado al 100 % de la población previo consentimiento informado de cada uno de los participantes y de la autorización de la empresa para la realización del estudio, el perfil sociodemográfico de quienes participaron es el siguiente:

Tabla 1. Características sociodemográficas y laborales

Variable	Característica	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Femenino	5	10,20%
	masculino	44	89,80%
Edad	31 a 40 años	18	36,73%
	41 a 50 años	6	12,24%
	51 a 60 años	9	18,37%
	61 a 70 años	2	4,08%
	71 a 80 años	1	2,04%
	De 18 a 30 años	13	26,53%
	Estado Civil	Casado (a)/unión libre	29
Separado (a)/divorciado		2	4,08%
Soltero (a)		18	36,73%
Nivel de Escolaridad	Especialidad	3	6,12%
	Primaria	19	38,78%
	Secundaria	19	38,78%
	Técnico/tecnólogo	5	10,20%
	Universitario	3	6,12%
Área a la que pertenece	Administrativa	8	16,33%
	Operativa	41	83,67%
Cargo	Ayudante	24	48,98%
	Oficial	6	12,24%
	Operarios	4	8,16%
	jefe de planta	1	2,04%
	Técnico de mantenimiento	1	2,04%
	Secretaria	1	2,04%
	Conductor – operario	1	2,04%
	Gerente técnico	1	2,04%
	Auxiliar servicios generales	1	2,04%
	Auxiliar contable	1	2,04%
	Pintor	1	2,04%
	Coordinador de Producción	1	2,04%
	Pintor	1	2,04%
	Coordinadora SST	1	2,04%
	Soldador	1	2,04%
	Dibujante	1	2,04%
	Almacenista	1	2,04%
	Gerente administrativa	1	2,04%

Antigüedad en la empresa	De 3 a 5 años	21	42,86%
	De 3 a 6 meses	6	12,24%
	De 6 meses a 1 año	5	10,20%
	Más de 5 años	17	34,69%
Antigüedad en el cargo actual	De 1 a 5 años	20	40,82%
	De 10 a 15 años	2	4,08%
	De 5 a 10 años	10	20,41%
	Más de 15 años	8	16,33%
	Menos de 1 año	9	18,37%
Tipo de contratación	Contrato fijo	23	46,94%
	Contrato indefinido	25	51,02%
	Prestación de servicios	1	2,04%
Uso del tiempo libre	Estudio	4	8,16%
	Labores domesticas	7	14,29%
	Ninguno	7	14,29%
	Otro	1	2,04%
	Otro trabajo	2	4,08%
	Recreación y deporte	28	57,14%

Fuente: construcción propia

## 7.2 Analizar la información con el fin de establecer aquellas dimensiones susceptibles de ser abordadas a partir de un plan de intervención

En consonancia con el segundo objetivo específico orientado a analizar la información arrojada por la aplicación del instrumento con el fin de establecer aquellas dimensiones susceptibles de ser abordadas a partir de un plan de intervención se encontró lo siguiente en cada una de las cinco variables que componen el clima organizacional de acuerdo con la ECO:

*Tabla 2. Apoyo del jefe y la organización*

Totalment e en Desacuerd o	En Desacuerd o	Ni de acuerdo, ni en desacuerd o	Totalment e de Acuerdo	De Acuerdo	Total
-------------------------------------	----------------------	--	------------------------------	---------------	-------

<b>Preguntas Factor de clima laboral Apoyo jefe y organización</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cuen cia</b>	<b>%</b>
Pregunta 1. Mi área es informada de las decisiones que le conciernen		0%	4	8%	6	12%	19	39%	20	41%	49	100%
Pregunta 2. Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo	2	4%	4	8%	3	6%	24	49%	16	33%	49	100%
Pregunta 3. El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas		0%	1	2%	1	2%	31	63%	16	33%	49	100%
Pregunta 4. Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe		0%	6	12%	4	8%	26	53%	13	27%	49	100%
Pregunta 5. El jefe ayuda a los trabajadores con los problemas laborales		0%	2	4%	5	10%	22	45%	20	41%	49	100%
Pregunta 6. El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo	3	6%	9	18%	6	12%	13	27%	18	37%	49	100%
Pregunta 7. Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes)	2	4%	2	4%	5	10%	19	39%	21	43%	49	100%
Pregunta 8. Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores		0%	1	2%	4	8%	22	45%	22	45%	49	100%
Pregunta 9. En esta empresa las dudas son aclaradas		0%	1	2%	3	6%	28	57%	17	35%	49	100%
Pregunta 10. Existe planeación de las tareas	1	2%	3	6%	3	6%	24	49%	18	37%	49	100%
Pregunta 11. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe	1	2%	1	2%	4	8%	27	55%	16	33%	49	100%
Pregunta 12. Los cambios en esta empresa son planeados		0%	1	2%	5	10%	24	49%	19	39%	49	100%
Pregunta 13. Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa	7	14%	3	6%	8	16%	12	24%	19	39%	49	100%
Pregunta 14. Las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores		0%	2	4%	3	6%	18	37%	26	53%	49	100%
Pregunta 5. El jefe valora la opinión de los trabajadores	2	4%	3	6%	7	14%	14	29%	23	47%	49	100%
Pregunta 16. En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios		0%	7	14%	4	8%	18	37%	20	41%	49	100%
Pregunta 17. El jefe tiene respeto por el trabajador	1	2%		0%	1	2%	37	76%	10	20%	49	100%
Pregunta 18. El jefe colabora con la productividad de los trabajadores	2	4%	1	2%	4	8%	22	45%	20	41%	49	100%
Pregunta 19. El jefe ayuda al trabajador cuando lo necesita		0%	2	4%	5	10%	21	43%	21	43%	49	100%
Pregunta 20. La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas	1	2%	4	8%	13	27%	12	24%	19	39%	49	100%
Pregunta 21. El dialogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa		0%		0%	3	6%	24	49%	22	45%	49	100%

