

**TRABAJO DE INVESTIGACION  
RASGOS CULTURALES DOMINANTES Y FACTORES DE RIESGO  
PSICOSOCIAL EN LA FUNDACIÓN LUKER.**

**ANDREA CATALINA PIEDRAHITA MEZA  
ELIZABETH BARRERO SANABRIA  
LINA MARIA DÍAZ CALLE**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ASESOR: HECTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
MANIZALES CALDAS 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 5  |
| 1. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....   | 7  |
| 2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....   | 9  |
| 3. OBJETIVOS .....   | 10 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 10 |
| 3.2. Objetivos Específicos. ....   | 10 |
| 4. JUSTIFICACIÓN .....   | 11 |
| 5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....  | 13 |
| 5.1. Reseña Histórica .....  | 13 |
| 5.2. Misión .....  | 14 |
| 5.3. Valores.....  | 14 |
| 6. ANTECEDENTES .....  | 15 |
| 7. MARCO TEÓRICO .....   | 18 |
| 7.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ....  | 19 |
| 7.2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE FACTORES DE RIESGOS<br>PSICOSOCIALES .....   | 27 |
| 7.3. RELACIÓN ENTRE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y CULTURA<br>ORGANIZACIONAL .....   | 35 |
| 8. METODOLOGÍA .....   | 39 |
| 8.1. Tipos de encuestas:.....  | 39 |
| 8.1.1. Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial:.....  | 39 |
| 8.1.2. Cultura Organizacional:.....  | 40 |
| 9. ANALISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS.....   | 42 |
| 9.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .  | 42 |
| 9.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO<br>PSICOSOCIAL.....   | 44 |
| 9.3. ANALISIS DE LA RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y<br>FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES .....  | 47 |
| 9.3.1. Relación Características Dominantes de la Cultura Organizacional frente<br>a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial..... | 49 |
| 9.3.2. Relación Gestión de Empleados de la Cultura Organizacional frente a las<br>Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....      | 50 |
| 9.3.3. Relación Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a<br>las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.....   | 51 |
| 9.3.4. Relación Vínculo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las<br>Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....    | 52 |
| 9.3.5. Relación Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional frente a las<br>Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....       | 53 |
| 9.3.6. Relación Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional frente a las<br>Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....         | 54 |
| 10. CONCLUSIONES.....  | 57 |
| 11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....   | 58 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 12.   | EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES (ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS) |    |
|       | 59   |    |
| 12.1. | Diseño del Plan de Intervención .....                    | 59 |
| 13.   | DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....          | 60 |
| 14.   | PRESUPUESTO .....  | 68 |
| 15.   | DIAGRAMA DE GANTT .....                                  | 69 |
| 16.   | BIBLIOGRAFIA.....  | 71 |

## **Lista de Gráficas**

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1. Análisis de la cultura dominante en la Fundación Luker .....   | 43 |
| Gráfica 2. Conversión de las dimensiones de la cultura organizacional.....  | 44 |
| Gráfica 3. Análisis de la Relación Características Dominantes de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. .... | 49 |
| Gráfica 4. Análisis de la Relación Gestión de Empleados de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....       | 51 |
| Gráfica 5. Análisis de la Relación Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....   | 52 |
| Gráfica 6. Análisis de la relación Vínculo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....     | 53 |
| Gráfica 7. Análisis de la Relación Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....        | 54 |
| Gráfica 8. Relación Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial. ....                         | 55 |

## **Lista de Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Puntaje total de los dominios.....                        | 46 |
| Tabla 2. Conversión de las dimensiones.....                        | 47 |
| Tabla 3. Semaforización y correlación de todas las variables ..... | 56 |

## INTRODUCCIÓN

El estudio y el análisis de la cultura organizacional se ha vuelto hoy día un tema de alta envergadura en la Administración de las organizaciones. La CO es inherente a todas las organizaciones, las diferencia entre sí y les imprime distinción a los procesos, dinámicas y actividades que se desarrollan en las organizaciones o empresas, la cultura cumple diversas funciones en las organizaciones, primero coloca los puntos límites hasta donde las acciones de las personas pueden ser diferentes entre ellos y pueden ser admisibles, segundo; transmite un sentido de identidad a las personas tercero; facilita que se estructure un sentido de pertenencia que trasciende las necesidades e intereses meramente personales y por último, fortalece y fomenta la permanencia de la organización como sistema.

En este sentido no podemos olvidar que la cultura evoluciona, nunca está totalmente formada, dado que las personas que la constituyen están en constante aprendizaje, pero de igual manera para realizar en la cultura modificaciones es necesario generar nuevas dinámicas, por ello puede ser intervenida y la mejor perspectiva desde la que se puede hacer es siendo conscientes de que una organización o empresa no debe pensar que la construcción de su cultura tiene un punto máximo ya alcanzado por el tiempo, pues esto significaría arriesgar la estabilidad y permanencia de la empresa en el futuro, convirtiéndose en empresas primitivas, dado que no evolucionan según las necesidades que se les van presentando, esto significaría que no estarían evaluando y reflexionando frente a los cambios del ambiente externo que llegan a afectar la organización.

El presente trabajo surge de la necesidad de identificar cuáles son los rasgos culturales dominantes en la Fundación Luker de la Ciudad de Manizales y de esta manera desarrollar procesos de gestión orientados a fortalecer la cultura organizacional y conocer aquellos elementos claves que la componen y que tienen

un impacto directo en el éxito de los procesos de esta organización, como también identificar los factores de riesgo para los colaboradores de la Fundación, lo cual facilite tomar medidas de prevención para lograr evitar esos riesgos o superarlos.

El proyecto propuesto es de tipo Retrospectivo – Transversal – Correlacional, utilizándose el instrumento para diagnosticar la cultura organizacional de Cameron& Quinn compuesto por 29 preguntas, las cuales sirven para identificar el rasgo y tipo de cultura empresarial por medio de 4 factores llamados clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, y el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma B compuesto de 97 preguntas; la población objeto de estudio serán todos los funcionarios que componen la organización de la Fundación Luker en la Ciudad de Manizales

## **1. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En el mundo de hoy la gestión del talento humano ha tomado más participación en las empresas, ayudando a los líderes de éstas a construir un escenario organizacional donde los colaboradores se integren todos los días a los procesos que ayuden al mantenimiento, sostenimiento y fortalecimiento la organización.

Cada colaborador en su puesto de trabajo es un factor determinante en el éxito de la empresa, por ello actualmente se evidencia un mayor interés en brindar una mejor calidad de vida laboral al individuo, dado que anteriormente solo se miraba a la persona como un recurso de capital, sin tener en cuenta que este es un activo estratégico que permite el mantenimiento y crecimiento de la organización.

De acuerdo con esto es importante que hoy en día toda organización procure contar con una cultura y una calidad de vida laboral organizacional favorable, puesto que es en las organizaciones donde cada individuo pasa la mayor parte de su tiempo. Por ello con este trabajo de investigación se pretende Identificar los rasgos dominantes de la cultura organizacional y los factores de riesgo psicosocial que definen a la Fundación Luker.

En la Fundación se han realizado 2 evaluaciones de riesgo psicosocial en los años 2011 y 2013; las cuales han dado como resultado riesgo bajo en general para los dos años; pero dejando en evidencia que las condiciones de la tarea tienen un riesgo alto y una posible afectación de las personas en el año 2011, en cuanto al año 2013 se encontró que el aspecto liderazgo y relaciones sociales en el trabajo puntuó como riesgo medio.

Lo anterior permite tener bases para hacer un análisis amplio de la temática a abordar y así poder proponer alternativas (propuesta de intervención) que ayuden con el mejoramiento de la calidad de vida laboral de todos los colaboradores.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los rasgos culturales dominantes y los factores de riesgo psicosocial en la Fundación Luker?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los rasgos culturales dominantes y los Factores de Riesgo Psicosocial que existentes en la Fundación Luker.

#### **3.2. Objetivos Específicos.**

- Definir la cultura organizacional de la Fundación Luker, haciendo el análisis del Instrumento de Cameron & Quinn aplicado para diagnosticarla.
- Relacionar los dominios de los factores de riesgo psicosocial con los rasgos dominantes de la cultura organizacional de la Fundación Luker.
- Presentar un diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial haciendo el análisis del Instrumento
- Diseñar una propuesta de intervención que permita fortalecer la cultura organizacional y disminuir los factores de riesgo psicosocial.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Es sabido, que cada organización tiene su propia cultura y que para que se pueda implementar cualquier cambio en la organización, la cultura debe hacer parte también de ese cambio; porque ninguna variable o sistema cambia en una organización sin cambiar la cultura organizacional y la mentalidad de las personas que hacen parte de la institución; porque en si la cultura, el clima organizacional y la personas con otro conjunto de recursos como los económicos, físicos y demás conforman las instituciones a las cuales pertenecemos y a las que día a día les entregamos lo mejor de cada uno de nosotros con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Adicionalmente, en el país “el Ministerio de Protección Social expidió la resolución 2646 de 2008 por la que se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (...) Esta resolución señala que los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país (Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, Ministerio de la Protección Social (2010)” (Díaz, 2011 p.83) por esta razón en la Fundación Luker se aplicaron durante los años 2011 y 2013 las encuestas aprobadas para Colombia por el Ministerio de la Protección Social y de las cuales se tienen los informes que son parte de la documentación para este trabajo de investigación.

Cameron & Quinn (1999, citado en Serna, Alvarez, Calderon, 2012. p. 120) plantean que la cultura es un “modelo de valores y creencias compartidos entre los individuos que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional y les provee las normas para comportarse en una organización” y el Ministerio de la Protección

Social en la resolución 2646 de 2008 bajo los parámetros de la Batería de Instrumentos para la evaluación de Factores de Riesgo Psicosociales. (2010; Citado en Díaz, 201, p. 83) definió que “Los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”.

Por estas razones y por la importancia que se pretende dar en esta investigación al personal que hace parte de la Fundación Luker, es determinante analizar **los rasgos culturales dominantes y los factores de riesgo psicosociales de la Fundación Luker**. Aunque en los informes de las evaluaciones se detectaron en general riesgos bajos; vale la pena hacer una revisión un poco más exhaustiva y compararlos con los resultados del documento de Cameron & Quinn aplicado para esta investigación que pretende demostrar que tipo de cultura es la de la Fundación Luker y cuáles son los factores de riesgo psicosocial que afecten la estabilidad de los funcionarios o de la organización en general.

## **5. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **5.1. Reseña Histórica**

La Fundación Luker nace en Noviembre de 1994 como una entidad para permitirle a los miembros de la Familia Restrepo propietarios de Casa Luker trabajar por la ciudad de Manizales brindándole la posibilidad de aportar al desarrollo social de la ciudad. En el año de 1996 inicia labores activamente ya que antes fue un poco difícil gracias a una reforma tributaria que existió y la cual debieron estudiar detalladamente para poder definir la operatividad de las entidades sin ánimo de lucro.

La Fundación Luker ha tenido dos momentos importantes internamente aparte del de su nacimiento en 1994, así:

- En 1997 es definida como: “UNA FUNDACION DE GESTION Y APOYO. y surge la primera misión institucional: “Contribuir al desarrollo social de la ciudad de Manizales, adelantando programas en el área de la educación y recreación a través de alianzas y apoyo a instituciones especializadas, ejecutoras de programas y apoyo a procesos específicos. (Fundación Luker. s.f.)
- En el año 2000, se hace un nuevo direccionamiento estratégico y se redefine la misión institucional: “Contribuir al desarrollo Socio-económico del Municipio de Manizales y su área de influencia, gestionando Programas y Proyectos en el área de Educación, a través de alianzas y apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), especializadas en su ejecución”. Y la visión: “Influir en el mejoramiento de la calidad de vida, gestionando y apoyando Organizaciones de la Sociedad Civil legalmente constituidas, que en el Municipio de Manizales y su área de influencia, desarrollen procesos en el Área de Educación: No formal, Informal y Recreación,

dirigidos a la comunidad, con énfasis en Niños y Jóvenes, en los Sectores Temáticos: Económico, Social y de Organización”.

- En el año 2010 nuevamente se hace un proceso de planeación estratégica dando como resultado la siguiente misión: proveer liderazgo para contribuir al desarrollo social y económico de Manizales como ciudad del conocimiento, a través de proyectos de educación y emprendimiento en alianza con líderes locales y mundiales.<sup>1</sup>

En la parte financiera, la Fundación Luker es una organización sólida, debido a que genera sus propios recursos para invertir socialmente y seguir el legado que le fue entregado en el año 2006 gracias a los rendimientos financieros que obtiene de sus inversiones.

## **5.2. Misión**

“Proveer liderazgo para contribuir al desarrollo social y económico de Manizales como ciudad del conocimiento, a través de proyectos de educación y emprendimiento en alianza con líderes locales y mundiales” (Fundación Luker. s.f.)

## **5.3. Valores**

- “Eficiencia individual y colectiva
- Transparencia
- Excelencia
- Trabajo en Red y en equipo
- Respeto
- Autonomía

---

<sup>1</sup> Tomado de: [www.fundacionluker.org.co](http://www.fundacionluker.org.co)

- Prudencia y Bajo Perfil
- Corresponsabilidad
- Liderazgo Social
- Alegría” (Fundación Luker s.f)

## **6. ANTECEDENTES**

La preocupación por estudiar la Cultura Organizacional y los Factores de Riesgo Psicosocial nace desde hace algunas décadas debido a la influencia de los países desarrollados (si pueden llamarse así) y el creciente número de personas con síntomas y enfermedades que se derivan de las labores que realizan en su día a día.

Para el caso de Colombia explícitamente, solamente hasta ahora se le está prestando atención a todo lo que tiene que ver con la salud de la organización y de las personas que la conforman, ya que el cambio de mentalidad de los trabajadores, las edades cada vez más tempranas para empezar a trabajar y la creciente rotación de personas en las organizaciones, dejó a la luz que hay mucho más de fondo que buenos salarios para atraer y retener personas.

Nuestro trabajo se enfoca en dos temas trascendentales y poco estudiados “cultura organizacional” y “factores de riesgo psicosocial” en la Fundación Luker.

Debemos comprender que la cultura no solamente se estructura en las organizaciones o empresas, también está inmersa en la sociedad, grupos de interés y demás lugares que frecuentamos; todos tienen delimitada su propia cultura y dentro de ella se forman subculturas que comparten o apropian diferentes aspectos para cada una.

Si bien es cierto, todos tenemos diferentes culturas en nuestro trasegar diario, nuestro hogar, empresa, grupo social y todo el entorno que nos rodea hace parte de nuestra cultura; pero en esta investigación analizaremos específicamente los rasgos dominantes de la cultura de la Fundación Luker y la incidencia que tienen en los factores de riesgo psicosocial.

En cuanto a los factores de riesgo psicosocial, se debe primero comprender que hay factores internos, externos y de estrés que pueden afectar la salud; para nuestro caso en particular y que sea válido por el Ministerio de la Protección Social se utilizó la Batería de Riesgo Psicosocial, el análisis se hizo con todas las disposiciones solicitadas por el mismo. Para esta investigación, es importante destacar que “el bienestar, la satisfacción y la calidad de vida laboral de los profesionales y empleados es un derecho de los trabajadores que hay que garantizar y preservar”. Peiró (2004; citado en Navas, 2011 p.18).

Adicionalmente, se evidencia “la necesidad de vincular a las empresas las prácticas de una organización saludable y proponen que se busque una estructura que facilite la construcción de organizaciones saludables. Tal estructura no podrá ser un esquema cerrado sino, un trabajo interdisciplinario y que vaya desde lo micro hasta lo macro en los factores del diseño del trabajo. (Vargas, Palacio S, De Castro C, Mebarak C, Velilla G, 2013, p.568)

Pero hay que comprender que lo saludable es un aspecto subjetivo y depende de cada persona; ya que lo que para uno es bueno o excelente puede no serlo para otros; razón por la cual hay disposiciones y normatividad en cuanto a la salud en el trabajo y a las condiciones mínimas que nos deben asegurar para hacer las cosas bien y que nuestra salud sea asegurada; razón por la cual el Ministerio de Protección Social publica normatividad relacionada y actualmente está la Resolución 1443 de Julio de 2014 por medio de la cual se pide a las empresas que más que tener políticas de salud ocupacional y planes de pausas

activas; les está exigiendo que implementen un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo para poder por lo menos garantizar el bienestar de los empleados; pero este bienestar va más allá porque la salud física que es un poco más fácil de conseguirla; pero la salud mental es más compleja y teniendo en cuenta allí el tema del estrés causado por el trabajo y todo esto en conjunto son los riesgos psicosociales de los que estamos hablando y los cuales influyen en las personas de modo positivo o negativo; pero éstos a su vez se ven influenciados por la cultura organizacional de las instituciones, la cual ejerce una presión en el bienestar de las personas.

## 7. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es el referente de todo trabajo de investigación con el fin de dar sentido y coordinación en conceptos, definiciones y posiciones de determinados autores los cuales permiten abordar el problema de manera adecuada y sistemática para lograr los objetivos de la presente investigación.

Las empresas de hoy tienen dos grandes retos, en el primer caso tienen un cliente con expectativas y necesidades a satisfacer y el segundo caso deben tener personas satisfechas laboralmente ya que finalmente las personas son el activo estratégico que permite el mantenimiento y crecimiento de la organización y para que esto se pueda llevar a feliz termino todas las compañías deben trabajar en tener una cultura organizacional favorable para el desempeño de los colaboradores y propender por la identificación, evaluación y control de los riesgos psicosociales.

Para comprender como se llevo a reconocer que las personas (colaboradores) que hacen parte de las organizaciones son quienes aportan en mayor medida al logro de los objetivos organizacionales y que son el activo estratégico indispensable para comprender ello es necesario entender que :

Los resultados de la productividad dependen de la relación satisfactoria entre grupos de trabajo, del sentido de pertenencia que pueden desarrollar los sujetos a estos grupos, además de la seguridad laboral y grupal que se les brinde a los trabajadores y de las influencias que el grupo pueda tener en las conductas de cada individuo. Elton Mayo (1930; citado en Valencia 2014, s.p)

“El postulado de este enfoque se basa en que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar”. (Rivas 2009. p.15)

Partiendo de lo que plantea la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo de 1930 las personas son las que conforman las organizaciones y dan sentido a las misma convirtiéndose en el recurso indispensable para su funcionamiento pues más que un recurso son partícipes de la organización y aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones y cumplen diversos roles y responsabilidades. “Las personas constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación” (Chiavenato, 2000, p.128)

En este sentido los sujetos mismos a través de sus actividades laborales, comportamientos, acciones y actitudes estructuran diversos factores que determinan la organización, razón por la cual es importante comprender que todas las organizaciones, grandes, pequeñas, nacionales, internacionales, etc tienen su propia cultura y sus propios factores de riesgo psicosocial que afectan el bienestar de los empleados que conforman la organización y que todas las organizaciones están diseñadas para ser sostenibles y sustentables en el tiempo, porque nadie crea empresa para fracasar; y que en su preocupación por subsistir y existir en los mercados tan competitivos hoy en día, se están diseñando teorías o mecanismos que permiten medir diferentes dimensiones o factores institucionales como la cultura y los factores de riesgo psicosocial, detectar posibilidades de mejora y así obtener de sus colaboradores el mejor desempeño posible.

## **7.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para poder resolver la pregunta que nos concierne en esta investigación: **¿Cuáles son los rasgos culturales dominantes y los factores de riesgo psicosocial en la Fundación Luker?**, definiremos dos conceptos claves; e

iniciaremos por Cultura Organizacional; la cual está inmersa en el quehacer diario y en la organización en general; hay muchos autores y diversas definiciones.

En este sentido se puede decir que “La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado”. Ouchi (1981; citado en Serna Gómez, Álvarez Giraldo; Calderón. 2012. p. 120)

La cultura además es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Shein (1988; citado en Serna Gómez, Álvarez Giraldo; Calderón. 2012. p. 120)

Por su parte para Ouchi y Schein (1998; citado Paramo Ramirez. 2009. p.13) indican que las presunciones básicas “permiten entender que cultura organizacional es la aceptación como verdaderas de diferentes cosas o comportamientos del grupo de personas que constituyen la organización.

En esa misma línea para Rocher (citado Paramo Ramirez. 2009. p. 13) “la cultura son formas de pensar, de sentir, y de actuar más o menos formalizados que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva”. Esta autor considera que la cultura eran sentimientos o formas de

actuar un poco formalizados y que servían objetivamente a la colectividad organizacional.

Por otro lado Cameron & Quinn (1999; citado en Serna; Álvarez & Calderón. 2012. p. 120) plantean que “la cultura es un modelo de valores y creencias compartidos entre los individuos que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional y les provee las normas para comportarse en una organización”.

La definición de Cameron & Quinn agrega conceptos más amplios como valores y creencias compartidos, siendo esta muy interesante, porque ya involucra el ser y el estar de la persona en todo su esplendor y conocimientos que son dirigidos a la comprensión del funcionamiento organización y les provee las reglas de comportamiento a las personas que laboran en la organización.

La cultura “es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida”. Hofstede, G. (1991; citado en Ruiz, Naranjo 2012. p 288)

Analizando la definición de Hofstede podemos entender la cultura como un programa compartido por todos los que están en el mismo ambiente; si bien es cierto, las personas tienen inmerso que en cada lugar existen parámetros de comportamiento que indican como es correcto o adecuado actuar.

Se puede ampliar esta conceptualización al decir que la cultura es:

Un Compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de

gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. Allaire y Firsirotu (1992; citado en Ruiz, Naranjo 2012. p. 288)

Las variables mencionadas por Allaire y Fissirotu (1982) describen más exactamente lo que decían anteriormente los citados Cameron & Quinn (1999) podría verse como un complemento o una explicación más detallada; porque está haciendo referencia a todo lo que compone la organización y todo lo que compone a una persona y la relación existente entre ellos; si bien es cierto y aterrizamos las definiciones al contexto actual, podemos agregar que cada organización tiene su propia cultura y que cada cultura está compuesta por todo lo que traen las personas consigo y lo que allí aprenden; de todo eso se forman las culturas de las organizaciones y para el caso de la Fundación Luker, trabajaremos con la definición de Cameron & Quinn citada anteriormente, ya que es la que más se ajusta a las necesidades de la organización y adicionalmente trabajaremos con su instrumento de evaluación de la cultura organizacional denominado OCAI en Cameron. & Quinn.

El modelo de Cultura de Cameron & Quinn, utilizado en este trabajo de investigación, es el que permite ver a la organización como un todo, porque tiene en cuenta las personas, la empresa y los estilos de liderazgo que permiten configurar una cultura organizacional.

Cameron & Quinn (1999; citado en Ortiz & Olaz s.f. p. 4) a través de su modelo prestan una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.

Adicionalmente este modelo, permite una definición muy exacta y aproximada de los tipos de cultura existentes en las organizaciones:

1. Cultura Clan.
2. Cultura Adhocrática.
3. Cultura Jerárquica.
4. Cultura de Mercado.

Cameron et al (1999, citados en Ortiz, Olaz, 2006. p 67) definen los tipos culturales de de la siguiente manera:

**Cultura Clan:** La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa se convierten en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se

cimiento en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajando en el día a día. (Cameron et al (1999, citados en Ortiz, Olaz, 2006. p.4)

En otras palabras la cultura clan se puede resumir en trabajo en equipo, corresponsabilidad y oportunidad para el crecimiento personal y laboral; desencadenando esto en las personas compromiso, lealtad y confianza.

**Cultura Adhócratica:** la empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente, el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia, confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización. Cameron et al. (1999; Citado en Ortiz & Olaz.2006. p. 5)

La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas, convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el

contexto en que desarrollan su actividad. Cameron et al (1999; Citado en Ortiz, Olaz. 2006. p. 5)

Es decir este tipo de cultura se identifica con un compromiso marcado con la innovación y el cambio continuo como mecanismos interiorización de la organización.

**Cultura Jerárquica:** Se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la diferencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Cameron et al. (1999; Citado en Ortiz &, Olaz . 2006. p. 5)

Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia, lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida. Cameron et al. (2006; Citado en Ortiz, Olaz. 2006. p)

Analizando esta definición de cultura jerárquica, se puede decir que es indispensable el control y seguimiento en todo momento con el fin de alcanzar la eficiencia.

Para finalizar la conceptualización de las tipologías de la **Cultura tenemos la de Mercado:**

En esta la empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Cameron et al. (1999; Citado en Ortiz & Olaz . p.6)

Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, la última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de "suma cero". Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el "ser" o "no ser" de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces". Cameron et al. (1999; Citado en Ortiz & Olaz. 2006. p. 6)

Es decir este tipo de cultura podría resumirse como orientada a los resultados tanto interna como externamente y a alcanzar una posición y reconocimiento en el mercado.

## 7.2. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Ahora bien, para el desarrollo de esta investigación se hace necesario tener claridad tanto del concepto de Cultura como del concepto de Factores de Riesgo Psicosociales; como se mencionó anteriormente los factores de riesgo psicosocial no son otra cosa que todo lo que afecta la salud y el bienestar de los individuos dentro de la organización.