Fuente: elaboración propia

La dimensión Apoyo del jefe y la organización está compuesta por 21 ítems, la que mejor evaluada aparece es El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas con el 97 % de los empleados ubicados en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo, seguido del ítem El jefe tiene respeto por el trabajador con el 96 % de los participantes ubicados en los niveles De acuerdo y Totalmente de acuerdo. En tercer orden se encuentra la afirmación El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa con el 94 % de los empleados ubicados en los niveles De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Por su parte, los ítems con valoración más baja en esta dimensión fueron El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo con un 24 % de empleados ubicados en los niveles Totalmente en desacuerdo y En Desacuerdo, seguida de Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa con un 14% de personas ubicadas en el nivel Totalmente en desacuerdo, y un 6 % En desacuerdo y, en tercer lugar, el ítem En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios con un 14 % de empleados que consideran estar En desacuerdo frente a esta afirmación.

Las puntuaciones positivas en relación con el respeto que perciben los trabajadores de sus jefes y supervisores, así como de la orientación que reciben de los mismos para la ejecución de sus labores constituyen aspectos fundamentales



que deben potenciarse ya que de acuerdo con los hallazgos obtenidos en los estudios de Noboa Salazar (2019), el liderazgo es una de las dimensiones del clima organizacional que mayor incidencia tiene en la satisfacción laboral del empleado.

De la Rosa & Carmona (2010), en este mismo sentido plantean que la relación que establece el trabajador con su superior inmediato es fundamental ya que puede afectar el comportamiento de los empleados ya sea favoreciendo en estos un mayor compromiso con los objetivos organizacionales pero también puede entorpecer el desarrollo de los colaboradores afectando igualmente su percepción de la empresa, ya que según los citados autores, el jefe constituye para el empleado la representación inmediata de la organización.

De acuerdo con los autores, es común que el colaborador tenga una perspectiva más reducida de la realidad organizacional por lo que gran parte de las lecturas que hace de la empresa están mediadas por la relación que tiene con el jefe como representación de la organización, de allí que una buena parte de su experiencia de trabajo y de la percepción que tiene de la misma esté mediada por la relación que construye con su jefe y lo fundamental de la misma en la experiencia laboral del empleado.

Sanín (2007) expone frente a esa relación jefe – empleado que cuando el jefe tiene actitudes positivas de apoyo y que aportan al mejoramiento continuo de los

empleados, estos perciben de forma positiva no solo al jefe, sino también a la empresa ya que ese apoyo es leído por el trabajador como si proviniera de la organización y no necesariamente del jefe como individuo y, sucede lo mismo cuando las relaciones son negativas, no se adjudican de forma particular al jefe sino a la organización en su totalidad y pueden llegar a derivar en sentimientos de frustración en el trabajador afectando de forma negativa su productividad y desempeño.

Especial interés reviste igualmente el hecho que aspectos como El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo que presentó un 24 % de empleados ubicados en los niveles Totalmente en desacuerdo y En Desacuerdo, debido a que conforme a planteamientos de autores como De la Rosa & Carmona (2010), en esa relación con el jefe cuando este premia o valora el desempeño del colaborador, esta es una actuación que el empleado percibe igualmente en nombre de la organización y que se convierte en un tema relevante en términos de la retroalimentación positiva que los trabajadores reciben cuando hacen un buen trabajo.

*Tabla 3. Recompensa*

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Total
--------------------------	---------------	---------------------------------	-----------------------	------------	-------

<b>Preguntas Factor de clima laboral Recompensa</b>	<b>Fre cu en cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cu en cia</b>	<b>%</b>	<b>Fre cu en cia</b>	<b>%</b>	<b>Fr ec ue nc ia</b>	<b>%</b>	<b>Fr ec ue nc ia</b>	<b>%</b>	<b>Fr ec ue nc ia</b>	<b>%</b>
Pregunta 22. Los trabajadores realizan sus tareas a satisfacción		0%	2	4%	5	10%	19	39%	23	47%	49	100%
Pregunta 23. El jefe valora a sus trabajadores	2	4%	5	10%	21	43%		0%	21	43%	49	100%
Pregunta 24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar adecuadamente su trabajo, son recompensados	22	45%	10	20%	6	12%	5	10%	6	12%	49	100%
Pregunta 25. Lo que ganan los trabajadores depende de las tareas que realizan	22	45%	12	24%	1	2%	3	6%	11	22%	49	100%
Pregunta 26. En esta empresa, el trabajador sabe porque está siendo recompensado	19	39%	11	22%	5	10%	4	8%	10	20%	49	100%
Pregunta 27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores		0%		0%		0%	37	76%	12	24%	49	100%
Pregunta 28. Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores	6	12%	5	10%	11	22%	9	18%	18	37%	49	100%
Pregunta 29. Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas	19	39%	19	39%	5	10%	3	6%	3	6%	49	100%
Pregunta 30. El trabajo bien hecho se recompensa	20	41%	11	22%	3	6%	6	12%	9	18%	49	100%
Pregunta 31. El salario de los trabajadores depende de la calidad de sus tareas	19	39%	13	27%	4	8%	4	8%	9	18%	49	100%
Pregunta 32. La productividad del empleado tiene influencia en su salario	20	41%	15	31%	2	4%	2	4%	10	20%	49	100%
Pregunta 33. La calidad del trabajador tiene influencia en el salario del empleado	20	41%	16	33%	2	4%	3	6%	8	16%	49	100%
Pregunta 34. Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce	20	41%	12	24%	3	6%	2	4%	12	24%	49	100%

Fuente: construcción propia

La dimensión Recompensa está conformada por 13 ítems, en la aplicación del instrumento en la empresa Proconcreto Prefabricados S.A.S el ítem que presenta la valoración más positiva es Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores con el 100 % de los empleados ubicados en Totalmente de acuerdo y De acuerdo, seguida de los trabajadores realizan sus tareas a satisfacción con el 86 % de los trabajadores ubicados en los niveles Totalmente De acuerdo y De acuerdo.

El ítem que obtuvo la valoración más baja en esta dimensión corresponde a Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas con un 78 % de los empleados ubicados en el nivel Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo, seguido del ítem La calidad del trabajador tiene influencia en el salario del empleado con un 74 % de los trabajadores participantes ubicados en los niveles En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. En esta dimensión se encuentra igualmente una valoración del 43 % (cerca de la mitad) que se ubican que en el nivel Ni de acuerdo ni en desacuerdo en la afirmación El jefe valora a sus trabajadores.

La preocupación que sienten los empleados en la empresa por su salud constituye un aspecto positivo relevante en la medida en que las valoraciones favorables que tienen los trabajadores pueden en un momento determinado, equilibrar la percepción sobre aquellas que no sean positivas. Esta percepción puede deberse en parte a que de los procesos que se tienen de gestión humana, uno en los que la empresa ha mostrado interés y cuenta con una profesional a cargo, es precisamente el de seguridad y salud en el trabajo.

Un ítem a mirar con mayor detenimiento es el relacionado con las recompensas y su relación con las expectativas que tiene el empleado, pues de acuerdo con lo que se planteó en el marco teórico esta relación es fundamental en la percepción que el empleado construye sobre la compensación que recibe por su

trabajo y que de acuerdo con Muñoz (1990) no se reduce a lo económico, sino que también es psicológica y social y cuyo desbalance puede producir insatisfacción laboral (Caballero Rodríguez, 2002).

Conocer las expectativas de los trabajadores en este sentido, resulta relevante ya que es sobre ellas que construyen su percepción sobre la compensación no solo en términos financieros sino en materia de posibilidades de ascenso, reconocimiento de su trabajo, comunicación con la dirección, entre otras (Caballero Rodríguez, 2002). Con efectos en el bienestar del empleado o en su frustración.

*Tabla 4. Confort físico*

Preguntas Factor de clima laboral Confort Físico	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Pregunta 35. Los trabajadores de esta empresa tienen los recursos necesarios para realizar sus tareas	2	4%		0%	6	12%	23	47%	18	37%	49	100%
Pregunta 36. El ambiente de trabajo atiende las necesidades del trabajador		0%		0%	2	4%	16	33%	31	63%	49	100%
Pregunta 37. En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad	11	22%	13	27%	9	18%	1	2%	15	31%	49	100%
Pregunta 38. El aspecto físico en el sector de trabajo es adecuado		0%	1	2%	1	2%	22	45%	25	51%	49	100%
Pregunta 39. El ambiente físico de trabajo es agradable		0%	2	4%	1	2%	27	55%	19	39%	49	100%
Pregunta 40. En esta empresa, el lugar de trabajo es adecuado		0%		0%		0%	25	51%	24	49%	49	100%

Pregunta 41. En esta empresa, existen recursos que previenen los accidentes laborales		0%		0%	2	4%	3 7	76%	10	20 %	49	100 %
Pregunta 42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo		0%		0%		0%	3 4	69%	15	31 %	49	100 %
Pregunta 43. Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo		0%		0%		0%	4 1	84%	8	16 %	49	100 %
Pregunta 44. El lugar de trabajo es limpio y ordenado		0%	1	2%	4	8%	2 4	49%	20	41 %	49	100 %
Pregunta 45. Las herramientas de trabajo son adecuadas para garantizar la salud del trabajador en la labor		0%		0%	2	4%	3 3	67%	14	29 %	49	100 %
Pregunta 46. En esta empresa, la postura física de los trabajadores es adecuada para evitar daños en la salud	2	4%	5	10%	6	12%	1 7	35%	19	39 %	49	100 %
Pregunta 47. El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas	1	2%		0%	2	4%	1 9	39%	27	55 %	49	100 %

En relación con el Confort físico, esta dimensión se compone de 13 ítems, los mejor valorados, con un 100 % de empleados que se ubican en los niveles De acuerdo y Totalmente de acuerdo, fueron las afirmaciones: En esta empresa, el lugar de trabajo es adecuado; Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo; En esta empresa, el lugar de trabajo es adecuado, y Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo. El ítem que obtuvo la valoración más baja En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad con un 49 % de empleados ubicados en el nivel En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

La valoración, en general positiva de la dimensión Confort físico se debe en parte a que se construyó una nueva planta física con mejor acondicionamiento: baños, duchas, lavamanos, lockers para cada empleado; se construyó el área de comedor con sillas, mesas, televisores, microondas y nevera. Por el tipo de construcción también cuenta con mayor iluminación. Esto es relevante ya que de

acuerdo con Vischer (2007), los estudios evidencian que las condiciones físicas del lugar donde se trabaja impactan la percepción del empleado de su realidad laboral.

Villafuerte, Zevallos, Maldonado, & Vincés (2019) expresan por su parte que el entorno físico hace parte de toda una dimensión ambiental que influye en la calidad de vida del empleado, en su productividad y que bien gestionado puede ser la base para proyectar una perspectiva desde la prevención en la que confluyan aspectos de orden social y humano, así como técnico y material aplicable, por ejemplo, el diseño de los puestos de trabajo.