La Organización Internacional del Trabajo<sup>2</sup> proporciona un marco conceptual de los **riesgos psicosociales entendiéndolas como:**

El juego de interrelaciones generadas entre el trabajo, el medio en que este se desarrolla, las condiciones organizacionales y, por otro lado, las percepciones, intereses y condiciones personales del trabajador fuera del trabajo. Todo esto acompaña y nutre la salud mental de las personas dentro del contexto de las organizaciones e influye en su rendimiento. De acuerdo con esta definición los riesgos psicosociales funcionan como un sistema que se retroalimentan de las condiciones individuales, sociales y organizacionales para aumentar o disminuir su impacto. López, Carrión & Pando, (2008; citado en Vargas, Palacio, Correa, Chams, Velilla. 2013. p. 569)

Partiendo de la definición de la OIT, se entiende como “**factores psicosociales**” a aquellas interacciones entre varios elementos del trabajo que

---

<sup>2</sup> La OIT (Organización Internacional del Trabajo) fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente. En el Preámbulo de la Constitución de la OIT, se encuentra entre otras áreas vigentes, la referida a la protección del trabajador contra enfermedades o accidentes como consecuencia de su trabajo. (Lecca, Ráez Guevara & Cachay, 2013, p. 73)

pueden potenciar o afectar el bienestar, la calidad de vida, la salud del trabajador y al desarrollo del trabajo. . (Lecca, Ráez Guevara & Cachay, 2013, p. 73)

Los riesgos psicosociales son hechos, situaciones o estados, mientras que los factores psicosociales hacen referencia a las condiciones organizacionales. Basados en estas definiciones proponen que los factores y riesgos psicosociales hacen referencia a las relaciones entre todos los aspectos psicológicos, sociales y organizacionales que pueden afectar la salud y el bienestar de los trabajadores. Báez y Moreno (2010; citados Vargas, et. 2013. p. 569- 570)

Para la salud laboral, los factores de riesgo psicosocial representan un campo de creciente interés, especialmente desde que en las últimas décadas la investigación epidemiológica ha aportado fuertes evidencias de su impacto sobre la salud. Sin embargo, no se trata de un hecho nuevo. Lo que la investigación epidemiológica ha identificado que los factores de riesgo psicosocial no son más que condiciones de trabajo, estrechamente relacionadas con su organización, que son causa de enfermedad. Moncada (2007; citado en Rodríguez Mariela. 2009. p. 129)

Los factores de riesgo se presentan durante la interacción del individuo con el medio laboral, razón por la cual, absolutamente ninguna persona que trabaje estará exenta de resultar afectada por ellos. En este medio ambiente de trabajo se mezclan los componentes genéticos, psicológicos, sociales y diferentes circunstancias que pueden afectar la salud y bienestar de los trabajadores. Moncada (2007; citado en Rodríguez. 2009. p.131)

Otra definición que se debe tener presente para comprender los factores psicosociales es la que define que en el ámbito laboral los factores

psicosociales de riesgo son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, y que afectan el bienestar o la salud (física, psíquica y social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo. Álvarez (2006 en Rodríguez. 2009. p. 53)

Innegablemente, al manifestarse en el entorno laboral, los factores psicosociales implican todas aquellas conductas determinadas por las costumbres, los valores, las creencias y tradiciones; o la particular cultura organizacional que caracterice a esa organización; la cual determina la interacción entre sus miembros y que obviamente ejercen influencia sobre éstos, comprometiendo en muchos casos su estabilidad psíquica o emocional. entre los factores psicosociales se incluyen: La carga mental de trabajo, la autonomía temporal, el contenido del trabajo, la supervisión – participación, la definición de rol, el interés por el trabajador, las relaciones personales y los turnos rotativos. (Álvarez 2006. p. 54-131)

Con la reglamentación que hizo el Ministerio de la Protección Social, en la resolución 2646 de 2008 por medio de la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Esta resolución 2646 de 2008 señala que los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país. (Ministerio de la Protección Social. 2011. p. 11). Adicionalmente define los Factores de Riesgo Psicosocial así: “(Los) factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud

y el desempeño de las personas” Resolución 2646 (2008; Citado en: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. 2010. p. 19)

Adicionalmente el Ministerio de protección Social, de la República de Colombia junto con la Pontificia Universidad Javeriana (2010) realizaron un estudio donde se evaluaron y analizaron todos los documentos que existían para realizar estudios de factores de riesgo psicosocial y como resultado publicaron en Julio del mismo año la Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral); la batería está conformada de siete instrumentos con los que se recopilan la información sobre condiciones intralaborales , extralaborales e individuales (demográficas y ocupacionales). (Ministerio de protección Social de la República de Colombia 2010. p. 29)

- Ficha de datos generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador).
- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A).
- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B).
- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral.
- Guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo.
- Guía de entrevistas semiestructuradas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral.
- Guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral.
- Cuestionario para la evaluación del estrés (Ministerio de protección Social de la República de Colombia, 2010. p. 29-30)

Estos instrumentos están dirigidos a toda la población colombiana vinculada al sistema general de riesgos laborales. Dentro de esta evaluación que se debe

hacer anualmente por parte de cada entidad, se evalúan factores intralaborales, extra-laborales e individuales; entendiéndose así:

**Condiciones Intralaborales** como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo (Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial 2011. p. 20), dentro de estas condiciones intralaborales, se tienen en cuenta clasificaciones como dominios que son los grandes grupos de análisis y dimensiones son los componentes en que se divide cada dominio. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)

Para las condiciones intralaborales, se tienen los siguientes dominios:

- **Demandas del trabajo:** se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)
- **Control sobre el trabajo:** posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)
- **Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:** el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma

de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)

El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)

**Recompensa:** este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 20)

Como se dijo anteriormente, cada dominio de los mencionados en la parte superior, tiene dimensiones las cuales se pueden ver en la siguiente tabla. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 21)

| CONDICION | DOMINIOS                    | DIMENSIONES   |
|-----------|-----------------------------|---|
|           | <b>Demandas del Trabajo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Demandas cuantitativas</li><li>• Demandas de carga mental</li><li>• Demandas emocionales</li><li>• Exigencias de responsabilidad del cargo</li><li>• Demandas ambientales y de esfuerzo</li></ul> |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| <b>INTRALABORALES</b> |  | físico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas de la jornada de trabajo</li> <li>• Consistencia del rol</li> <li>• Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 21)</li> </ul>   |
|                       | <b>Control sobre el Trabajo</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y autonomía sobre el trabajo</li> <li>• Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas</li> <li>• Participación y manejo del cambio</li> <li>• Claridad del rol</li> <li>• Capacitación. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 21)</li> </ul> |
|                       | <b>Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del liderazgo</li> <li>• Relaciones sociales en el trabajo</li> <li>• Retroalimentación del desempeño</li> <li>• Relación con los colaboradores (subordinados). (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 21)</li> </ul>                                |
|                       | <b>Recompensa</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y compensación</li> <li>• Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 21)</li> </ul>   |

Ahora bien habiendo definido las condiciones intralaborales se debe definir las **Condiciones Extralaborales y las condiciones Individuales**

**Condiciones Extralaborales** que comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 26)

| <b>CONDICION</b>      | <b>DIMENSIONES</b>   |
|-----------------------|--|
| <b>EXTRALABORALES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo fuera del trabajo</li> <li>• Relaciones familiares</li> <li>• Comunicación y relaciones interpersonales</li> <li>• Situación económica del grupo familiar</li> <li>• Características de la vivienda y de su entorno</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo</li> <li>• Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 26)</li> </ul> |
|--|---|

**Y las condiciones Individuales** aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión u oficio), la ciudad o lugar de residencia, la escala socio-económica (estrato socio-económico), el tipo de vivienda y el número de dependientes. Estas características socio-demográficas pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgo intralaborales y extralaborales. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 27)

Al igual que las características socio-demográficas, existen unos aspectos ocupacionales de los trabajadores que también pueden modular los factores psicosociales intra y extralaborales, tales como la antigüedad en la empresa, el cargo, el tipo de contratación y la modalidad de pago, entre otras, las cuales se indagan con los instrumentos de la batería para la evaluación de los factores psicosociales. ((Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 27)

| CONDICION  | CONSTRUCTO                    | VARIABLE  |
|------------|-------------------------------|---|
| INDIVIDUAL | INFORMACION SOCIO-DEMOGRAFICA | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Edad (calculada a partir del año de nacimiento)</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Grado de escolaridad (último nivel de estudios alcanzado)</li> <li>• Ocupación o profesión</li> <li>• Lugar de residencia actual</li> <li>• Estrato socioeconómico de la vivienda</li> <li>• Tipo de vivienda (propia, familiar o en arriendo)</li> </ul> <p>Número de personas a cargo (se refiere al número de personas que de forma directa dependen económicamente del trabajador).</p> |

|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
|  |                                | (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 28)   |
|  | <b>INFORMACION OCUPACIONAL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar actual de trabajo</li> <li>• Antigüedad en la empresa</li> <li>• Nombre del cargo</li> <li>• Tipo de cargo (jefatura, profesional, auxiliar u operativo)</li> <li>• Antigüedad en el cargo actual</li> <li>• Departamento, área o sección de la empresa donde se trabaja</li> <li>• Tipo de contrato</li> <li>• Horas de trabajo diarias contractualmente establecidas</li> </ul> Modalidad de pago. (Ministerio de Protección Social de la República de Colombia, 2010, p. 28) |

### **7.3. RELACIÓN ENTRE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Ha sido complejo encontrar literatura para la realización de esta investigación, pero dentro de los documentos consultados, se evidencia la necesidad de la caracterización de la cultura y la determinación si puede o no ser factor de riesgo para las personas de la Fundación Luker; debido a que:

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia, y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos. (Rodríguez, Roque & Molerio, 2002, p.1)

Esto quiere decir que la cultura organizacional está siendo influenciada y afectada desde todos los frentes y puede alterarse dependiendo de la fortaleza de

sus integrantes y de la capacidad para afrontar situaciones generadoras de estrés dentro de los mismos.

El mundo actual implica una época de grandes cambios, con ritmos de vida enormemente acelerado, mayor demanda de competencia y especialización, continúa reformulación de objetivos, metas, estrategias; entre otros aspectos. Este entorno exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, capacidad de iniciativa, seguridad en sí mismo y capacidad para modelarse a situaciones nuevas. Precisamente las contrariedades y exigencias que cotidianamente debe enfrentar el hombre propician estar sometido al estrés y sus posibles consecuencias negativas. (Rodríguez., et al, 2002. p.1)

Es decir las personas nos encontramos en una continua exposición a factores ya sean internos (culturales u organizacionales) o externos (entorno o medio ambiente) que influyen directamente en nuestra salud y condición de vida.

Al revisar la bibliografía nos encontramos con el estudio denominado El absentismo laboral como un consecuente de variables organizacionales allí se pretende realizar una relación de 4 variables: mobbing, tensión en el trabajo, riesgos laborales y cultura organizacional y 4 tipos de absentismo laboral (excusas y fingimiento, permisos y licencias, evitación y dilatación de tareas, distractivos y uso de recursos de la empresa); en donde la conclusión es que cuando una empresa presenta dimensiones con factores de riesgo psicosocial de forma “riesgo alto” puede ocasionar absentismo laboral, lo cual es “es un mecanismo que surge como consecuencia de la concepción social imperante del trabajo individualista y hostil, la cual pretende presentar las conductas del abandono como un fenómeno meramente individual, cuando en realidad son conductas creadas y mantenidas por el propio sistema” (Ortiz y Samaniego, 1995, p. 212).

Este absentismo laboral indiscutiblemente afecta de manera directa a la organización en la medida en que puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad. Ahora bien una cultura organizacional no favorable en una organización puede implicar en los colaboradores evitación y dilatación de tareas en el día a día de su trabajo.

El artículo investigativo de Rodríguez; Roque, Morelio (2002) donde hacen un breve resumen de como el Departamento de Recursos Humanos es el socio estratégico de toda organización y ente esencial para contribuir a la satisfacción laboral y calidad de vida de los colaboradores y es por esta razón que deben realizar continuamente programas que permitan disminuir el estrés laboral, el cual está directamente relacionado con los riesgos psicosociales al conllevar al trabajador a arraigarse en experiencias negativas por las exigencias mismas que cada trabajo demanda y al realizarse en condiciones psicológicas no favorables, este fenómeno como lo menciona el artículo está afectando también a los empleadores al convertírseles el estrés laboral en un perjuicio financiero y un ejemplo de ello son las estadísticas que muestran los Estados Unidos, en donde el costo para la industria se calcula aproximadamente en 200.000 millones de dólares anuales, debido al ausentismo, la merma en la productividad, las reclamaciones de indemnizaciones, los seguros de enfermedad y los gastos en servicios médicos. (Rodríguez; Roque & Morelio, 2002, p.)

Todos estos motivos conllevan a que las organizaciones establezcan estrategias muy bien estructuradas que permitan atacar situaciones de estrés laboral. En el artículo los autores nos dan una guía de afrontamiento al estrés laboral que en fin último buscan que el desarrollo en el trabajo como la salud física, mental y social de cada individuo permita llevarlo a un éxtasis productivo con calidad de vida favorable permitiéndole a la organización desarrollar una

cultura que le permita crecer y mantenerse en un factor gana de colaboradores y socios.

## **8. METODOLOGÍA**

Esta investigación es de tipo Retrospectivo – Transversal – Correlacional debido a que se tomaran los resultados de dos (2) evaluaciones de riesgo psicosocial realizadas en los años 2011 y 2013 y el resultado de aplicar el instrumento para diagnosticar la cultura organizacional de Cameron & Quinn; se puede mostrar el resultado en un momento determinado de cómo estaba la organización hace algún tiempo y de esto que nos puede estar influenciando en los rasgos dominantes de la cultura organizacional de la Fundación Luker.

### **8.1. Tipos de encuestas:**

Las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Fundación Luker son las siguientes:

#### **8.1.1. Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial:**

Se aplicaron 4 instrumentos diferentes, así:

1. Ficha de datos generales: Compuesta de 19 preguntas enfocadas a información personal y laboral.
2. Consentimiento informado Ley 1090 año 2006: Documento que firmaron los funcionarios después de contarles que se iba a hacer y cuál era el objeto de los instrumentos a aplicar.
3. Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B: (Ministerio de protección Social, 2010) Consta en total de 97 preguntas, distribuidas así:

| CLASIFICACIÓN  | CANTIDAD DE PREGUNTAS |
|--|-----------------------|
| Condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo | 12                    |
| Cantidad de trabajo a cargo  | 3                     |
| Esfuerzo mental que le exige su trabajo  | 5                     |
| Jornada de trabajo   | 8                     |
| Decisiones y el control que le permite su trabajo  | 9                     |
| Cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo  | 3                     |
| Información que la empresa le ha dado sobre su trabajo                                       | 5                     |
| Formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo                    | 3                     |
| Relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto                                 | 13                    |
| Relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.                   | 12                    |
| Información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.                             | 5                     |
| Satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.                        | 10                    |
| Atención a clientes y usuarios   | 9                     |

1. Cuestionario de factores psicosociales extralaborales (Ministerio de protección Social, 2010) Consta en total de 31 preguntas, distribuidas así:

2.

| CLASIFICACIÓN                           | CANTIDAD DE PREGUNTAS |
|---|-----------------------|
| Condiciones de la zona donde usted vive | 13                    |
| Vida fuera del trabajo                  | 18                    |

### 8.1.2. Cultura Organizacional:

Se aplicó 1 solo instrumento, el cual constó de 29 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

| DIMENSIÓN                  | CLASIFICACIÓN  | CANTIDAD DE PREGUNTAS |
|----------------------------|--|-----------------------|
| CARACTERÍSTICAS DOMINANTES | En general, su empresa se caracteriza por ser ...                    | 4                     |
| GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS   | La gerencia de su empresa destaca por ...                            | 4                     |
| LIDERAZGO ORGANIZACIONAL   | El estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover ... | 4                     |
| VINCULO ORGANIZACIONAL     | El vínculo que mantiene unida a su empresa se basa en ...            | 4                     |
| ENFASIS ESTRATEGICO        | La estrategia de su empresa se basa en ...                           | 4                     |
| CRITERIO DE ÉXITO          | Para la empresa, lograr el éxito significa ...                       | 4                     |
| PRINCIPIOS Y VALORES       | Respecto a los principios, valores y filosofía de su empresa ...     | 5                     |

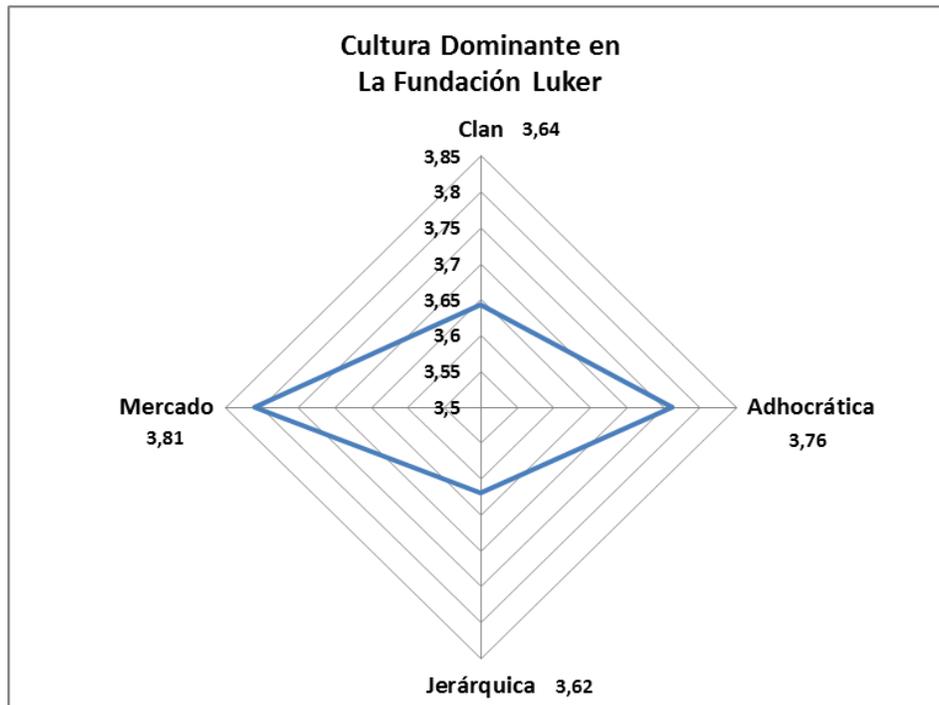
## **9. ANALISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS**

### **9.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como bien hemos visto la cultura organizacional según Cameron & Quinn se encuentra clasificada de cuatro (4) formas: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica; una vez aplicado en instrumento de los autores mencionados y analizado en una escala de 1 a 5, se obtuvo el siguiente resultado:

Los rasgos culturales dominantes dentro de los cuales se encuentra inmersa la cultura de La Fundación Luker son los de la cultura de mercado; es decir todas sus acciones están orientadas hacia el exterior y a la obtención de resultados, haciendo que los miembros de su equipo se enfoquen en la obtención de resultados organizacionales que causen gran impacto en la ciudad con sus proyectos ya que toda la inversión que se hace y las instrucciones de los directivos están orientadas hacia la consecución de impactos en la comunidad cada vez más grandes, adicionalmente como se trabaja con organismos locales e internacionales se necesita mostrar resultados excelentes para conseguir recursos, aliados o partícipes de los proyectos e iniciativas de la organización. (Ver grafica 1)

**Gráfica 1. Análisis de la cultura dominante en la Fundación Luker**



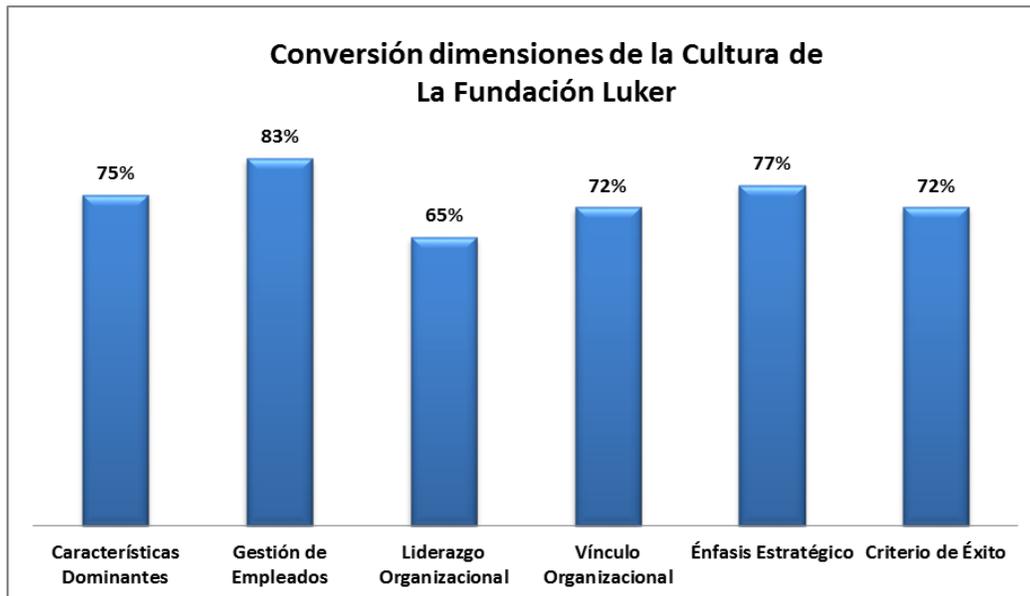
Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

Este documento aplicado en la Fundación Luker (Cameron & Quinn) analiza la información obtenida por dimensiones así:

- Características Dominantes
- Gestión de Empleados
- Liderazgo Organizacional
- Vínculo Organizacional
- Énfasis Estratégico
- Criterio de Éxito

Para poder realizar una comparación entre riesgo psicosocial y cultura organizacional, estandarizamos las calificaciones pasando de ser una escala de 1 a 5 puntos a ser de 0 a 100 puntos, quedando de la siguiente manera:

**Gráfica 2. Conversión de las dimensiones de la cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

Una vez realizada la conversión, escogimos las calificaciones más bajas como objeto de estudio, las cuales fueron:

**Liderazgo Organizacional con un 65%**

**Vínculo Organizacional y Criterio de Éxito con un 72%**

Las cuales son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

## **9.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**

El riesgo psicosocial son las condiciones que inciden en nuestro desempeño laboral y en esta evaluación se analizan factores internos de la organización, externos e individuales de las personas que laboran en la Fundación Luker; dejando a la luz de los evaluadores las condiciones que están afectando la

salud psicosocial de los funcionarios y las posibilidades de intervención que se puedan dar para mejorarlas.

El cuestionario de riesgo psicosocial intralaboral se compone de dominios y dimensiones; para dar claridad explicaremos el total, los dominios y por último las dimensiones.

El resultado general de la evaluación intralaboral de riesgos psicosociales tuvo como puntaje total 24.61 según los factores de transformación de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial; esto asume un nivel de riesgo bajo; donde **los factores de riesgo psicosocial no presentan relación con sintomatología de estrés significativas.**

|   |       |
|---|-------|
| Puntaje Total Cuestionario Intralaboral | 24.61 |
|---|-------|

La evaluación intralaboral se divide en cuatro dominios: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas del trabajo y recompensas. De estos cuatro dominios mencionados, solamente Demandas del trabajo tiene una calificación en riesgo bajo, es decir el riesgo psicosocial no es desencadenante de estrés en los funcionarios de la Fundación Luker. En cuanto a los demás dominios tenemos 2 en riesgo medio Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y Control sobre el trabajo, las cuales están haciendo que los funcionarios tengan respuestas de estrés moderadas a estos factores de riesgos. **Y en riesgo alto tenemos el dominio de recompensas, lo cual implica que este dominio es un factor desencadenante de estrés en los colaboradores y la respuesta puede generar desmejoramiento en la calidad de vida y salud de las personas.**

Como se puede observar en la tabla 1 la generalidad muestra una empresa con bajo nivel de riesgo psicosocial, pero al momento de comenzar a abrir las

variables y analizarlas una a una observamos que todo va mostrando un panorama un poco más claro de los factores que están siendo generadores de estrés dentro de la organización. (ver tabla 1)

**Tabla 1. Puntaje total de los dominios**

| Puntaje total de los Dominios                 |       |
|---|-------|
| Dominio                                       | Total |
| Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo | 21,61 |
| Control sobre el trabajo                      | 25,89 |
| Demandas del trabajo                          | 27,20 |
| Recompensas                                   | 21,25 |

Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

El cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral está compuesto de 19 dimensiones agrupadas en los 4 dominios. Las cuales también fueron transformadas para obtener los puntajes acorde a los baremos obteniendo como resultado lo siguiente:

De las 19 dimensiones analizadas, Capacitación y Reconocimiento y Compensación obtuvieron riesgo alto, es decir están influyendo como generador de estrés en los colaboradores. Características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, claridad del rol, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, demandas cuantitativas, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza tuvieron un resultado de calificación con riesgo medio, es decir tienen una respuesta moderada de estrés en los funcionarios y por último las siguientes dimensiones tuvieron calificación sin riesgo o riesgo bajo: participación y manejo del cambio, control y autonomía sobre el trabajo, demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas emocionales, demandas de carga mental y demandas de la jornada de trabajo, las cuales no son generadoras de estrés dentro de los colaboradores.