Un entorno físico laboral insuficiente frente a las necesidades del trabajador puede promover igualmente condiciones que afecten la salud de los empleados, su desempeño, productividad y constituirse en un riesgo para el bienestar de los trabajadores, así como para su satisfacción (Olvera, 2014), de allí la importancia de tener unas condiciones físicas laborales bien valoradas.

La valoración negativa que se da al ítem En esta empresa, una persona con incapacidad física puede desplazarse con facilidad, se debe a la ausencia de un diseño físico pensado en personas en condición de discapacidad, la falta de ascensores, rampas, baños acondicionados para personas con movilidad reducida, entre otros. En la planificación de la nueva planta física no se tuvo en cuenta la necesidad de generar condiciones para personas con movilidad reducida o con

cualquier otra situación que afecte su desplazamiento, un aspecto que constituye una falencia dentro de la construcción y los aditamentos de la planta física de la empresa.

*Tabla 5. Control y Presión*

Preguntas Factor de clima laboral Control y Presión	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Pregunta 48. Existe un control exagerado sobre los trabajadores	3	6%	22	45%	11	22%	6	12%	7	14%	49	100%
Pregunta 49. En esta empresa, esta todo supervisado	1	2%	5	10%	3	6%	23	47%	17	35%	49	100%
Pregunta 50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto		0%	3	6%	6	12%	14	29%	26	53%	49	100%
Pregunta 51. Los turnos de los trabajadores se controlan con rigor		0%	6	12%	4	8%	22	45%	17	35%	49	100%
Pregunta 52. El jefe usa las reglas de la empresa para sancionar a los trabajadores		0%		0%	2	4%	30	61%	17	35%	49	100%
Pregunta 53. Los horarios de los trabajadores se cumplen con firmeza		0%		0%	3	6%	22	45%	24	49%	49	100%
Pregunta 54. El jefe presiona todo el tiempo	6	12%	27	55%	10	20%	4	8%	2	4%	49	100%
Pregunta 55. En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe	2	4%	3	6%	2	4%	29	59%	13	27%	49	100%
Pregunta 56. En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe	1	2%	20	41%	4	8%	12	24%	12	24%	49	100%

La dimensión Control y presión está compuesta en la Escala de Clima Organizacional (ECO) por ocho ítems, el que tiene una mayor valoración en la empresa Proconcreto prefabricado SAS, corresponde a la afirmación El jefe usa las reglas de la empresa para sancionar a los trabajadores con un 96 % de participantes ubicados en los niveles Totalmente de acuerdo y De acuerdo, esta afirmación es



seguida por Los horarios de los trabajadores se cumplen con firmeza con el 94 % de trabajadores ubicados en los niveles Totalmente de acuerdo y De acuerdo. En tercer lugar, está la afirmación En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe, con un 86 % de empleados ubicados en los niveles Totalmente de acuerdo y De acuerdo.

Por su parte, el 67 % de los participantes se ubican en los niveles Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo en relación con la afirmación El jefe presiona todo el tiempo y un 43 % de empleados que también se ubican en los niveles Totalmente en desacuerdo y en Desacuerdo frente a la afirmación En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.

Las valoraciones de los empleados evidencian falta de autonomía, propia de una empresa con unas jerarquías marcadas que llevan a que nada se realice sin autorización del jefe o el supervisor lo que es común en las empresas de producción, esta es una situación equilibrada por aspectos como el que el empleado no se siente fiscalizado todo el tiempo ni tampoco presionado, condiciones que pueden llevar a producir cierta armonización frente a la falta de autonomía, ello se considera positivo en la medida en que de acuerdo con los planteamientos de Durán (2010), un desequilibrio en este aspecto puede afectar negativamente el compromiso y la motivación del trabajador, de allí que potenciar la participación del empleado

constituya un elemento fundamental en su sensación de control, que se traduce además en mayores recursos de afrontamiento.

Tabla 6. Cohesión entre colegas

Preguntas Factor de clima laboral Cohesión entre colegas	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Pregunta 57. Las relaciones entre las personas del área son de amistad	1	2%		0%	11	22%	18	37%	19	39%	49	100%
Pregunta 58. El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas		0%	2	4%	7	14%	26	53%	14	29%	49	100%
Pregunta 59. Los colegas ayudan a un nuevo trabajador en sus dificultades		0%	2	4%	3	6%	28	57%	16	33%	49	100%
Pregunta 60. Existe cooperación entre los colegas		0%		0%	4	8%	26	53%	19	39%	49	100%
Pregunta 61. los trabajadores reciben con agrado a un nuevo colega		0%		0%	3	6%	26	53%	20	41%	49	100%
Pregunta 62. Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa	1	2%	1	2%	3	6%	21	43%	23	47%	49	100%
Pregunta 63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.	3	6%	4	8%	7	14%	16	33%	19	39%	49	100%

La dimensión Cohesión entre colegas está compuesta por siete ítems. El ítem que obtuvo una valoración más alta corresponde a la afirmación Existe cooperación entre colegas y trabajadores en esta empresa con un 92 % de los participantes ubicados en los niveles Totalmente de acuerdo y De acuerdo. Seguido de las afirmaciones Los colegas ayudan a un nuevo trabajador en sus dificultades y Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa, ambas con un 90 % de los empleados ubicados en los niveles Totalmente de acuerdo y De acuerdo.

En general, en la mayoría de ítems correspondientes a esta dimensión los empleados se ubicaron en los niveles positivos (Totalmente de acuerdo y De

acuerdo) o en el punto medio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo). La valoración más negativa corresponde a la afirmación Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas, con un 14 % de empleados ubicados en los niveles En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

La valoración positiva de esta dimensión constituye un aspecto valioso en la medida en que estudios como el realizado por Orozco Mejía (2020) las relaciones interpersonales positivas entre compañeros se asocian a aspectos como la satisfacción laboral y el clima organizacional, de allí la importancia del compañerismo y el apoyo entre compañeros de trabajo. En esta misma línea de pensamiento se inscriben planteamientos como los de Edwards y Cable (citados por Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010) quienes afirman que las buenas relaciones interpersonales en el ámbito laboral producen una mayor satisfacción laboral. De igual forma, Según Calderón, Serna, & Zuluaga (2013), las relaciones que emergen en el entorno laboral pueden constituirse en un recurso que aumenta en el trabajador su capacidad para soportar la presión laboral.