**Tabla 2. Conversión de las dimensiones**

| <b>Conversión de las Dimensiones</b>                 |  |              |
|--|--|--------------|
| <b>Dominio</b>                                       | <b>Dimensión</b>   | <b>Total</b> |
| <b>Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b> | Características del liderazgo  | 22.80        |
|  | Relaciones sociales en el trabajo  | 19.49        |
|  | Retroalimentación del desempeño  | 23.57        |
|  | Relación con los colaboradores   | N/A          |
| <b>Control sobre el trabajo</b>                      | Claridad del rol   | 13.93        |
|  | Capacitación   | 29.17        |
|  | Participación y manejo del cambio  | 28.57        |
|  | Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos                  | 29.91        |
|  | Control y autonomía sobre el trabajo   | 34.52        |
| <b>Demandas del trabajo</b>                          | Demandas ambientales y de esfuerzo físico  | 16.67        |
|  | Demandas emocionales   | 6.87         |
|  | Demandas cuantitativas   | 41.67        |
|  | Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral                                   | 31.25        |
|  | Exigencias de responsabilidad del cargo  | N/A          |
|  | Demandas de carga mental   | 60.00        |
|  | Consistencia del rol   | N/A          |
|  | Demandas de la jornada de trabajo  | 26.49        |
| <b>Recompensas</b>                                   | Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza | 7.59         |
|  | Reconocimiento y compensación  | 30.36        |

Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

### **9.3. ANALISIS DE LA RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES**

La aproximación del estudio se hizo teniendo en cuenta tanto las dimensiones de Cultura como las dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial, las cuales mencionamos a continuación:

### **Dimensiones Cultura Organizacional:**

1. Características dominantes.
2. Gestión de empleados.
3. Liderazgo organizacional.
4. Vínculo organizacional.
5. Énfasis estratégico.
6. Criterio de éxito.

### **Dimensiones Factores de Riesgo Psicosocial:**

1. Características del liderazgo.
2. Relaciones sociales en el trabajo.
3. Retroalimentación del desempeño.
4. Claridad del rol.
5. Capacitación.
6. Participación y manejo del cambio.
7. Oportunidades para el uso de habilidades y conocimientos.
8. Control y autonomía sobre el trabajo.
9. Demandas ambientales y de esfuerzo físico.
10. Demandas emocionales.
11. Demandas cuantitativas.
12. Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.
13. Demandas de carga mental.
14. Demandas de la jornada de trabajo.
15. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.
16. Reconocimiento y compensación. (Ministerio de protección Social, 2010. p. 22, 28)

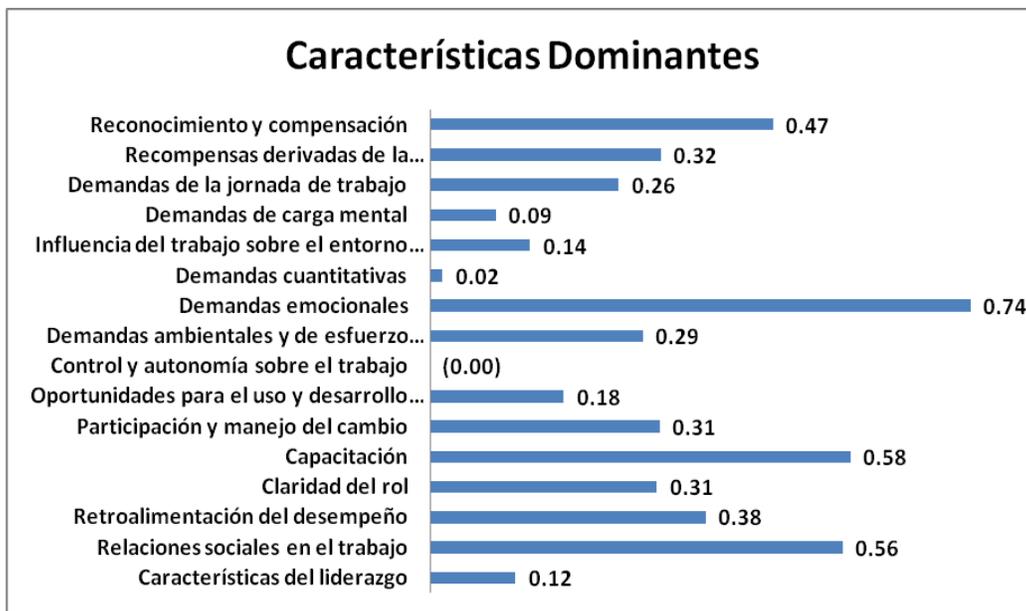
### 9.3.1. Relación Características Dominantes de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.

La relación entre las variables mencionadas es una correlación positiva, lo cual quiere decir que se espera que si una variable aumenta, se espera que la otra también o viceversa. Las más significativas y con mayor relación son:

- a. Demandas emocionales con 0.74
- b. Capacitación con 0.58
- c. Relaciones sociales en el trabajo con 0.56 (ver grafica 3)

Adicionalmente encontramos una variable sin relación lineal y es Control y autonomía sobre el trabajo que tuvo un puntaje de (0.00) (ver grafica 3)

**Gráfica 3. Análisis de la Relación Características Dominantes de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

### **9.3.2. Relación Gestión de Empleados de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**

Esta correlación, tiene variables con relación negativa o inversa y positiva o directa, las más significativas son:

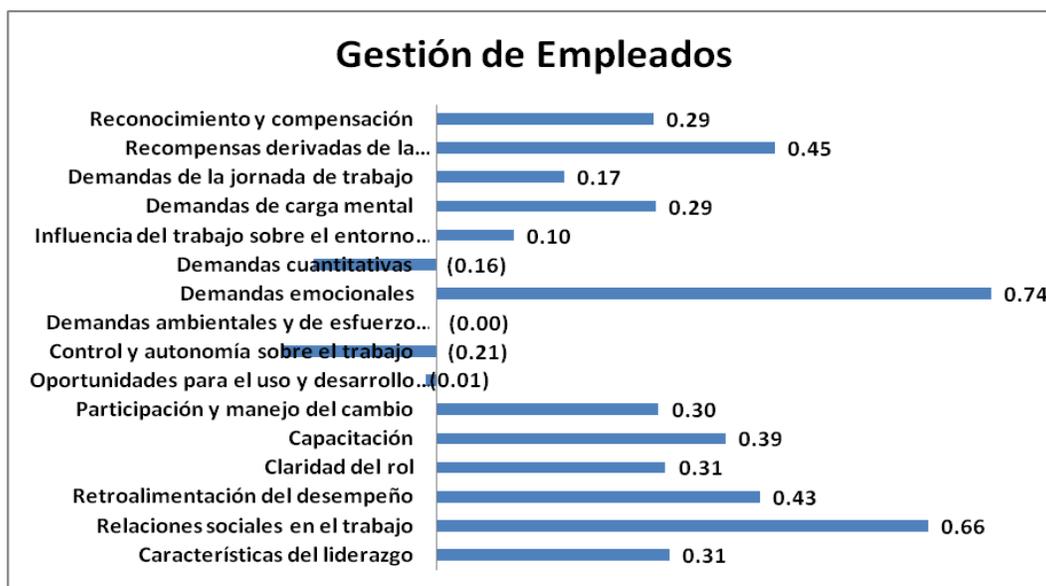
- a. Demandas emocionales con un 0.74
- b. Relaciones sociales en el trabajo con un 0.66
- c. Recompensas con un 0.45 (ver grafica 4)

Se dice que estas son las más significativas porque se acercan más a 1 y esto quiere decir que tienen una relación más fuerte y que la influencia de la una sobre la otra es mucho mayor, adicionalmente cuando una aumenta la otra también. (Ver grafica 4)

Adicionalmente el resultado de demandas emocionales tiene un alto nivel de relación y el resultado de las otras dos variables, relaciones sociales en el trabajo y recompensas tienen un nivel de relación medio. (Ver grafica 4)

Dentro de las correlaciones encontramos sin relación lineal la variable demandas ambientales y de esfuerzo físico, teniendo como puntaje (0.00) (ver grafica 4)

**Gráfica 4. Análisis de la Relación Gestión de Empleados de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

### 9.3.3. Relación Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.

En cuanto a la relación entre liderazgo organizacional y las dimensiones de factores de riesgo psicosocial, encontramos lo siguiente:

No hay variables sin relación lineal.

Las variables más significativas fueron:

- a. Demandas emocionales con 0.63
- b. Capacitación 0.47
- c. Recompensas 0.45 (ver grafica 5)

Aunque encontramos un resultado más bajo que la relación de las dimensiones mencionadas anteriormente, también una relación directa y un nivel medio. (ver grafica 5)

**Gráfica 5. Analisis de la Relación Liderazgo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

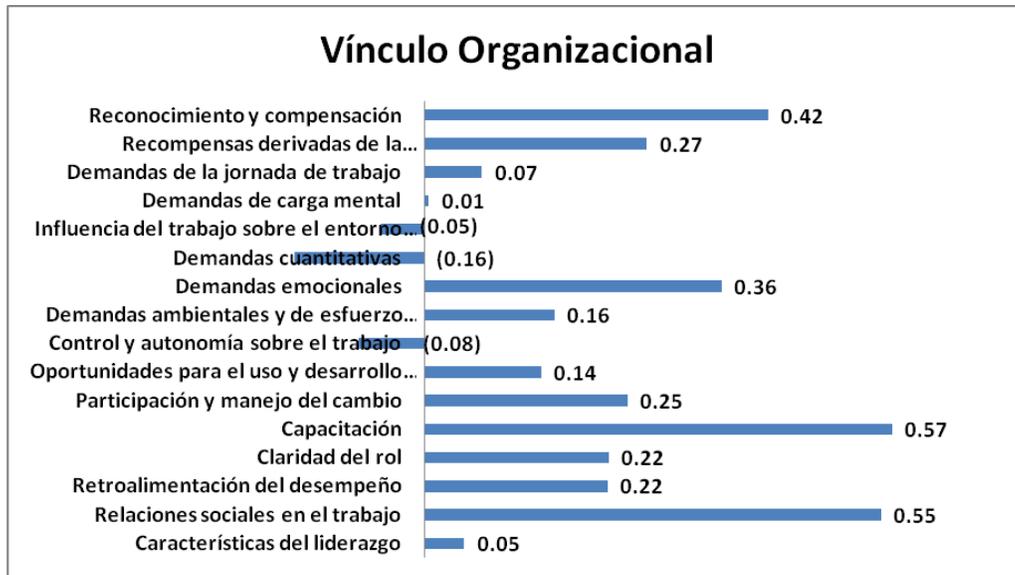
#### **9.3.4. Relación Vínculo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**

El resultado de esta correlación, deja ver que no hay variables sin correlación lineal; pero adicionalmente continuamos con puntajes no tan altos como los inicialmente mencionados, pero relaciones representativas en las relaciones como son:

- a. Capacitación con 0.57
- b. Relaciones sociales en el trabajo con 0.55
- c. Reconocimiento y compensación 0.42 (ver grafica 6)

Estas variables tienen una relación directa y un nivel de relación medio (ver grafica 6).

**Gráfica 6. Análisis de la relación Vínculo Organizacional de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

### 9.3.5. Relación Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.

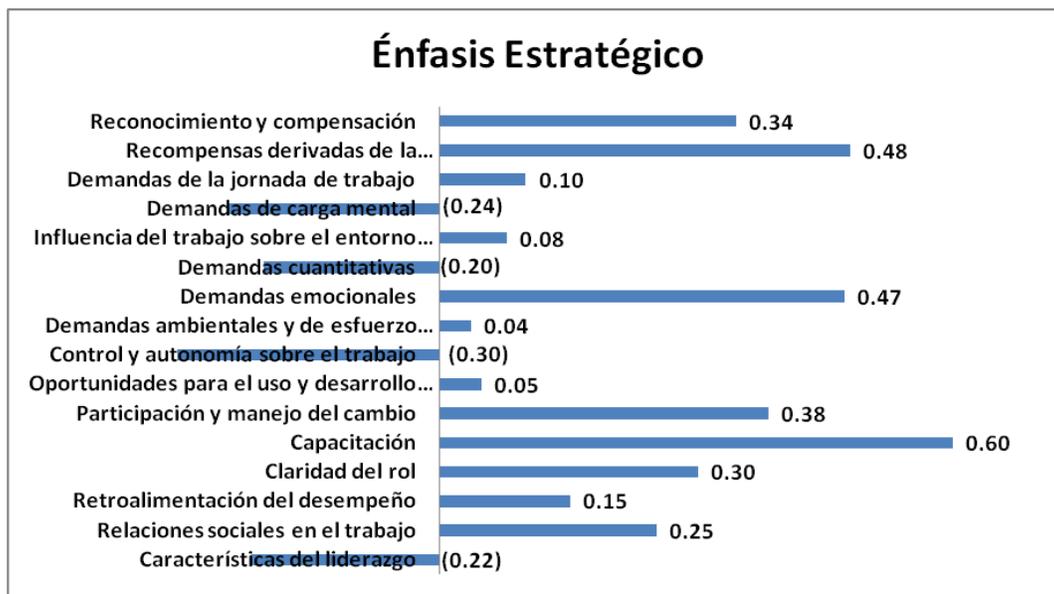
Las correlaciones más significativas dentro de este grupo son:

- a. Capacitación con 0.60
- b. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza con 0.48
- c. Demandas emocionales con 0.47 (ver grafica 7)

Estas relaciones son positivas y con nivel medio de correlación; esto quiere decir que la influencia de la una sobre la otra es situacional y depende del comportamiento de las variables.