*Tabla 7. Factores de Clima Organizacional – consolidado global*

FACTOR DE CLIMA LABORAL	DEFINICION CONCEPTUAL	PREGUNTAS	VARIABLE	%
Apoyo jefe y organización	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable de confianza, además de tolerancia en el comportamiento dentro de la institución	1 a 21	De Acuerdo	38%
			En Desacuerdo	6%
			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9%
			Totalmente de Acuerdo	44%
			Totalmente en Desacuerdo	2%
Recompensa	Percepción que existe acerca de las estrategias para incentivar al empleado en diversas formas económica, ascensos	22 a 34	De Acuerdo	24%
			En Desacuerdo	21%
			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11%
			Totalmente de Acuerdo	15%
			Totalmente en Desacuerdo	30%
Confort Físico	Percepción del ambiente físico con el que cuenta el empleado, en cuanto a su lugar de trabajo	35 a 47	De Acuerdo	38%
			En Desacuerdo	3%
			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5%
			Totalmente de Acuerdo	50%
			Totalmente en Desacuerdo	3%
Control y Presión	Percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de tarea	48 a 56	De Acuerdo	31%
			En Desacuerdo	20%
			Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10%
			Totalmente de Acuerdo	37%
			Totalmente en Desacuerdo	3%
		57 a 63	De Acuerdo	64%

Cohesión entre colegas	Percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. De qué forma se dan las relaciones entre los funcionarios de la institución	En Desacuerdo	4%
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19%
		Totalmente de Acuerdo	79%
		Totalmente en Desacuerdo	2%

Como se observa en este consolidado, en general el clima organizacional tiene una valoración positiva, se destacan la dimensión Cohesión entre colegas, con la puntuación positiva más alta (79 % Totalmente De acuerdo), la dimensión relacionada con Confort Físico que obtuvo el segundo puntaje más alto (50% Totalmente De acuerdo) y finalmente, la dimensión Apoyo jefe y organización (con un 40 % Totalmente De acuerdo).

Por su parte la dimensión con una valoración negativa más alta fue Recompensa, relacionada con la percepción que existe acerca de las estrategias para incentivar al empleado en diversas formas económica, ascensos, y que presentó una puntuación de 30 % de empleados ubicados en la opción Totalmente en Desacuerdo. El análisis detallado de estas y de las otras dimensiones se encuentra en el consolidado específico de cada una de las dimensiones y que dieron lugar a la propuesta de intervención que se desarrolla a continuación.

### **7.3 Diseñar una propuesta de intervención con base en los hallazgos arrojados por la investigación**

En principio, un avance que deja la medición realizada en la empresa es no solo la identificación de posibilidades de mejora, sino también el establecimiento de

aquello que se está haciendo de forma adecuada para la que la organización sea cuidadosa de mantener y potenciar aquellos aspectos que fueron bien valorados por los trabajadores y que le indican a la empresa que allí hay unos elementos que favorecen un buen clima organizacional con los impactos que ello puede producir en el trabajador y que han sido detallados durante todo el proyecto.

La propuesta de intervención que se presenta a continuación se fundamenta en los resultados arrojados por la medición de clima organizacional realizada en la empresa Proconcreto Prefabricado S.A.S. La elección de los frentes a trabajar se basa no sólo en los resultados, sino que han sido seleccionados analizando las capacidades de la empresa, tanto en términos logísticos, financieros, humanos, la naturaleza y estructura de la organización, de allí que no todos los aspectos que tengan una valoración negativa sean elegidos para ser intervenidos sino también aquellos cuyas propuestas de intervención tengan una mayor viabilidad de ser implementados dentro de la empresa.

En este orden de ideas se proponen las dimensiones, el ítem a intervenir, la propuesta de intervención y los responsables:

*Tabla 8. Plan de intervención*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Responsable</b>
------------------	-------------	------------------	--------------------

Apoyo del jefe y la organización	El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo	<b>Desarrollo de un sistema de valoración de desempeño</b>	Gestión humana, alta gerencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa con un 14%</li> <li>• En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios</li> </ul>	<b>Workshops</b> <b>Constitución de grupos primarios</b>	Gestión humana, equipo de supervisores, empresa consultora externa
Recompensa	Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas	<b>Identificación de expectativas de los trabajadores</b>	Gestión humana
Control y presión	En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe, con un 86 %	<b>Workshops</b> <b>Constitución de grupos primarios</b>	

### 7.3.1 Descripción de la intervención

## **Sistema de valoración de desempeño**

Los sistemas de valoración de desempeño tienen altos impactos dentro de toda la estrategia organizacional de cualquier empresa en razón a que posibilita alinear intereses individuales con los colectivos, identificar potenciales de desarrollo de los empleados, necesidades de capacitación, capacidades y fortalezas de los trabajadores, curvas de aprendizaje y retroalimentación sobre la forma como se realiza la labor, entre otros.

De alguna forma, la valoración del desempeño evidencia no solo situaciones del trabajador sino también de la empresa, un bajo rendimiento puede ser la causa de falta de capacitación, una relación hombre trabajo desajustada por problemas de diseño del puesto, pero también por deficiencias en los procesos de selección, o una gestión del desempeño que no se compadece con lo que el cargo y quien lo ocupa requiere.

### **Pasos**

1. Socialización frente a la gerencia y el área de gestión humana sobre la importancia de implementar un sistema de valoración de desempeño, las ventajas individuales, colectivas y organizacionales que se desprenden de este proceso, su articulación con otras ítems de la medición de clima laboral que también puntuaron bajo como aquellos relacionados con el reconocimiento, la participación, la capacitación, entre otros.

2. Análisis de posibles sistemas: en la actualidad existen un sin número de sistemas de valoración de desempeño, algunos corresponden a propuestas estandarizadas, otras pueden responder al diseño de sistemas acordes con la naturaleza de la organización y de quienes la conforman, el sector al que pertenece, entre otras. Por competencias, por objetivos, por méritos y demás, son algunas de las posibilidades. Dado que la empresa nunca ha contado con un sistema de valoración de desempeño podría realizarse inicialmente un proceso de benchmarking que sirvan como referencia para tener una noción de cómo se opera este proceso en otras empresas similares y las virtudes y deficiencias que identifican en la metodología que aplican., con base en ello definir si el proceso puede ser diseñado desde el área de gestión humana de la empresa o si resulta más viable que se adquiriera algún método ya estandarizado, y a partir de ello identificar posibles proveedores, costos, atributos de las propuestas, y capacidades de la empresa para la adquisición. Los sistemas de valoración de desempeño requieren de capacitación y sensibilización al interior de la empresa, con empleados así como con jefes para que tengan claridad sobre el propósito de del proceso, las condiciones en que debe aplicarse, los parámetros, ponderaciones, periodicidad, el funcionamiento de la valoración de desempeño como parte del sistema de gestión humana para que no se observe como proceso aislado articulado con procesos de identificación de potencial, capacitación, planes de carrera, remuneraciones, entre otros.



3. Las capacitaciones pueden hacerse a través de (reuniones por grupos, pruebas piloto, simulacros)
4. Validación: los sistemas por sí mismos también deben ser evaluados en el horizonte de identificar aciertos y debilidades en el sistema utilizado o en la forma como se ha implementado.

### **Workshop y grupos primarios**

Los workshops y grupos primarios constituyen una estrategia de gestión humana que se fundamenta en el principio que el conocimiento en las organizaciones es el recurso más valioso con el que cuentan. Una fuente de conocimiento son las personas que hacen parte de la empresa, por lo que devienen valiosas para potenciar el desarrollo, la productividad, la competitividad y la innovación en las empresas. Los workshops y grupos primarios específicamente, se convierten en una manera de transformar el aprendizaje individual en colectivo y organizacional.

De acuerdo con March (citado por Donate & Guadamillas, 2008), la gestión del conocimiento se puede realizar por dos procesos, uno denominado exploración que tiene una relación directa con el conocimiento que se adquiere de fuentes externas (benchmarking, alianzas con otras organizaciones capacitación, vinculación de nuevas personas a través de procesos de reclutamiento, entre otros). El otro proceso se denomina de explotación, y se refiere más a la aplicación y uso

del conocimiento con el que cuenta la empresa para que sus aprendizajes no sean olvidados o desperdiciados y para ello se sirve lo que los teóricos denominan la memoria organizativa que puede ser tangible (documentos, archivos, manuales, datos almacenados), pero también puede ser intangible como los conocimientos que adquieren individuos y colectivos y que se expresa en aspectos como la cultura y los comportamientos.

Compartir, transferir y replicar, hace parte de la explotación del conocimiento, y una forma de hacerlo son los workshops, compartir y transferir el conocimiento de una persona a otra o de una sección a otra, es algo que se posibilita, entre otras estrategias, a través de los workshops, ello implica inicialmente la identificación del conocimiento que vale la pena ser compartido, la generación de condiciones para su enseñanza – aprendizaje y métodos para identificar su aplicación. Los workshops y grupos primarios se constituyen en una herramienta para socializar ese conocimiento tácito de los individuos y los grupos a partir de los cuales se puede reutilizar el conocimiento individual de los trabajadores y hacerlo colectivo a través de capacitaciones, comunidades de prácticas, espacios para intercambio de ideas, grupos de aprendizaje, colectivos para compartir conocimiento y experiencias, entre otros.

Para el desarrollo de estrategias de este tipo es necesaria la identificación de los actores que pueden aportar en cada uno de los eslabones de conocimiento y el establecimiento de procedimientos de identificación, segmentación, organización y

socialización del conocimiento útil a la organización. Dado que estos procesos implican experiencia especializada en gestión del conocimiento, al menos en las etapas de iniciación es conveniente vincular consultores externos y expertos en ello.

Los workshop y grupos primarios, en razón a que potencian la participación del empleado, fortalecen igualmente la autonomía del trabajador y le generan confianza para tomar decisiones, a su vez, en la medida en que estas estrategias permiten conocer cuáles son las experticias de los empleados, es posible potenciar a partir de ello una mayor confianza de los jefes en las decisiones de los trabajadores, conocer con más detalle sus capacidades y generar estrategias para desarrollarlas.

### **Identificación de expectativas de los trabajadores**

Una necesidad inicial la constituye el conocimiento de las expectativas de los trabajadores en este sentido, los autores convocados en el presente estudio plantean que las recompensas no solo se reducen al salario, en este sentido vale la pena identificar claramente las expectativas del trabajador para establecer cuáles de ellas pueden abordarse desde la empresa (capacitación, reconocimiento, jornada laboral, proyectos familiares, crecimiento dentro de la organización, entre otros), ello también puede ayudar a intervenir igualmente el ítem El jefe valora a sus trabajadores del 43 % (cerca de la mitad) que se ubican que en el nivel Ni de

acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, porque posibilita identificar cómo esperan ellos que sea valorado su trabajo y poder realizar en este sentido un trabajo con los jefes.