Dentro de este grupo no encontramos variables sin relación lineal. (Ver grafica 7)

**Gráfica 7. Análisis de la Relación Énfasis Estratégico de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnóstico

### 9.3.6. Relación Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.

Dentro de la correlación de este grupo encontramos que las variables como más relevantes las siguientes:

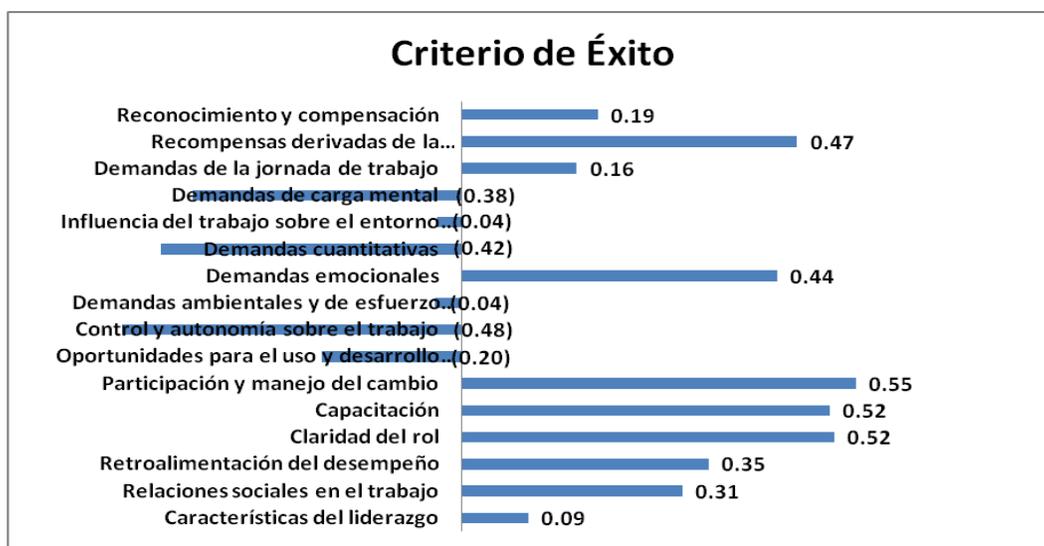
- a. Participación y manejo del cambio con 0.55
- b. Claridad del rol y capacitación con 0.52

- c. Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza con 0.47 (ver grafica 8)

Todas estas relaciones son directas y con un nivel medio; las variables se influyen las unas a las otras y son dependientes. (ver grafica 8)

No encontramos resultados de la correlación si relación lineal. (ver grafica 8)

**Gráfica 8. Relación Criterio de Éxito de la Cultura Organizacional frente a las Dimensiones de Factores de Riesgo Psicosocial.**



Fuente: Elaboración propia resultados de diagnostico

Se presenta resumen general de la semaforización y correlación de todas las variables mencionadas anteriormente; teniendo en cuenta la siguiente información:

- **Color Verde:** Bajo nivel de relación; entre 0 y 0.3; + relación directa, - relación inversa.
- **Color Naranja:** Medio nivel de relación; entre 0.31 y 0.7; + relación directa, - relación inversa.

- **Color Rojo:** Alto nivel de relación; entre 0.71 y 1; + relación directa, - relación inversa.

**Tabla 3. Semaforización y correlación de todas las variables**

| Dimensiones  | Características Dominantes | Gestión de Empleados | Liderazgo Organizacional | Vínculo Organizacional | Énfasis Estratégico | Criterio de Éxito |
|--|----------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| Características del liderazgo  | 0.12                       | 0.31                 | (0.08)                   | 0.05                   | (0.22)              | 0.09              |
| Relaciones sociales en el trabajo  | 0.56                       | 0.66                 | 0.44                     | 0.55                   | 0.25                | 0.31              |
| Retroalimentación del desempeño  | 0.38                       | 0.43                 | 0.26                     | 0.22                   | 0.15                | 0.35              |
| Claridad del rol   | 0.31                       | 0.31                 | 0.28                     | 0.22                   | 0.30                | 0.52              |
| Capacitación   | 0.58                       | 0.39                 | 0.47                     | 0.57                   | 0.60                | 0.52              |
| Participación y manejo del cambio  | 0.31                       | 0.30                 | 0.33                     | 0.25                   | 0.38                | 0.55              |
| Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos                  | 0.18                       | (0.01)               | (0.05)                   | 0.14                   | 0.05                | (0.20)            |
| Control y autonomía sobre el trabajo   | (0.00)                     | (0.21)               | (0.40)                   | (0.08)                 | (0.30)              | (0.48)            |
| Demandas ambientales y de esfuerzo físico  | 0.29                       | (0.00)               | (0.09)                   | 0.16                   | 0.04                | (0.04)            |
| Demandas emocionales   | 0.74                       | 0.74                 | 0.63                     | 0.36                   | 0.47                | 0.44              |
| Demandas cuantitativas   | 0.02                       | (0.16)               | (0.20)                   | (0.16)                 | (0.20)              | (0.42)            |
| Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral                                   | 0.14                       | 0.10                 | 0.02                     | (0.05)                 | 0.08                | (0.04)            |
| Demandas de carga mental   | 0.09                       | 0.29                 | (0.05)                   | 0.01                   | (0.24)              | (0.38)            |
| Demandas de la jornada de trabajo  | 0.26                       | 0.17                 | (0.04)                   | 0.07                   | 0.10                | 0.16              |
| Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza | 0.32                       | 0.45                 | 0.45                     | 0.27                   | 0.48                | 0.47              |
| Reconocimiento y compensación  | 0.47                       | 0.29                 | 0.28                     | 0.42                   | 0.34                | 0.19              |

## 10.CONCLUSIONES

- Al analizar la cultura organizacional que caracteriza a la Fundación Luker se hace evidente el accionar hacia lo externo que tiene la empresa, esto puede ser un aspecto determinante para que elementos internos que se deben trabajar queden a la luz y estén siendo generadores de riesgo.

- La dimensión de demandas emocionales es la que mayor nivel de relación posee con las características dominantes y la gestión de los empleados, siendo así un factor de riesgo psicosocial que debe ser abordado de manera pertinente.

- Existe relación entre la cultura organizacional y los factores de riesgo psicosocial en la medida en que el tipo de la cultura de mercado genera aspectos específicos que pueden estar haciendo subyacer factores de riesgo psicosocial en las demandas emocionales, en las relaciones sociales en el trabajo, el área de capacitación y de recompensa.

- La propuesta de intervención si bien es una gran herramienta para desarrollar acciones pertinentes que propendan por una cultura organizacional favorable para la Fundación Luker y sus colaboradores, se debe contar con la intención de ejecutarla y así lograr el fin último del mismo proceso investigativo y la propuesta.

## **11.PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Teniendo claro cuáles son las dimensiones que son generadoras de riesgo que se deben trabajar en la Fundación Luker es pertinente proponer acciones que propendan por el fortalecimiento de la cultura organizacional, por ello se realiza la siguiente propuesta de intervención con la cual se espera mejorar los factores que están siendo generadores de riesgo.

### **11.1. Objetivos:**

#### **General**

Brindar a la fundación Luker las herramientas pertinentes y necesarias que propendan por el establecimiento de una cultura organizacional favorable para el desarrollo de sus colaboradores.

#### **Específicos**

- Fomentar e incentivar en los colaboradores la inteligencia emocional para permitirles el desarrollo de todo en su potencial en el quehacer diario laboral.
- Establecer un programa adecuado de inducción, entrenamiento y formación para brindar a los colaboradores conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar su rol adecuadamente.
- Fortalecer la cohesión y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- Desarrollar dentro de la Fundación Luker estrategias de comunicación que les muestren a los funcionarios la importancia de las labores que realizan y como estas ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 12. Evaluación de las Necesidades (Análisis de Involucrados)

La propuesta de intervención que se plantea va dirigida a todo el personal de la Fundación Luker, ya que al ser una organización tan pequeña se pueden abordar todos los empleados.

### 12.1. Diseño del Plan de Intervención

| ETAPAS  | DESCRIPCION   | DURACION |
|---|---|----------|
| <b>Etapa 1<br/>Socialización</b>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar reunión con la Gerencia y con la Dirección Jurídico Administrativa.</li> <li>2. Socializar resultados de la investigación y propuesta de intervención.</li> </ol>   | 1 mes    |
| <b>Etapa 2<br/>Comunicación</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión con la Gerencia y con la Líder de Comunicaciones para definir la estrategia de comunicación.</li> <li>2. Formulación y aprobación de la campaña de comunicación.</li> <li>3. Ejecución de la campaña.</li> </ol>  | 1 mes    |
| <b>Etapa 3<br/>Ejecución del Plan de Intervención</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Formación de los funcionarios:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Escuela de líderes, dirigida a las cabezas de área para que en realidad sean unos "líderes".</li> </ol> </li> <li><b>2. Seminarios, conferencias y espacios para:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. "Comprender al otro", seminario donde cada colaborador le cuente a los demás un día de su vida laboral enfocado al manejo de la Inteligencia Emocional en cada una de las situaciones que se presentan día a día.</li> <li>b. Conferencia "Cohesión de Equipos" Con el fin de vincular e integrar a los colaboradores de la Fundación Luker</li> <li>c. Espacios de integración e interacción donde se realicen juegos cooperativos que posibiliten el fortalecimiento de relaciones estrechas y respetuosas entre los colaboradores.</li> </ol> </li> <li><b>3. Analizar y redefinir:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cargos con sus roles y responsabilidades.</li> <li>b. Formatos de inducción y entrenamiento.</li> <li>c. Políticas y lineamientos para los planes de formación y desarrollo de los funcionarios con respecto a la organización de los cargos.</li> </ol> </li> </ol> | 1 año    |

|                               |   |       |
|-------------------------------|---|-------|
| <b>Etapa 4<br/>Evaluación</b> | Una vez terminado el trabajo de intervención realizar una nueva evaluación de cultura organizacional, factores de riesgo psicosocial y la correlación entre ambas para saber el impacto y el alcance tenido de este programa de intervención. | 1 mes |
|-------------------------------|---|-------|

### **13.Desarrollo de la Propuesta de Intervención**

En las etapas 2, 3 y 4 de la propuesta de intervención se plantean actividades encaminadas a tener en la Fundación Luker una cultura organizacional y unos factores de riesgo psicosocial que afecten menos la salud y bienestar de los colaboradores.

#### **Etapa 3: Ejecución del Plan de Intervención**

Se plantean 3 grandes campos de intervención, así:

- a. Formación.
- b. Seminarios, conferencias y espacios.
- c. Análisis y redefinición.

#### **Objetivo**

Ofrecer a los funcionarios de la Fundación Luker herramientas necesarias para formar un solo equipo de orientado hacia la consecución de objetivos organizacionales y profesionales; los cuales se verán reflejados en el desenvolvimiento de cada uno en su quehacer diario.

#### **Formación:**

Tema: Escuela de Líderes.

### Habilidades a desarrollar:

- Descubrimiento del líder interior.
- Generar pasión y compromiso en sus colaboradores; ser ejemplo.
- Comprender y respetar la diferencia del otro.
- Ver las potencialidades de su equipo de trabajo.
- Inspirar a sus colaboradores.

### Logros a alcanzar:

- Comunicación asertiva y efectiva.
- Orientación de su equipo de trabajo hacia el mismo horizonte.
- Movilización e inclusión de las personas con los líderes.
- Reconocimiento que por ser “jefe” habrá líderes dentro de su equipo en otras circunstancias.
- Respeto por la diferencia propia y de los demás.
- Toma de decisiones más acertadas y en menor tiempo.
- Cambio de conductas poco deseables y mal vistas por sus colaboradores en conductas orientadas a generar confianza y ser carismático para inspirar a su equipo.

### Responsables:

Dirección Jurídica Administrativa y participantes de la actividad; es decir Gerencia, Directores de Área y Líder de Comunicaciones.

### Indicadores:

- Número de personas convocadas/número de personas certificadas.
- Número de personas capacitadas/número de personas reconocidas como líderes dentro de la organización.

### **Seminarios y conferencias:**

Tema: Comprender al otro.

Habilidades a desarrollar:

- Escuchar y comunicarse correctamente.
- Inteligencia emocional.
- Proactividad y recursividad en el día a día.
- Saber el momento indicado para pedir ayuda.
- Quitar temores a los funcionarios con respecto al que dirán.

Logros a alcanzar:

- Entender que los otros también son seres humanos con defectos y cualidades; pero que no tienen la culpa de lo que a mí me pase.
- Respetar al otro; incluso sus silencios.
- Generar adhesión (pegante) no solamente en las áreas de la organización; sino en la organización en general.
- Manejo de las emociones generadas por el día a día, tanto laboral como personal.
- Comprender que hay momentos en la vida que necesitamos pedir ayuda para no quedar mal y que eso no significa que seamos malos o que no podemos hacer las cosas lo mejor posible.

### Responsables:

- Dirección Jurídica Administrativa.
- Facilitador.
- Gerencia.