En razón a que como se planteaba en párrafos anteriores las expectativas de los trabajadores pueden ser de diverso orden, económicas, aspiracionales, profesionales, familiares, entre otros, identificarlas para, con base en ellas, desarrollar estrategias de gestión humana orientadas a satisfacerlas, si no en su totalidad, al menos en gran medida. Para ello se puede recurrir al diseño y aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otras, que posibiliten recolectar información relacionada con las expectativas de los empleados.

De acuerdo con Vroom (citado por López Chanez, Casique Guerrero, & Ferrer Guerra (2006)

La expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado, y usualmente se califica dentro de un rango de “cero” -total incertidumbre- y “uno” -total certidumbre. (p. 119)

Lo anterior propone que el comportamiento de los empleados se asocia a su interés de alcanzar un objetivo y la probabilidad que observa de alcanzarlo. Es necesario partir del hecho que las expectativas pueden variar de grupos a otros y

de personas a otras de acuerdo con su contexto social y familiar, la etapa de vida laboral en la que se encuentra, su nivel de formación, entre muchos otros factores. Ello plantea que esta es una labor que puede arrojar resultados muy disímiles de un grupo poblacional a otro y de un individuo a otro, además que es muy probable que cambien en el tiempo, por lo que deben ser indagadas con cierta periodicidad. Algunos instrumentos para medir calidad de vida laboral incluyen entre sus variables las expectativas, esta también puede ser una opción.

## 8. CONCLUSIONES

- Las variables utilizadas en el estudio fueron definidas con base en el instrumento al que se recurrió denominado Escala ECO y el cual aborda 5 factores: Apoyo Jefe y Organización, Recompensa, Confort físico, Control y presión y Cohesión entre colegas. En este orden de ideas, y en consecuencia con la Escala, estas 5 variables fueron las abordadas en el estudio.
- La empresa Proconcreto Prefabricado SAS evidencia como resultado de la medición se clima laboral aspectos positivos relacionados con la orientación que reciben los empleados de los jefes y supervisores en la realización de tareas, el respeto de los jefes por el trabajador y el uso del diálogo como herramienta para resolver problemas en la organización. A su vez, presenta inconvenientes relacionados con y la ausencia de reconocimiento a las labores bien hechas de los trabajadores y su poca participación en procesos de innovación y transformación.
- La preocupación de la empresa por temas de salud constituye un asunto que es valorado de forma favorable por los empleados de la empresa hecho que pone de manifiesto que los empleados son conscientes de las gestiones realizadas desde el área de seguridad y salud en el trabajo, uno de los pocos procesos de gestión humana que se encuentra oficializado y con un profesional a cargo.
- La compensación por su parte, es una de las dimensiones que requiere mayor intervención en la medida en que la percepción de los empleados es

que esta no se corresponde con sus expectativas, lo que puede producir desmotivación derivada de la sensación que se entrega más de lo que se recibe. Partiendo siempre del hecho que por compensación no se entiende solo la remuneración salarial o económica, sino también otro tipo de compensaciones que pueden fortalecer la motivación de los empleados.

- Asociado a la percepción favorable del interés que presenta la empresa por las condiciones de salud, los empleados valoran también de forma positiva todo lo relacionado con las condiciones físicas del lugar de trabajo, hecho que evidencia que el cambio de sede y las transformaciones que se tuvieron en cuenta en la nueva construcción han impactado positivamente en la percepción que tienen los empleados de estas condiciones.
- La falta de autonomía producto de la percepción de altos niveles de control ejercidos por los jefes reducida en la empresa por la percepción que tienen los empleados de no fiscalización, aunque sigue siendo necesario fortalecer la sensación de control del empleado.
- Las relaciones entre los empleados son bien valoradas y es percibida como posibilidad de integración, un aspecto favorable en materia de clima laboral en razón a que es un componente que puede influir en la satisfacción laboral, en el clima de la empresa y en la consolidación de medidas de afrontamiento en los empleados.
- Este estudio posibilitó valorar de forma más integral la relación entre el ser humano y la organización y su comprensión como un proceso dinámico, armonioso y que debe estar alineado con estrategias orientadas tanto a la empresa como al empleado. Esto es, una ruta que para tender puentes entre

los intereses particulares y los organizacionales. En este sentido, como especialistas de gestión humana adquirimos herramientas que nos permiten entender este contexto y las distintas rutas que pueden generarse para favorecer el bienestar laboral general en aras de cumplir con los propósitos de la empresa.

- Las dimensiones que por su valoración negativa fundamentaron la propuesta de intervención fueron: Apoyo del jefe y la organización en los ítems El jefe elogia al trabajador cuando hace un buen trabajo, Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa que hacen parte de la dimensión; Recompensa con el ítem Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas y finalmente Control y presión con el ítem En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Alós Moner, R. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, núm. 1, 123-148.
- Aragón, H. (2020). El clima organizacional en la empresa constructora CARMOR, del municipio y departamento de Jalapa. *Naturaleza, sociedad y ambiente*, 99 - 124.
- Aranda, C., Pando, M., & Pérez, M. (2011). Apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: una revisión. *Psicología y Salud*, 79 - 88.
- Arias Jiménez, M. (2005). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a Los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica*, 3 - 31.
- Arias, W., & Justo, O. (2013). Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo. *Ciencia y trabajo*. vol. 15 no.47, 23 - 31.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 6, núm. 1-2, 1 - 10.
- Calderón, G., Serna, H. M., & Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión

humana en las organizaciones. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología* - Vol. 9, No. 2, 409 - 423.

Chevalier, R. (2007). *A Manager's Guide to Improving Workplace Performance*. New York: Amacom.

Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 159 - 165.

Contreras, F., Juarez, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 13 - 26.

Cruz, A. M., & Narváez, C. (2015). *Condiciones de la calidad de vida laboral mediante intervención de factores de riesgo psicosocial de orden intralaboral en los trabajadores de la empresa Nicole SAS de la ciudad de Manizales*. Recuperado el 03 de mayo de 2021, de Ridum: <http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/2346/Proyecto%20de%20grado%20Nicole%20SAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De la Rosa, M. D., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, núm. 26, 112-132.

Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 71 - 84.

Estremera, A. (2017). Influencia de las variables sociodemográficas y laborales en los valores de estrés determinados con el Modelo Desequilibrio Esfuerzo Recompensa de Siegrist. *Tesis Doctoral - Programa de Doctorado en Investigación Traslacional en Salud*. Universitat de les Illes Balears.

Fernández, J. A., Fernández, E., & Siegrist, J. (2005). El trabajo y sus repercusiones en la salud. El modelo "Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa-DER". *Rev Calidad Asistencial* 20(3), 165-170.

Gabinete Confederal de Seguridad y Salud Laboral. (2009). *La problemática de la ergonomía en la empresa*. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de <http://www.usoasturias.com/prevencion/ergonomia.pdf>

Guerrero, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M., & Fernández, D. (2006). Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 6 - 18.

Gutiérrez Guerrero, M., & Justo Casaretto, R. (4 de 02 de 2021). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los obreros de las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana*. Recuperado el 20 de 4 de 2021, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653283/Guti%C3%A9rrez\\_GM.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653283/Guti%C3%A9rrez_GM.pdf?sequence=10&isAllowed=y)

- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol. 50, núm. 3, 307- 314.
- Main, M. V. (2016). Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 28 -37.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Muñoz, D., Orellano, N., & Hernández, H. (2018). Riesgo psicosocial: tendencias y nuevas orientaciones laborales. *Psicogente*, 21(40). Julio-Diciembre, 532-544.
- Noboa Salazar, J. G. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA Vol. 6, No. 1, febrero*, 1 - 24.
- Ojeda, M., Talavera, R., & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, cibernética e informática*, 66 - 71.
- Olvera, C. E. (julio de 2014). *Condiciones físicas laborales y su impacto en la productividad*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2080/1/RI001238.pdf>
- Orozco Mejía, L. G. (2020). *Motivación laboral y Clima Organizacional en una empresa del sector de la construcción*. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/>:

[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15622/6/OrozcoLoreley\\_2020\\_MotivacionLaboralClima.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15622/6/OrozcoLoreley_2020_MotivacionLaboralClima.pdf)

Ortiz Bustamante, M., Echeverri Giraldo, C., Aguilar Gómez, A. Y., & Santana Cisneros, E. E. (2019). *Clima organizacional e interacción trabajo/familia en Pacífico Tres S.A.S.* Recuperado el 20 de 04 de 2021, de <https://ridum.umanizales.edu.co/>:  
<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4324/Clima%20organizacional%20e%20interacci%3%b3n%20trabajofamilia%20en%20Pac%3%adfico%20Tres%20S.A.S%20An%3%a1lisis%20de%20caso%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Otálora Gómez, L. M. (2020). El neuliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género en empresas del sector de la construcción de Sogamoso. *Innovando desde las organizaciones*, 256 - 274.

Piñeda, A., & Montes, G. (2014). Ergonomía ambiental: iluminación y confort térmico en trabajadores de oficinas con pantallas de visualización de datos. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información Vol. 1 / Núm. 2 / julio - diciembre*, 55-78.

Romero, O. (1995). *Liderazgo Motivacional*. Merida, Venezuela: Rogya.

Sanín, A. (2007). Estudio de diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volúmen 26, Número 2, ISSN 120-3800*, 38-62.

Salldoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional.

*Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 83 - 88.

Serna, H. M., & Castro, E. E. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de

Servicios de COntract- Center en Manizales. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (1), 205-219.

Siegrist, J. (1984). Threat to social status and cardiovascular risk... *Psychother*

*Psychosom*, 42, 90-96.

Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología*.

Medellín: Cincel.

Toro, F. (1995). Evaluación de la Imagen Gerencial como Subproducto del Estudio

del Clima Organizacional. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol.14 No.1., 73 - 83.

Toro, F. (2005). Liderazgo organizacional objeciones y quejas sobre el apoyo del

jefe. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 46-59.

Villafuerte, M., Zevallos, S., Maldonado, M., & Vincés, M. (2019). Calidad de

ambiente físico en el entorno de trabajo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida* Vol. 3, Nº. 6, 153 - 168. Obtenido de

file:///C:/Users/dirmerca\_auxiliar3/Downloads/Dialnet-

CalidadDeAmbienteFisicoEnElEntornoDeTrabajo-7097523.pdf

Villamar, D. E. (2015). *Estudio de las condiciones ambientales de trabajo y el confort*

*térmico de la empresa de alimentos Pronaca S.A.* Recuperado el 23 de

septiembre de 2021, de repositorio.ug.edu.ec:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18133/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n%20Dami%c3%a1n%2010%20de%20Julio%20de%202015.pdf>

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23 (3), 175-184.

Vives, A. (2010). *La función directiva y la relación con el jefe: acuerdos y desacuerdos*. Recuperado el 7 de julio de 2021, de [http://opendata.dspace.ceu.es/bitstream/10637/11279/4/Funcion\\_Vives\\_2010.pdf](http://opendata.dspace.ceu.es/bitstream/10637/11279/4/Funcion_Vives_2010.pdf)

Yáñez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. *Liberabit*, 193 -201.

Yáñez Gallardo, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos XXXII, N°1*, 77-90.