### Indicadores:

- Número de personas convocadas/número de personas participantes.
- Número de personas capacitadas/número de personas que interiorizaron el conocimiento.
- Conflictos resueltos/conflictos acontecidos.

Tema: Cohesión de Equipos; “La unión hace la fuerza... miremos hacia el mismo horizonte”.

### Habilidades a desarrollar:

- Ingeniería grupal; saber que todos formamos parte de una estructura y que si una sola piza falla, la estructura se cae; es decir sentimiento de quipo.
- Compromiso, esfuerzo y sentido de pertenencia desde la gerencia hasta la parte más baja de la organización.
- Crear conexiones de tipo emocional que permitan el manejo de la frustración como algo normal.
- Reconocer que tenemos un punto o meta focal y que solamente se logra llegar si todos tienen la misma visión motivadora.

### Logros a alcanzar:

- Ingeniería grupal, ver el todo y adicionalmente cada uno de sus componentes.
- Reconocimiento por el esfuerzo de todos; reconocer que mis derechos terminan donde comienzan los de los demás.
- Tener la frustración como algo imposible de quitar de la vida diaria; pero aprender a aceptarla de manera natural en el momento que ocurra o llegue.
- Compartir la visión motivadora e impartirla desde todo punto de vista.

Responsables:

- Dirección Jurídica Administrativa.
- Facilitador.
- Gerencia.

Indicadores:

- Número de personas convocadas/número de personas participantes.
- Número de personas capacitadas/número de personas que interiorizaron el conocimiento.

Tema: Espacios de integración e interacción.

Habilidades a desarrollar:

- Respeto por el otro.
- Convivencia sana y responsable dentro de la organización.
- Establecimiento de pautas y conductas adecuadas para las buenas relaciones entre los colaboradores.
- Ponerse en los zapatos del otro.

- Comportarse de forma que los demás vean el interés que ponemos en sus necesidades.
- Valorar el tiempo y espacio de los demás en todo momento.

#### Logros a alcanzar:

- Amabilidad y cortesía evidenciadas en el trato a compañeros y visitantes.
- Respeto por las diferencias, inclusive si no comprendemos muy bien sus puntos de vista, pensamientos o cultura sobre una situación en particular.
- Recoger siempre los implementos de trabajo, procurando tener un espacio limpio y ordenado; ya sea en el sitio de trabajo o salas de reuniones.

#### Responsables:

- Dirección Jurídica Administrativa.
- Facilitador.
- Todo el personal.

#### Indicadores:

- Número de personas convocadas/número de personas participantes.
- Número de personas capacitadas/número de personas que interiorizaron el conocimiento.
- Imagen institucional al interior.

#### **Analizar y Redefinir:**

Tema: Roles y responsabilidades – Políticas y lineamientos para planes de formación y desarrollo

### Objetivos:

- Definir roles y responsabilidades a los cargos acordes con las necesidades de los puestos de trabajo.
- Establecer formatos de inducción y entrenamiento que faciliten el primer acercamiento al cargo.
- Formular políticas y lineamientos que permitan brindar a los funcionarios planes de formación y desarrollo acordes con las necesidades del cargo y del personal para su completa adaptación al mismo.

### Logros:

- Roles y responsabilidades acordes a los cargos actuales de la Fundación Luker.
- Formatos de inducción y entrenamiento acordes con los cargos y con las mayores herramientas para que sean efectivos en el ingreso de la persona a la organización.
- Políticas y lineamientos claros, establecidos para todos los tipos de cargos, de formación y de desarrollo; que incluyan tanto las formaciones que a las que se puede acceder como las que no son relevantes o necesarias para los cargos.

### Responsables:

- Gerencia.
- Dirección Jurídica Administrativa.
- Profesional adecuado.

### Indicadores:

- Roles, responsabilidades, formatos de inducción y entrenamiento y políticas claras; todos establecidos y socializados.

#### **Etapa 4: Evaluación**

##### **Objetivo**

Determinar el impacto de la intervención realizada y el alcance de la misma.

##### **Logros**

- Acercar un poco más la cultura organizacional a la parte interna de la organización.
- Haber fortalecido el liderazgo, las relaciones internas y la cohesión de los equipos de trabajo de la Fundación.
- Alcanzar la definición de roles, responsabilidades, formatos de inducción y entrenamiento y políticas claras de formación y desarrollo.
- Tener personas dentro de la organización más satisfechas con su labor y logrando objetivos personales y laborales.

##### Responsables:

- Gerencia.
- Dirección Jurídica Administrativa.

##### Indicadores:

- Cultura organizacional encaminada adicionalmente al interior de la organización.
- Factores de riesgo psicosocial manteniéndose estables; es decir en sin riesgo o riesgo despreciable.

## 14. Presupuesto

| Etapas  | Actividades  | Recurso   | Cant.       | Valor Unit. | Valor Total       |         |
|---|--|---|-------------|-------------|-------------------|---------|
| Etapa 1<br>Socialización  | Programar reunión con la Gerencia y con la Dirección Jurídico Administrativa.  | Impresiones de tarjetas de invitación   | 2           | 1.000       | 2.000             |         |
|   | Socializar resultados de la investigación y propuesta de intervención.   | Refrigerios   | 5           | 5.000       | 25.000            |         |
| <b>Valor Total Etapa 1</b>  |  |   |             |             | <b>27.000</b>     |         |
| Etapa 2<br>Comunicación   | Reunión con la Gerencia y con la Líder de Comunicaciones para definir la estrategia de comunicación.                 | Refrigerios   | 5           | 5.000       | 25.000            |         |
|   | Fomulación y aprobación de la campaña de comunicación.   | Refrigerios   | 5           | 5.000       | 25.000            |         |
|   | Ejecución de la campaña.   | Impresiones a color   | 10          | 1.000       | 10.000            |         |
|   |  | Fotocopias  | 40          | 60          | 2.400             |         |
|   |  | Detalles para los funcionarios contándoles de la intervención y de la importancia de su | 16          | 15.000      | 240.000           |         |
| <b>Valor Total Etapa 2</b>  |  |   |             |             | <b>302.400</b>    |         |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención                                     | Formación de funcionarios  | Inscripción escuela de líderes  | 5           | 1.500.000   | 7.500.000         |         |
|   | Seminario "Comprender al otro"   | Espacio externo (Finca La Libia)  | 0           | -           | -                 |         |
|   |  | Transporte  | 1           | 250.000     | 250.000           |         |
|   |  | Facilitador   | 1           | 1.500.000   | 1.500.000         |         |
|   |  | Refrigerios   | 35          | 10.000      | 350.000           |         |
|   |  | Almuerzos   | 17          | 20.000      | 340.000           |         |
|   |  | Materiales didácticos   |             |             | 150.000           |         |
|   | Conferencia "Cohesión de Equipos" Cohesión de Equipos; "La unión hace la fuerza... miremos hacia el mismo horizonte" | Auditorio (prestado con una Universidad o institución vinculada con proyectos de la     | 1           | -           | -                 |         |
|   |  | Conferencista   | 1           | 800.000     | 800.000           |         |
|   |  | Materiales  |             |             | 200.000           |         |
|   | Espacios de integración e interacción  | Refrigerios   | 16          | 10.000      | 160.000           |         |
|   |  | Facilitador   | 4           | 400.000     | 1.600.000         |         |
|   |  | Bosque Popular el Prado   |             |             | -                 |         |
|   |  | Desplazamiento  | 4           | 100.000     | 400.000           |         |
|   |  |   | Refrigerios | 72          | 5.000             | 360.000 |
|   | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades.   | Profesional   | 1           | 3.000.000   | 3.000.000         |         |
|   |  | PC  | 1           | -           | -                 |         |
|   |  | Equipo proyector  | 1           | -           | -                 |         |
|   | Formatos de inducción y entrenamiento  | Impresiones   | 50          | 100         | 5.000             |         |
|   |  | Fotocopias  | 50          | 60          | 3.000             |         |
| Espacio para socialización  |  | 1   | -           | -           |                   |         |
| Profesional   |  | 1   | 1.000.000   | 1.000.000   |                   |         |
| Definición de políticas y lineamientos para los planes de formación y desarrollo. | Profesional  | 1   | 600.000     | 600.000     |                   |         |
|   | Impresiones  | 50  | 100         | 5.000       |                   |         |
|   | Fotocopias   | 50  | 60          | 3.000       |                   |         |
|   | Refrigerio   | 25  | 5.000       | 125.000     |                   |         |
| <b>Valor Total Etapa 3</b>  |  |   |             |             | <b>18.351.000</b> |         |
| Etapa 4<br>Evaluación   | Medición del impacto y alcance de la intervención realizada  | Sistema para realizar medición  | 1           | -           | -                 |         |
|   |  | Profesional (interno)   | 1           | -           | -                 |         |
|   |  | Refrigerios para socialización de resultados  | 18          | 5.000       | 90.000            |         |
|   |  | Sala de reuniones   | 1           | -           | -                 |         |
|   | Entrega de resultados de la medición del impacto   | Sala de reuniones   | 1           | -           | -                 |         |
|   | Refrigerios  | 5   | 5.000       | 25.000      |                   |         |
| <b>Valor Total Etapa 4</b>  |  |   |             |             | <b>115.000</b>    |         |
| <b>Valor Total de la Intervención</b>   |  |   |             |             | <b>18.795.400</b> |         |

## 15. DIAGRAMA DE GANTT

| Etapa                        | Mes: Marzo de 2015  |   |   |   |   |   |   |  |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |                          |    |    |    |    |    |    |        |   |  |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----|--------|---|--|
|                              | Semana 1  |   |   |   |   |   |   | Semana 2   |    |    |    |    |    |    | Semana 3   |    |    |    |    |    |    | Semana 4                 |    |    |    |    |    |    | Sem. 5 |   |  |
|                              | L   | M | M | J | V | S | D | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L                        | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L      | M |  |
| 2                            | 3   | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10   | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17   | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24                       | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31     |   |  |
| <b>Etapa 1 Socialización</b> | Programar reunión con la Gerencia y con la Dirección Jurídico Administrativa. |   |   |   |   |   |   | Socializar resultados de la investigación y propuesta de intervención.                               |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |                          |    |    |    |    |    |    |        |   |  |
| <b>Etapa 2 Comunicación</b>  |   |   |   |   |   |   |   | Reunión con la Gerencia y con la Líder de Comunicaciones para definir la estrategia de comunicación. |    |    |    |    |    |    | Fomulación y aprobación de la campaña de comunicación. |    |    |    |    |    |    | Ejecución de la campaña. |    |    |    |    |    |    |        |   |  |

| Etapa   | Mes: Abril de 2015 |   |   |   |   |                               |   |   |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |          |    |    |   |  |
|---|--------------------|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|---|--|
|   | Semana 5           |   |   |   |   | Semana 6                      |   |   |    |    |    |    | Semana 7   |    |    |    |    |    |    | Semana 8   |    |    |    |    |    |    | Semana 9 |    |    |   |  |
|   | M                  | J | V | S | D | L                             | M | M | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L        | M  | M  | J |  |
| 1   | 2                  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                             | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14   | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21   | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28       | 29 | 30 |   |  |
| <b>Etapa 3 Ejecución del Plan de Intervención</b> |                    |   |   |   |   | Seminario: Comprender al otro |   |   |    |    |    |    | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |    |    |    |    |    |    | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |    |    |    |    |    |    |          |    |    |   |  |

| Etapa   | Mes: Mayo de 2015 |   |   |  |   |   |   |   |    |    |  |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |   |
|---|-------------------|---|---|--|---|---|---|---|----|----|--|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|---|
|   | Sem 10            |   |   | Semana 11  |   |   |   |   |    |    | Semana 12  |    |    |    |    |    |    | Semana 13  |    |    |    |    |    |    | Semana 14  |    |    |    |    |    |   |
|   | V                 | S | D | L  | M | M | J | V | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D |
| 1   | 2                 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12   | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19   | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26   | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |   |
| <b>Etapa 3 Ejecución del Plan de Intervención</b> |                   |   |   | Formación de Funcionarios  |   |   |   |   |    |    | Formación de Funcionarios  |    |    |    |    |    |    | Formación de Funcionarios  |    |    |    |    |    |    | Formación de Funcionarios  |    |    |    |    |    |   |
| <b>Etapa 3 Ejecución del Plan de Intervención</b> |                   |   |   | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |   |   |   |   |    |    | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |    |    |    |    |    |    | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |    |    |    |    |    |    | Análisis y redefinición de cargos con sus roles y responsabilidades. |    |    |    |    |    |   |

| Etapa   | Mes: Junio de 2015                    |   |   |   |   |   |   |                                       |    |    |    |    |    |    |                                       |    |    |    |    |    |    |  |    |    |    |    |    |    |         |   |  |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|---------|---|--|
|   | Semana 15                             |   |   |   |   |   |   | Semana 16                             |    |    |    |    |    |    | Semana 16                             |    |    |    |    |    |    | Semana 17  |    |    |    |    |    |    | Sem. 18 |   |  |
|   | L                                     | M | M | J | V | S | D | L                                     | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L                                     | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L       | M |  |
| 1   | 2                                     | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9                                     | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16                                    | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23   | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30      |   |  |
| <b>Etapa 3 Ejecución del Plan de Intervención</b> | Formación de Funcionarios             |   |   |   |   |   |   | Formación de Funcionarios             |    |    |    |    |    |    | Formación de Funcionarios             |    |    |    |    |    |    | Formación de Funcionarios  |    |    |    |    |    |    |         |   |  |
| <b>Etapa 3 Ejecución del Plan de Intervención</b> | Formatos de inducción y entrenamiento |   |   |   |   |   |   | Formatos de inducción y entrenamiento |    |    |    |    |    |    | Formatos de inducción y entrenamiento |    |    |    |    |    |    | Conferencia "Cohesión de Equipos" Cohesión de Equipos; "La unión hace la fuerza... miremos hacia el mismo horizonte" |    |    |    |    |    |    |         |   |  |

| Etapa   | Mes: Julio de 2015                    |   |   |   |   |                                       |   |   |   |    |                                       |    |    |    |    |   |    |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|----|---------------------------------------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | Semana 19                             |   |   |   |   | Semana 20                             |   |   |   |    | Semana 21                             |    |    |    |    | Semana 22   |    |    |    |    | Semana 23   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | M                                     | J | V | S | D | L                                     | M | M | J | V  | S                                     | D  | L  | M  | M  | J   | V  | S  | D  | L  | M   | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 16  | 17 | 18 | 19 | 20 | 21  | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | Formación de Funcionarios             |   |   |   |   | Formación de Funcionarios             |   |   |   |    | Formación de Funcionarios             |    |    |    |    | Formación de Funcionarios   |    |    |    |    | Formación de Funcionarios   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | Formatos de inducción y entrenamiento |   |   |   |   | Formatos de inducción y entrenamiento |   |   |   |    | Espacios de integración e interacción |    |    |    |    | Definición de políticas y lineamientos para los planes de formación y desarrollo. |    |    |    |    | Definición de políticas y lineamientos para los planes de formación y desarrollo. |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

| Etapa   | Mes: Agosto de 2015 |   |   |   |   |   |   |   |           |                           |    |    |    |                                       |                           |    |    |    |           |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---------------------------|----|----|----|---------------------------------------|---------------------------|----|----|----|-----------|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | S 23                |   |   | Semana 24   |   |   |   |   | Semana 25 |                           |    |    |    | Semana 26                             |                           |    |    |    | Semana 27 |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | S                   | D | L | M   | M | J | V | S | D         | L                         | M  | M  | J  | V                                     | S                         | D  | L  | M  | M         | J                         | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | 1                   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7 | 8 | 9         | 10                        | 11 | 12 | 13 | 14                                    | 15                        | 16 | 17 | 18 | 19        | 20                        | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención |                     |   |   | Formación de Funcionarios   |   |   |   |   |           | Formación de Funcionarios |    |    |    |                                       | Formación de Funcionarios |    |    |    |           | Formación de Funcionarios |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención |                     |   |   | Definición de políticas y lineamientos para los planes de formación y desarrollo. |   |   |   |   |           |                           |    |    |    | Espacios de integración e interacción |                           |    |    |    |           |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

| Etapa   | Mes: Septiembre de 2015   |   |   |   |   |                           |   |   |   |    |                                       |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|---|---------------------------|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|----|---------------------------------------|----|----|----|----|---------------------------|----|----|----|----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
|   | Semana 28                 |   |   |   |   | Semana 29                 |   |   |   |    | Semana 30                             |    |    |    |    | Semana 31                 |    |    |    |    | Sem 32                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|   | M                         | M | J | V | S | D                         | L | M | M | J  | V                                     | S  | D  | L  | M  | M                         | J  | V  | S  | D  | L                         | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  |  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                         | 7 | 8 | 9 | 10 | 11                                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 16                        | 17 | 18 | 19 | 20 | 21                        | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | Formación de Funcionarios |   |   |   |   | Formación de Funcionarios |   |   |   |    | Formación de Funcionarios             |    |    |    |    | Formación de Funcionarios |    |    |    |    | Formación de Funcionarios |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención |                           |   |   |   |   |                           |   |   |   |    | Espacios de integración e interacción |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |

| Etapa   | Mes: Octubre de 2015 |   |   |   |                           |   |   |   |   |                           |    |    |    |    |                                       |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----------------------|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---------------------------|----|----|----|----|---------------------------------------|----|----|----|----|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | Semana 32            |   |   |   | Semana 33                 |   |   |   |   | Semana 34                 |    |    |    |    | Semana 35                             |    |    |    |    | Sem 36                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | J                    | V | S | D | L                         | M | M | J | V | S                         | D  | L  | M  | M  | J                                     | V  | S  | D  | L  | M                         | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                         | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                        | 11 | 12 | 13 | 14 | 15                                    | 16 | 17 | 18 | 19 | 20                        | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención |                      |   |   |   | Formación de Funcionarios |   |   |   |   | Formación de Funcionarios |    |    |    |    | Formación de Funcionarios             |    |    |    |    | Formación de Funcionarios |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Etapa 3<br>Ejecución del Plan de Intervención |                      |   |   |   |                           |   |   |   |   |                           |    |    |    |    | Espacios de integración e interacción |    |    |    |    |                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

| Etapa                 | Mes: Noviembre de 2015 |   |   |   |   |   |   |   |   |           |    |    |    |    |  |    |    |    |    |        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|-----------------------|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
|                       | Semana 37              |   |   |   | Semana 38   |   |   |   |   | Semana 39 |    |    |    |    | Sem 40   |    |    |    |    | Sem 41 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                       | D                      | L | M | M | J   | V | S | D | L | M         | M  | J  | V  | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V      | S  | D  | L  | M  | M  | J  | V  | S  | D  | L  |  |
| Etapa 4<br>Evaluación | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9 | 10        | 11 | 12 | 13 | 14 | 15   | 16 | 17 | 18 | 19 | 20     | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |  |
| Etapa 4<br>Evaluación |                        |   |   |   | Medición del impacto y alcance de la intervención realizada |   |   |   |   |           |    |    |    |    | Entrega de resultados de la medición del impacto |    |    |    |    |        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |

## 16. BIBLIOGRAFIA

Chacín. (2009). Los riesgos psicosociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. Revista de Estudios Interdisciplinarios de America Latina. Vol 11. Núm 3. pp. 367-385. **ISSN 1317-0570.** Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99312516006.pdf>

Borjas de Xena, (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. Anales de la Universidad Metropolitana. Vol 10. Núm 1. p. 139-162

Recuperado en [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Dialnet-CulturaYLiderazgoEnUnaEmpresaDeServiciosVenezolana-3625135%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Dialnet-CulturaYLiderazgoEnUnaEmpresaDeServiciosVenezolana-3625135%20(1).pdf)

Briceño (2009). Los riesgos Psicosociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Vol 11 (3).pp. 367- 385. ISSN 1317-0570 Recuperado en <http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-032/TEL-032-005/texto.pdf>

Calderón & Serna (2012). Condiciones de causalidad entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial de Colombia. Acta Colombiana de Psicología. Vol 15 Núm 2. pp. 119-134. Recuperado en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_9973\\_v15-n2-art11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_9973_v15-n2-art11.pdf)

Calderon (2009). Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado. Decisión Administrativa, Num 2 pp. 17-26. Recuperado en <http://www.bdigital.unal.edu.co/9706/1/01242075.1999.pdf>

- Calderón, Murillo & Torres. (2013). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Revista Cuadernos de Administración Vol 16. Num 25. pp. 109-137. ISSN 0120-3592 Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Cameron & Quinn. (2006) The Jossey – Bass Business & Management Series Diagnosing and Changing Organizational Culture. Recuperado en <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360857498.3015organizational%20cult156.pdf>
- Charria, Kewy, Sarsosa, & Arenas. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación Revista Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia. Colombia. Vol. 29, núm. 4, pp. 380-391. ISSN 0120-386X. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/120/12021522004.pdf>
- Pelekais & Rivadeneira. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 14, núm.1, pp. 140-148, Universidad del Zulia. Venezuela. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673012.pdf>
- Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe. (2010). Diciembre. Revista de la Facultad de Ciencias Economicas Universidad Del Rosario – Universidad Pontificia Bolivariana (Bucaramanga) Vol 18. Núm.2. pp.7-17. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/909/90920053001.pdf>
- Díaz. (2011) Estrés laboral y sus factores de riesgo psicosocial. Revista CES Salud Pública. ISSN 2145-9932. Vol. 2 núm. 1 pp. 80-84. Recuperado de <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Dialnet-EstresLaboralYSusFactoresDeRiesgoPsicosocial-3677229.pdf>

García. (2007). *Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Colombia. núm. 38. pp. 21-51. ISSN 0188-2503. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358002.pdf>*

Gómez. (2008). *Cultura Organizacional e Identidad Productiva propuesta para el análisis de las organizaciones Colombianas. Umbral Científico, Universidad Manuela Beltrán. Bogota, Colombia. núm. 13, pp. 56-64. ISSN 1692-3375. Recuperado en Gómez Gómez, Héctor Manuel. 2008. Diciembre. Cultura Organizacional e Identidad Productiva Propuesta Para el Análisis de las Organizaciones Colombianas. Umbral Científico, Universidad Manuela Beltrán. Bogota, Colombia. núm. 13, pp. 56-64.*

Grau, Vallejo, Agulló y Mañas. (2005). *El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. Revista Psicothema. Vol. 17, num, 2, p. 212-218. ISSN 0214-9215. Recuperado el 5 de febrero de 2015. En Rodríguezfile:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Absentismo%20laboral.pdf*

Gutiérrez. *Cultura, (2007) Organizaciones e Intervención.2007. Univ. Psychol., Pontificia Universidad Javeriana. Abril. vol.6, no.1, p.115-130. ISSN 1657-9267. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n1/v6n1a12.pdf>*

Mansilla. (2004). *El riesgo psicosocial en el trabajo: Una realidad emergente. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, núm. 89, pp. 3-5. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/2650/265019661001.pdf>*

Ministerio de la Protección Social. *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. (2011). Recuperado en <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=568>*

Morales, Topa & Gallastegui. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. Revista Psicothema. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Vol. 18, nº 4, pp. 766-771. ISSN 0214-9915. Recuperado file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Acoso%20laboral.pdf

Navas. (2011). Diagnostico del riesgo psicosocial de transportes Piedecuesta S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de [http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1310/1/digital\\_20493](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1310/1/digital_20493). pdf

Ortiz & Olaz. (2006). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado de <http://www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>

Páramo M, Ramírez P, Rodríguez R. (2009). Cultura organizacional y Estilos de dirección orientados al mercado. Ecoe Ediciones. Colombia.

Peiró. (2004). El Sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Revista Universitas Psychologica. Vol 3. Núm 2. pp. 179-186. Recuperado en [http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema\\_trabajo.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema_trabajo.pdf)

Peiro & Rodriguez. (2008). Estrés laboral, Liderazgo y salud organizacional. Revista Sección Monografica. Vol 29. (1). p. 68-82. ISSN 1657-9267.

UIPOT. Universidad de Valencia e IVIE. UIPOT. Universidad de Valencia. Recuperado el 11 de febrero de febrero de 2014. Recuperado de file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Estr%C3%A9s%20laboral,%20liderazgo%20y%20salud.pdf

Polo; Palacio; Correa, Mebarak, Velilla. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención Salud Uninorte, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Vol. 29, núm. 3, pp. 561-575. ISSN 0120-5552. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/817/81730431019.pdf>

Raffo, Ráez & Cachay. (2013). Riesgos psicosociales. Industrial Data, vol. 16, núm Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. pp. 70-79. ISSN 1810-9993. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81629469008.pdf>.

Rodríguez, (2009). Factores Psicosociales de Riesgo Laboral: ¿Nuevos tiempos, nuevos riesgos? Observatorio laboral Revista Venezolana. Universidad de Carabobo Venezuela. Vol. 2, núm. 3. pp. 127-141. ISSN 1856-9099. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838007.pdf>

Rodríguez & Molerio. (2002) Estrés Laboral, Consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento. Revista Internacional de Psicología. Vol.03 No.01. pp.1-19. ISSN 1818-1023. Recuperado de file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/Estr%C3%A9s%20laboral%20(1).pdf

Ruiz & Naranjo. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas: Perspectivas en Psicología, Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia Vol. 8, Núm. 2, pp. 285-307. ISSN1794-9998. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>

Serna, Alvarez & Calderon. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. Acta Colombiana de Psicología. Vol 15. Núm 2: pp.119-134. Recuperado de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_9973\\_v15-n2-art11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_9973_v15-n2-art11.pdf)

Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. Recuperado de [http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/resolucion\\_2646\\_2008\\_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/resolucion_2646_2008_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf)