

Modelo de Clima Organizacional para la empresa Diseños Exclusivos en la ciudad de
Medellín en el año 2022-1.

Estudiantes:

Adm. Paula Chavarria Balbin*
Lic. Juliana Grajales Restrepo**
Ps. Andrés Felipe Jiménez Ramirez***

Asesor:

MBA. Jaime Alberto Beltrán Ríos

Especialización en Gerencia del Talento Humano
Universidad Católica Luis Amigó

Medellín, Colombia
2022

Planteamiento del Problema

Las organizaciones experimentan una transformación acelerada en los modelos de gestión, esto como estrategia para responder a las necesidades del entorno al que pertenecen y al contexto sociocultural que las permea; es decir, empresas gestionando personas para soportar la estrategia y sobrevivir ante los inminentes cambios de paradigma que han acompañado al siglo XXI.

“En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las integran, pues son éstas quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.” (Agudelo-Orrego, 2019, p.117)

En este sentido, cobra relevancia la posibilidad de medir y diagnosticar el clima organizacional, entendiendo esto como una alternativa para identificar brechas e impactar en la productividad y el desempeño de los colaboradores en el corto y mediano plazo. Siendo así, es importante aclarar que, según lo propuesto por Álvarez Peña y Flórez Duarte (2012) las empresas colombianas actualmente se encuentran sumergidas en un ambiente cambiante y complejo cada vez más competitivo debido la influencia que hoy en día ejerce la globalización en las organizaciones; por ello, las organizaciones encuentran que las formas tradicionales de manejar el talento humano no son las más efectivas para lidiar con este medio. (p.3). Siguiendo esta línea de pensamiento, ante la imperante necesidad de implementar las nuevas formas y tendencias en la gestión del talento humano, adquiere mayor importancia la necesidad de diagnosticar de manera acertada y precisa el clima

organizacional en las empresas. Así lo sustentan Araujo, Checa, y Velasco (2020) al expresar que la valoración del clima organizacional en una organización cumple dos funciones: la primera, como elemento de planificación y el desarrollo de la estrategia organizacional, lo que posibilita una visión futura de la organización. La segunda, como un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del ambiente laboral (p.1).

Una valoración negativa del clima dentro de la empresa es la fuente de patologías organizacionales que impactan de manera directa en la estrategia, la productividad y la eficiencia de una empresa. Bonde (2008) propone que la exposición a factores de riesgo en el lugar de trabajo (percepción de injusticia, un clima organizacional pobre, dificultades en la toma de decisiones, liderazgo insuficiente, y desbalance entre el esfuerzo y la recompensa) están ligados a deficiencias en la salud mental. Así, el Chartered Institute of Personnel and Development (2008) afirma que el estrés laboral, en este caso, asociado con una valoración negativa del clima laboral impacta de diversas maneras en la organización; el estrés laboral, el ausentismo, las rotaciones, el presentismo, todos estos son factores que disminuyen la productividad ocasionando daños, incluso, en la cultura organizacional.

Ausencias por enfermedad	<p>Primero, estimar el porcentaje de la ausencia por enfermedad relacionada con el estrés.</p> <p>Como alternativa, pueden utilizarse medias de investigación, como la estimación del NHS de Escocia que estima que entre el 30 % y el 60 % de las ausencias están relacionadas con el estrés.</p> <p>En segundo lugar, estimar el coste anual de las ausencias por enfermedad por empleado. Como alternativa, el CIPD en 2008 estimó que esta cifra sería de 666 GBP por empleado.</p> <p>En tercer lugar, multiplicar las cifras de los pasos 1 y 2 y luego multiplicar esta cifra por el número de empleados de la empresa. Por ejemplo, para una empresa con diez empleados que desea calcular una estimación conservadora de la enfermedad relacionada con el estrés, la fórmula sería $(0,3 \times 666) \times 10 = 1\ 998$ GBP.</p>
Presentismo	<p>Si una organización no puede estimar el coste del presentismo o la pérdida de productividad, podrán utilizarse en su lugar las estimaciones nacionales. Por ejemplo, en el Reino Unido el coste del presentismo relacionado con el estrés se estima que sería de 605 GBP por empleado por año (Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). Por lo tanto, el presentismo cuesta a una empresa de diez empleados una estimación de 6 050 GBP al año.</p>
Rotación	<p>El coste de la rotación del personal relacionado con el estrés se calcula de un modo similar al coste de la ausencia por enfermedad. En primer lugar, se estima el porcentaje de la rotación del personal relacionado con el estrés. Como alternativa, utilizar la cifra de la Encuesta anual del CIPD en 2008, la cual mostró que el 19 % de la rotación en el Reino Unido está relacionada con el estrés.</p> <p>A continuación, estimar el coste de sustitución de un empleado. Si esta información no está disponible, el CIPD en 2008 estimó que esta cifra era de 5 800 GBP para un empleado medio aunque depende de la función del empleado y del sector.</p> <p>Por último, multiplicar las cifras de los pasos 1 y 2 y luego multiplicar esta cifra por el número de empleados que han dejado la empresa. Por ejemplo, si tres empleados han abandonado la empresa en el año pasado, el coste de la rotación del personal relacionado con el estrés sería de $0,19 \times 5\ 800$ GBP $\times 3 = 3\ 306$ GBP.</p>
Otros costes	<p>Por ejemplo, los costes asociados con los accidentes y las lesiones, los conflictos en el lugar de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, las primas de seguros.</p>
Costes relacionados con las partes interesadas	<p>Por ejemplo, la reputación de la empresa, la marca y las relaciones con los inversores.</p>

Fuente: Chartered Institute of Personnel and Development (2008)

De esta manera, al comprender la importancia y el impacto que posee el clima organizacional sobre las empresas y sus colaboradores. Werther, Davis y Brito (2019) hacen referencia a la estructura y condiciones de vida de la colectividad de la empresa; también de su contexto histórico y su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. En este sentido, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen de las condiciones de trabajo, el estilo de vida, así como el nivel de salud y bienestar de los colaboradores (p.298). Ahora bien, el clima organizacional no es un constructo aislado, por el contrario, es la consecuencia de factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo

impactando diversos componentes de una estructura organizacional; de esta manera, es una de las causas que impacta en la productividad, nivel de desempeño y desarrollo organizativo. (Ólaz, 2013, pp. 14-15).

En la actualidad, las organizaciones conforman la sociedad y todos los aspectos de la vida se relacionan de algún modo con las compañías [...] lo que hace que en cada una de ellas se conforme un equipo humano con ideales, capacidades y un potencial único y orientado al tipo de organización al que pertenecen (Ceferino Cardona y Atehortua Monroy 2021, p.30). Con la amplitud del panorama planteado, el sector textil no es ajeno a la influencia de las variables de la gestión del talento humano, en específico relacionado con el clima organizacional.

Con la amplitud del panorama planteado, el sector textil no es ajeno a la influencia de las variables de la gestión del talento humano, en específico relacionado con el clima organizacional. La industria nacional de los textiles y de la confección genera alrededor de 600.000 empleos directos y 900.000 indirectos (Dinero, 2019). Con pocas excepciones, y teniendo en cuenta el tamaño del sector, las empresas que lo están catalogadas como pymes. Características de las Pymes. A través de los años se ha observado una industria textil en una crisis permanente, básicamente debido, en primer lugar, a la globalización de la economía y a otros factores [...] lo anterior ha ocasionado que el empleo en el sector sea inestable y de alta rotación, esto sumado a la flexibilización del trabajo (Ceferino Cardona et al 2021, p.34.). De esta manera, una industria inestable y de alta rotación, con dificultades económicas y con altos niveles de competitividad ocasiona que las empresas se vean en la necesidad de

gestionar el Talento Humano de manera eficaz y eficiente posible, lo que incluye el clima organizacional y los factores que le componen.

La empresa Diseños Exclusivos SAS, es una empresa familiar del sector textil que lleva 43 años en el mercado, es reconocida por la calidad de sus productos. Actualmente cuenta con 87 trabajadores distribuidos entre, aproximadamente, un 60% operativos y un 40% administrativos. Durante los primeros 34 años el fundador estuvo en cabeza de la gerencia general, siendo un líder reconocido por diversas personas, caracterizado por su estilo de liderazgo, hasta el momento de su fallecimiento en el año 2013. Se ha conservado un estilo de mando centralizado desde sus inicios, en la segunda generación de la empresa se encuentra como gerente general su hija mayor lo que ha afectado el clima organizacional por el nuevo enfoque de la gerencia siendo respaldada por un grupo de asesores externos y en apoyo el equipo de trabajo en escala de cargos como directores, coordinadores, analistas, auxiliares y operarios.

El estilo de mando centralizado de la empresa en estudio y la utilización de diferentes historias y mitos fundacionales basados en la remuneración económica contribuye al surgimiento de diversos problemas cuando de gestión del talento humano se trata, más aún en un sector de mercado altamente competitivo.

Diseños Exclusivos es una empresa del sector textil, atenta a las necesidades de los trabajadores, a razón de esto, en tiempos de la gerencia anterior el nivel del trabajo era muy exigente pero incentivado, centrándose en la compensación económica; actualmente, se busca que estos incentivos apunten a la compensación emocional a través de reconocimientos y actividades enfocadas al ser. No obstante, y pese a los esfuerzos que ha realizado la empresa

a lo largo de estas cuatro décadas, es difícil observar por parte de los trabajadores y bajo la percepción de la gerencia, el compromiso y sentido de pertenencia; afectando en muchas ocasiones el clima organizacional y, por ende, los niveles de productividad.

Estas prácticas que se llevaban a cabo en la Gerencia anterior, similar a las nombradas en la Teoría Científica de Frederick Taylor, muestran relación con la siguiente frase “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado” Pacheco, A (s.f) citando a Taylor (1944, p. 133). Este tipo de prosperidad se refiere a la índole económica, dejando de lado la capacitación, formación, promoción, salario emocional, de cada uno de los individuos. Hacer que el personal se encuentre motivado solo por la parte económica genera insatisfacción y desmotivación al momento que la empresa no logre continuar con estas prácticas por distintas razones, así como sucede en la actualidad.

En consecuencia, se pregunta:

¿Cuál es la percepción del Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa Diseños Exclusivos en la ciudad de Medellín en el año 2022?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el modelo de Clima organizacional en la empresa Diseños Exclusivos en la ciudad de Medellín en el 2022.

Objetivos Específicos

1. Identificar el clima laboral de la empresa Diseños Exclusivos.
2. Determinar las diferencias entre el clima laboral actual y el clima laboral deseado.
3. Proponer el plan de cierre de brechas.

Justificación

Este diagnóstico organizacional permite poner a prueba las capacidades y conocimientos adquiridos en la Especialización en Gerencia del Talento Humano, identificando las destrezas y habilidades adquiridas. De esta manera, permite conocer las realidades actuales de la organización Diseños Exclusivos S.A.S. soportando y complementando la formación teórico práctica, además de dar mayores herramientas para el desempeño profesional.

A nivel social, el diagnóstico de Clima Organizacional facilita la identificación de los factores que afectan e impactan a las personas dentro de la organización, permitiendo la toma asertiva de decisiones por parte de los altos mandos; además, evidencia los conflictos humanos de la organización que inciden en la productividad y las respectivas estrategias que permitan el cierre de brechas y generen una mayor percepción de bienestar; adicional a esto, la gestión del talento humano permite la adopción de iniciativas que contribuyan a integrar y agilizar sus procesos internos de gestión, por ende, la modificación positiva de estos procesos facilita la alineación del talento humano con el propósito de la compañía; esto con el fin de aumentar la productividad, estimulando el potencial de los empleados y perfeccionando sus habilidades.

En este sentido, el diagnóstico de clima organizacional permite conocer el estado actual del talento humano de la organización, sus percepciones, sensaciones y necesidades. Consideramos que este instrumento es pertinente porque abarca las dimensiones a intervenir y facilita el cierre de brechas en el camino hacia el clima organizacional esperado, permitiendo mitigar los niveles de incomodidad; al no ser una prueba psicológica tradicional, se obtienen respuestas más precisas que dan cuenta de la realidad organizacional; permite medir de manera certera la apreciación de cómo el superior actúa en ciertas circunstancias de las variables condicionantes del clima organizacional, es decir, no se busca medir la gestión particular de una persona o un líder en específico. Por último, esta metodología facilita la reacción espontánea y la proyección natural de las percepciones de un conjunto de personas para representar el clima que prima en cada unidad funcional de trabajo de la organización

Marco Teórico

1. Generalidades del Clima Organizacional

A lo largo de los años, se han planteado diversas posibilidades que modifican la estructura de la gestión y de la gerencia del Talento Humano en las organizaciones a lo largo del mundo. No es secreto que, estos cambios se encuentran íntimamente ligados a las diferentes variaciones y avances en el desarrollo de los modelos de trabajo; complementando esta visión, Schneider, Ehrhart y Macey (2013, p. 3) proponen que la investigación del clima organizacional comenzó en la época de los 80s siguiendo una metodología basada en las diferencias individuales de las personas, muy característico de la psicología industrial de la época; lo que, de esta manera, denota un crecimiento importante de la tendencia a considerar

el clima organizacional como un factor que impacta directamente en el desempeño de cada empresa.

Así lo plantea Montaña (1998) cuando propone que:

“A nivel de la gestión de persona, esta solo se reconoce como una actividad especializada en el interior de las organizaciones a partir de la revolución industrial [...] la revolución industrial, el auge del sindicalismo, la implementación de los métodos y técnicas de la administración científica y el movimiento de las relaciones humanas constituyen los hechos que mayor influencia han tenido en el desarrollo de la gestión del recurso humano.” (p.138).

En este sentido, las empresas colombianas no han sido la excepción a la transformación, modernización o cambio de paradigma frente a la gestión del talento humano; ya que, esta transformación o “modernización” de las áreas de gestión del talento humano responde a las necesidades ambientales, es decir, la modernización empresarial, la introducción de nuevas tecnologías y la apertura económica. Hernández, Valencia y Giraldo (2007, pp. 41-42). Según estos mismos autores, en los años noventa uno de los más sobresalientes [logros] fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el [cumplimiento] de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de alta gerencia. (p.44)

De esta manera y teniendo en cuenta los factores contextuales que atañen esta investigación, cobra mayor relevancia la gestión del clima organizacional, entendiendo a

este, desde su generalidad como un factor destacado que “permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo.” Toro y Sanín (2013, p.11).

“El clima organizacional está relacionado con la moral o el estado de ánimo de los colaboradores de una organización en un momento dado y suele ser un buen predictor de los resultados de corto plazo de una organización [...] “es el nivel de satisfacción de los empleados de una organización, desde la percepción que tiene las personas y se vuelve algo compartido [además] es una representación colectiva de la realidad de la persona dentro de la organización”. Valencia, S. (2020). En otras palabras, si se tuviera que pensar el clima organizacional en términos más concretos podríamos proponer que, el clima organizacional es un rasgo de la personalidad de las empresas.

Siendo así, el clima no es otra cosa que el sentir o el estado de ánimo de la organización [también] es una fotografía diagnóstica de alta definición que nos permite inferir y calibrar las dimensiones que, en un momento determinado, pueden estar afectando el estado de ánimo de los trabajadores al desempeñar su rol dentro de la organización, en consecuencia, la productividad y los resultados de esta. Rojas, O. (s.f, pp. 26-27). De esta manera, el clima organizacional también se comprende como la representación de una parte importante de la experiencia del empleado sobre el valor organizacional y de sus procesos, y, por ende, es un gran predictor del desempeño (Patterson, Warr y West, 2004; Schulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki, 2009).

Las circunstancias contextuales que rodean las realidades organizacionales en la actualidad impactan directamente en las personas que, naturalmente, componen las empresas;

en este sentido, existen tres niveles de complejidad (psicológico, colectivo y organizacional) que permiten obtener una perspectiva más amplia sobre el concepto de clima.

1.2 Clima Psicológico

1.2.1 Características

El clima psicológico podría entenderse como la representación cognitiva, el significado emocional que tiene para una persona su realidad de trabajo o de empresa. Es una experiencia privada, subjetiva y fenomenológica puesto que, parte de la percepción individual de cada empleado. Valencia, S. (2020).

Complementando esta visión, Chiang, Heredia y Santamaría (2017) proponen que las nuevas competencias requeridas por las organizaciones generan incertidumbre, inestabilidad y presiones psicológicas en las cuales el bienestar del trabajador podría verse afectado. (p.44). Entonces, el clima psicológico es una percepción individual y subjetiva de las realidades organizacionales y las organizaciones generan incertidumbre y presiones psicológicas, por esta razón, es importante tener en cuenta una visión más general de la dinámica empleado-empleador en términos de la percepción de cada uno de los actores. Se diferencia de los demás niveles como clima colectivo, clima y cultura organizacionales en el nivel de análisis sujeto a investigación (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003, p. 391).

Con este panorama más amplio, cobra mayor relevancia gestionar y conocer de manera precisa el clima individual de cada sujeto dentro de las organizaciones. Esto guarda una íntima relación con el “Contrato Psicológico”. El contrato psicológico, según Vesga

Rodríguez (2011) citando a Vesga (2007) se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos. (p.174). Años más tarde, este mismo autor complementa su definición previa y propone que “el contrato psicológico está constituido por las creencias y expectativas tácitas que forman trabajador y empleador respecto a las obligaciones mutuas en dicha relación de trabajo.” (p.174)

En este sentido, para Schein (s.f) el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos; evitamos hacer las que no la tiene. (p.73). Es por esta razón que una fractura en el contrato psicológico entre el empleado y el empleador tendrá como consecuencia una afectación directa al clima psicológico de ese sujeto e influirá de manera negativa o positiva en su percepción de la organización.

Continuando con esta línea de pensamiento, este mismo autor plantea cinco grandes dimensiones que impactan en el desarrollo de los trabajadores y sus estados psicológicos críticos que influyen en la manera en que realizan su labor. (pp. 84-85).

1. **Variedad de la habilidad:** La medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.
2. **Identidad de la tarea:** La medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente, poder observar un resultado claro.

3. **Importancia de la tarea:** La medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de las otras personas.
4. **Autonomía:** La medida en el que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace.
5. **Retroinformación:** La medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo o del supervisor o de un compañero de trabajo.

Ahora bien, estos cinco grandes elementos están atravesados por tres dimensiones.

- a. Poseer o no las habilidades y destrezas necesarias para el trabajo.
- b. Motivación y necesidad de crecimiento por parte del empleado.
- c. Satisfacción con los factores contextuales con las organizaciones formales e informales.

Todos estos factores son los que componen la dimensión del clima psicológico, una adecuada intervención e identificación de estos puede traer como resultado una mayor motivación interna de trabajo, alta calidad del trabajo realizado, alta satisfacción con el trabajo, bajo ausentismo y mejores resultados. Como se pudo observar, el clima psicológico juega un papel trascendental en la relación empleado y empleador.

2. Elementos del Clima Organizacional

Si bien existen muchísimos modelos que permiten abordar diferentes elementos del clima organizacional, en este trabajo y, desde el observador de los autores, son la calidad de

vida laboral y la satisfacción laboral los factores complementarios que impactan de manera directa en la percepción del fenómeno anteriormente mencionado.

2.1 Calidad de vida laboral

Retomando entonces el modelo propuesto por Walton (1973) existen varias dimensiones para definir la calidad de vida laboral, es decir, la calidad de vida laboral no consiste en las organizaciones brindado beneficios que, al menos en el contexto Colombiano, se encuentran regulados por ley; por el contrario, busca ir más allá abarcando categorías tales como:

Categoría	Definición
Compensación justa y adecuada	Debe realizarse teniendo en cuenta los requerimientos del cargo, lo nocivo del ambiente laboral y el riesgo al que se expone el trabajador, qué habilidades específicas necesita el puesto, entre otras. Todos estos factores contribuyen a determinar una compensación justa que, como consecuencia, impacta en el desempeño de los trabajadores y en su calidad de vida laboral.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Estos aspectos incluyen: Horas razonables de trabajo, condiciones físicas que minimicen el riesgo de daños y límites de edad según el daño que pueda ocasionar determinada labor.
Oportunidad de desarrollar el talento humano	La autonomía, la apertura a desarrollar diversas tareas, los flujos de información sobre el trabajo (feedbacks asertivos), la utilidad de las tareas y la planeación del propio trabajador sobre sus funciones.
Oportunidades de crecimiento	Desarrollo, plan carrera y oportunidades de adquirir más aprendizajes que contribuyan al mejoramiento de la posición del empleado.

Integración social en el trabajo	Libertad de prejuicios, igualitarismo, movilidad, apoyo de los grupos primarios (familia), de la comunidad y una apertura interpersonal a compartir sentimientos, pensamientos y creencias.
Constitución de la organización del trabajo	Privacidad, libertad para disentir abiertamente de las opiniones de sus superiores, equidad y procesos y procedimientos que generen oportunidades de igual acceso para todos (como ascensos).
Convivencia del espacio laboral y el espacio de vida	Por ejemplo, si un empleado no tiene días de descanso y sus turnos son frecuentemente entre 12 y 14 horas, claramente existe un desbalance entre su vida familiar y su vida laboral; de esta manera, poder equilibrar estos dos aspectos cobran relevancia.
La relevancia del trabajo	Las organizaciones que son vistas a nivel social como irresponsables, tienden a poseer altos niveles de insatisfacción laboral; en este sentido, entre más interiorizado esté el impacto social del trabajo y organización para el empleado, mayor calidad de vida laboral va a obtener.

Elaboración Propia con base en: Walton (1973)

En resumen, la calidad de vida laboral es generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores. (Chiavenato 2009, p.32).

2.2 Satisfacción laboral

Siguiendo esta perspectiva, la satisfacción laboral es el complemento perfecto para construir una perspectiva global de los factores que impactan en el clima organizacional; siendo así, la satisfacción laboral es entendida como un grupo de pensamientos, sentimientos,

emociones y creencias frente al trabajo. Es una disposición psicológica de cada empleado frente al trabajo y esta depende de numerosos factores, tales como: el ambiente físico donde labora, la relación con el jefe directo y con sus compañeros, el reconocimiento de logros, la aplicabilidad de sus conocimientos y las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Atalaya (1999). También puede ser entendida como la actitud que los individuos tienen acerca de su empleo; resulta de las percepciones de sus puestos y se basa fundamentalmente en factores como: el ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones sociales, incluye a su vez factores como el pago, el puesto, las oportunidades de ascenso y la relación con el jefe directo. (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011; Cepeda, Salguero y Sánchez, 2015).

3. Variables del Clima Organizacional

Ahora bien, para comprender el clima organizacional es necesario visibilizar que existen diferentes modelos que apuntan y complementan diferentes instancias de la organización; cada uno de estos modelos posee unas variables que mide y que busca cuantificar para obtener la mejor radiografía de la situación actual de los empleados en la organización; teniendo esto en cuenta, abordamos cuatro variables que responden a las necesidades de la empresa a ser diagnosticada, estas son según (Marín, Melgar y Castaño, 1990):

3.2 Liderazgo

Es comprendido como la influencia ejercida por ciertas personas, en especial los jefes o supervisores, en el comportamiento de otros para lograr resultados [...] se da en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de

orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas. Este elemento contiene diversas subcategorías tales como:

3.2.1. La influencia

Es el proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional [...] implica la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas.

3.2.2 La capacidad de orientación y solución de problemas

Implica tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo.

3.2.3 Comunicación Efectiva

Es la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos [...] tener la capacidad de incorporar las ideas de los demás en los propósitos previstos. De esta manera, para lograr una comunicación efectiva a no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. (Espinoza, 2009, p.13).

3.2.4 Obtención y comunicación de resultados

Es importante que los resultados sean conocidos por las personas que participaron en sus logros, esto da valor a sus esfuerzos y contribuye a estimular para que se acepten nuevos objetivos de más alcance.

Ahora bien, comprendiendo que el liderazgo incluye elementos de influencia, de capacidad de orientación y solución de conflictos y de comunicación asertiva, eficaz y eficiente, este instrumento parte de los siguientes constructos para evaluar el clima organizacional y la variable del liderazgo, estos son:

3.2.5 La Dirección

Proporciona el sentido de orientación a las actividades de unidad del trabajo, estableciendo objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo [...] implica velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

3.2.6 Estímulo a la Excelencia

Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados [...] significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

3.2.7 Estímulo al Trabajo en Equipo

La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de los objetivos comunes. [...] en este ambiente, no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la empresa y del grupo.

3.2.8 Solución de conflictos

Consiste en lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; capacidad que debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada

periódicamente [...] se debe conceptualizar el conflicto como un aspecto normal de la vida organizacional, se está dispuesto a tomar en cuenta las metas, motivaciones y necesidades que las personas involucradas aportan a la situación conflictiva; en el proceso de confrontación se debe propiciar una comunicación sincera y el proceso implica respeto por las diferencias y por las percepciones y creencias de las demás personas.

3.3 Motivación

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes [...] de esta manera, las verdaderas fuentes de motivación son la necesidad de relaciones interpersonales positivas, de oportunidades para demostrar una capacidad y contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal [...] en la medida en que los trabajadores puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, tenderán a estar motivados y satisfechos en el.

Siendo coherentes con lo planteado en la categoría anterior, consideramos que la motivación, desde esta perspectiva, está conformada por:

3.3.1 Realización Personal

El individuo habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar consciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación a la organización [...] cuando estas necesidades son satisfechas en la organización,

el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas.

3.3.2 Reconocimiento de la aportación

Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad; en este sentido, Cepeda et al. (2015, p. 37) proponen que: (Sangría francesa)

“El reconocimiento es el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos, confianza y por ende, un mayor compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad.”

3.3.3 Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder a sus deberes y por la consecuencia de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado [...] en una organización, esta se mide por el grado de compromiso de los trabajadores por medio del cual asumen consciente y de manera volitiva, sus respuestas a las necesidades planteadas en el ambiente laboral, dando cuenta de su motivación.

3.3.4 Adecuación de las condiciones de trabajo

Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo, es decir, cuando la

adecuación de estas condiciones no se da, se produce “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de productividad y desempeño, en la calidad de los productos y servicios. De hecho, la compañía colombiana de seguros, Colmena, propone que el espacio es un factor importante para realizar actividades de manera confortable, se debe verificar la iluminación, temperatura y ventilación del lugar de trabajo, en este sentido, es importante comprender que el cuerpo humano no está diseñado para permanecer largos periodos de tiempo en una misma posición determinada (Colmena, 2020, pp. 2-3).

3.4 Reciprocidad

Es comprendido como un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de la organización y, como consecuencia, se convierte en un símbolo que personifica a la organización [...] de esta manera, la satisfacción de los objetivos empresariales y los personales, no debe ofrecer dificultad porque, en sí, no se excluyen mutuamente; y en la medida en que se reconocen compatibles, se aceptan complementarios e interdependientes. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando bien sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y el empleado espera que la organización se comporte justamente. (Chiavenato, 2016).

La organización se construye sobre la base de la conciencia participativa de todos los trabajadores; esta es entendida como la responsabilidad individual en la acción grupal dentro de marcos de referencia que puntualicen los objetivos y las funciones de la organización [...] en este sentido, la integración de las personas en la organización es un efecto de la participación. La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades

de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos empresariales. La participación de los trabajadores en la empresa como aquél proceso de adquisición de los siguientes derechos: a participar en los beneficios, en la toma de decisiones relevantes para la empresa y en la propiedad de la misma. Báez (2011).

4. El Clima Organizacional y su impacto en la cultura

Ahora bien, es importante comprender que el clima organizacional hace referencia a la suma de percepciones individuales del ambiente de trabajo, en el que convergen los constructos colectivos y las percepciones psicológicas individuales. (James, 1974, p.391). En este sentido, el clima organizacional es dado por los consensos o percepciones compartidas al tomar a la organización como un todo analítico, incluye políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común. (Valencia, 2021). Para Toro y Sanín (2013) el clima organizacional es un indicador de la calidad de vida en el trabajo. Esta se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de la persona garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. (p. 14)

Complementando esta percepción, Álvarez y Flórez (2012) asumen que el clima organizacional representa las nociones que el individuo tiene sobre la empresa en la cual trabaja, esto implica crear y formar una opinión teniendo en cuenta la autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura y, a su vez, es un concepto que permite determinar la manera como las políticas, los procesos y la tecnología influyen en el comportamiento de las personas y en su toma de decisiones. (p. 4).

4.2 Beneficios

Al momento de pensar en los beneficios de medir y diagnosticar el clima organizacional salen a relucir los indicadores de satisfacción laboral, todo esto permite tomar acciones que fortalezcan la dinámica organizacional, lo que puede entenderse como mayor éxito de la empresa y de los empleados. De esta manera, el clima organizacional es un medidor de satisfacción de los empleados frente a la organización e implica, por ende, una profunda relación con los niveles de productividad, eficacia y eficiencia. A mayor percepción en la calidad de clima organizacional, mayor satisfacción y mejores niveles de compromiso con la estrategia organizacional; A más bajo los niveles de calidad, peor satisfacción y peores niveles de compromiso. Rojas (2021, p.32)

En un estudio de laboratorio realizado con el propósito de observar las variables del clima organizacional con relación a la “cercanía de la supervisión” o tramos de control y a la regulación de las normas y reglas, obtuvo como resultados:

- a. Mayor predicción del performance o desempeño en climas organizacionales que facilitan la innovación.
- b. El desempeño fue mayor en los colaboradores expuestos a un clima organizacional consistente.
- c. Los diferentes niveles de clima organizacional impactan en las formas de resolución de conflictos. Frederiksen (1968) citado por James y Jones (1974, p. 1097).

Con base en estos resultados, es factible proponer que el clima organizacional impacta e influye en el incremento o detrimento en los niveles de desempeño de los colaboradores. En otras palabras, a mayor nivel de satisfacción de los sujetos frente al clima organizacional, mayor performance, mayores niveles de productividad y de innovación, lo que, por ende, impacta en la eficiencia y eficacia de todo el sistema productivo. Continuando esta línea de pensamiento, Kuenzi y Schminke (2009) proponen que existen diversas facetas específicas resultantes del diagnóstico e intervención del clima a nivel organizacional, por ejemplo: la seguridad, la capacidad de servicio y la innovación; también evitar accidentes y en los niveles de concentración. (p.690).

Siendo así, se entiende que el clima organizacional beneficia a todos los niveles de las organizaciones, equipos, grupos, departamentos y, por ende, al macro de la empresa. Además, está relacionado con los niveles de compromiso organizacional; entre una salud mental y las capacidades de afrontamiento individual a las adversidades inherentes a todas las organizaciones. (Rivera, Rozo, y Flórez, 2018, p.44).

4.3 Planes de mejora

Al hablar de planes de mejora, se hace referencia al resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática para dar continuidad y un perfecto desarrollo a las actividades planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos por la organización en el diagnóstico de clima laboral tomando como punto de partida la aplicación del instrumento Qualitas Biblio. Por lo tanto, los talleres de clima laboral permiten profundizar en la comprensión e interpretación de los resultados de la encuesta de clima laboral para actuar en su mejora, con compromisos que

parten de los propios empleados y que cuentan con el pleno apoyo en cuanto a prioridades y recursos por parte de la dirección. (Jesús, B. M. M. 2016).

4.4 Ventajas y desventajas de diagnosticar el clima organizacional

Al momento de tomar la decisión de medir el clima laboral en una organización se entiende que una de las motivaciones que conllevan esta actividad es que proporciona retroalimentación sobre los comportamientos organizacionales, permitiendo así planificar e introducir cambios tanto en las conductas de los miembros, como en las estructura organizacional en general, estas intervenciones son aún más certeras a nivel de la implementación de estrategias que apunten a: Rediseño organizacional, Gestión del desempeño, Comunicación interna y externa entre otras. Molina 2007 (p, 90)

Se considera también que el evaluar el clima organizacional permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, incorporando así las percepciones generales de toda la población intervenida, obteniendo con ello información suficiente para la elaboración de planes de acción, con el objetivo de gestionar los hallazgos ya que sin esto la información recolectada no tendría ningún valor. Pérez y Maldonado 2006 (p, 231) así mismo se puede mencionar que medir el clima laboral representa una oportunidad para determinar, por ejemplo: las variables que limitan la eficiencia y la eficacia de los procesos al interior, los cambios que se generen en relación con la satisfacción de los trabajadores y que serán propios para el incremento de la creatividad y la productividad lo cual necesariamente repercute en la calidad empresarial. (Pérez 2014, p, 121).

De igual manera cabe indicar que las mediciones del clima organizacional sugieren una serie de beneficios para la organización que hacen referencia a:

- Detección del pensamiento que prevalece en el personal y que de alguna manera no es expresado abiertamente.
- Las estimaciones que se realizan sobre el clima se convierten en un medio de comunicación entre los trabajadores y los directivos de la organización, lo que quiere decir que el personal puede evidenciar si efectivamente su opinión es valorada y considerada importante para la dirección y si esto genera cambios organizacionales.
- Por último, se puede decir que estos estudios hacen a la organización mucho más eficiente ya que lo conecta con la realidad y se identifican las acciones de mejora que señala su personal. Galarza, 2010 (p, 347).

Sin embargo, también es importante considerar aspectos desfavorables que se pueden presentar al momento de realizar una medición de clima laboral al interior de una organización, uno de estos puede obedecer a que en muchos casos los resultados obtenidos se quedan únicamente en el diagnóstico; esto puede ocurrir por que los responsables del proceso de medición probablemente no sepan qué hacer con la información por lo cual es probable que esta sea olvidada hasta que los problemas que originaron la medición vuelvan a ser notorios en una mayor escala. Existe también la posibilidad de que a pesar de contar con el diseño adecuado del cuestionario de acuerdo con las variables que se quieran medir, se presentará el riesgo que este no sea contestado honestamente por los encuestados, esta situación puede obedecer a la necesidad de quedar bien frente al empleador, o temor a represalias si se contesta con la verdad. Galindo 2013 (p, 30).

5. Metodología

1.1 Enfoque

En la presente investigación se utilizará la metodología cualitativa; esta permite manejar percepciones de la población objetivo encuestada y entrevistada, esta medición contiene cruces de variables que se interpretan de forma cuantitativa. De esta manera, la metodología cualitativa es considerada como un modo de encarar el mundo empírico y se permite distinguir por ser inductiva al desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos; el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran; demuestra que los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio (Taylor y Bogdan, 1987).

. Partiendo de esto, el investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo, es decir, los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, apartando sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve iguales. En este sentido, el uso de esta metodología permite asegurar un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace, observando a las personas en su cotidianidad, escuchándolos hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen,

el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

El enfoque cualitativo se elige cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes, profundizar en la forma en que perciben subjetivamente su realidad. De esta forma, se hace recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. La investigación cualitativa, lo que se espera al final es una descripción tersa, una comprensión experiencial y múltiples realidades y establece que las diferencias fundamentales entre la investigación cualitativa y la cuantitativa son la explicación y la comprensión como propósitos vs. el propósito de indagar, El papel personal vs. el impersonal que el investigador adopta, y el conocimiento descubierto vs. el conocimiento construido. (Hernández, Fernández y Baptista; Álvarez Gayou, 2003, 2010)

1.2 Método

1.2.1 Investigación Descriptiva:

También conocida como investigación estadística, permite describir los datos y características de la población o fenómenos en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo; en otras palabras, la investigación descriptiva permite obtener un amplio panorama sobre la experiencia que es objeto de análisis. De esta manera, el tipo de investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; esta se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo funciona en el presente (Tamayo y Tamayo, 2006). Siendo así, los estudios descriptivos

sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes, por ejemplo: el nivel de aprovechamiento de un grupo, cuántas personas ven un programa televisivo, o qué personas tienen determinadas necesidades sociales (Cazau, 2006).

Según Hernández-Sampieri et al (2018) la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice; además, describe tendencias de un grupo o población. Cabe agregar que, esta tiene como objetivo detallar algunas características fundamentales utilizando criterios previamente establecidos que permiten delimitar la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara Alban, Verdesoto Arguello y Castro Molina, 2020). Soportando esta afirmación, la investigación descriptiva tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o comportamientos de una o más variables de un conjunto determinado de la población, es decir, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998; Mejía, 2010; Paneque, 2020).

1.2.2 Investigación Propositiva:

Si bien en la investigación descriptiva el objetivo consiste en identificar los niveles de comportamiento, actitudes, características y particularidades del fenómeno en investigación; la investigación propositiva busca ocuparse de construir el “deber ser” de los elementos necesarios para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente (Hernández et al, 2010). De

esta manera, la investigación propositiva o diagnóstica es de cambio, adición o supresión, producto de un análisis y fundamentación de las teorías necesarias y suficientes enfocadas en la variable diagnóstica (o dinámica) y la variable propositiva (o estática) las cuales deben conducir a un fin: el diseño de la propuesta en sí. (Paredes, 2020, p.6). En otras palabras, la investigación propositiva es el último eslabón ligado a la investigación descriptiva, es decir, primero se describe la problemática a intervenir, luego se da un diagnóstico pertinente de la situación y por último se propone una solución que permita mitigar dicha problemática. Así mismo, la investigación propositiva, por un lado, construye una cosmovisión orgánica y dinámica de los problemas sociales y las determinaciones de éstos, precisando la magnitud cuali-cuantitativa de los mismos, desde los cuales se pretende generar un proceso de intervención profesional. Por otro lado, la investigación diagnóstica nos brinda una delimitación de los espacios estratégicos para la acción. Lo que supone el análisis de la acción de los actores sociales involucrados (Escalada, Fernández y Fuentes, 2004, p. 73-92). Responden con propuestas que tienen que ver con producción, tales como: definir políticas institucionales, lineamientos y reglamentos específicos; la producción de documentos de acceso y propuestas para el desarrollo de prácticas en instituciones u organizaciones; la producción de materiales y herramientas técnicas especializadas; y, documentar buenas prácticas de intervención, producir métodos y técnicas de evaluación (Vargas 2009, p. 161).

1.3. Herramienta

1.3.1 Origen

El instrumento QualitasBiblo es una prueba proyectiva que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones

y el comportamiento de las personas. En este sentido, la construcción del instrumento está orientado hacia el sector público y ha sido utilizado por diversas instituciones de salud en diversas subregiones, sin embargo, puede y debe ser adaptado para resaltar o investigar los aspectos que se consideren de mayor interés en el proceso gerencial de cada organización; con una conservación de las previsiones básicas de consistencia con el parámetro de normalidad, adoptando el control cruzado de respuestas, para garantizar su confiabilidad. (Marín, Melgar y Castaño, 1990, p.1).

1.3.2 Procedimiento

Debe ser utilizado de manera periódica, adoptando medidas correctivas pertinentes y evaluando su impacto. En este sentido, cuenta con un paso a paso previamente establecido. (Marín et al, 1990, pp. 2-4)

1. Determinar los grupos que se van a analizar: Identificar las unidades orgánicas cuyo análisis sea necesario y conveniente, y determinar la agrupación de ellos que sea más relevante, con base en el conocimiento de la organización.
2. Definir las variables de análisis: Adaptar el instrumento para dar más énfasis a los temas que se consideran más críticos.
3. Aplicación del instrumento y procesamiento de las respuestas.
4. Análisis de resultados:
 - a. Análisis descriptivo de cada área crítica en la que se aplicó el instrumento.
 - b. Presentación y socialización de resultados con grupos de interés, además se acuerdan áreas críticas para acompañar procesos de intervención.
5. Plan de acción:

- a. Objetivos del cambio.
 - b. Intervenciones posibles según las problemáticas encontradas.
 - c. Actividades, responsables y cronograma.
6. Ejecución del plan de acción

1.3.3 Enfoque

El enfoque de la encuesta es cualitativo con base en 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente que permite dar cuenta de los juicios, modos de percibir la realidad y la caracterización de la organización (Marín et al, 1990. p,5). El instrumento ha sido validado debidamente por tres profesionales en Psicología con énfasis en Psicología Organizacional, con amplia experiencia en el desarrollo de planes y procedimientos de intervención en Clima Organizacional. Esta validación se realizó teniendo en cuenta los niveles educativos de la población objetivo y la interacción con el instrumento mismo.

1.4 Técnicas

1.4.1 Sensibilización

La sensibilización se toma como punto de partida para dar inicio al abordaje del tema, el cual es el clima laboral. Para esto se realizará inicialmente el envío a cada uno de los integrantes de la empresa, infografía digital relacionada con el clima laboral, donde se da a conocer su definición, para qué sirve y cuáles son sus beneficios. Dentro de esta sensibilización también hizo parte la aplicación de una encuesta previa, la cuál constó de tres preguntas de selección múltiple, dónde se obtuvo un conocimiento previo acerca del relacionamiento de la población trabajadora de DISEX con el término Clima Laboral,

permitiendo así una mejor preparación del equipo investigador para llevar a cabo la socialización que se ejecutó posteriormente en la empresa.

En la encuesta previa a la socialización se partió de cuatro preguntas clave para un diagnóstico inicial sobre el conocimiento que poseen los empleados de la organización con el término clima laboral, estas preguntas fueron:

1. ¿Cuál es el área a la que perteneces en la empresa?
2. ¿Has escuchado hablar del clima laboral en la empresa?
3. ¿Qué entiendes por clima laboral?
4. ¿Cómo crees que se manifiesta el clima laboral en una empresa?

1.4.2 Socialización

En la socialización se presentó a todos los integrantes de la empresa una presentación que contiene información relacionada con las pautas que permiten dar referencia al clima laboral, siguiendo un orden del día previamente establecido, este fue:

1. Actividad de apertura, Sensaciones iniciales
2. Momento técnico
3. Trabajo individual
4. Beneficios de diagnosticar el clima laboral,
5. Video
6. Sensaciones finales.

Esta actividad tuvo duración de una hora y se realizó de forma virtual para personal administrativo y presencial para personal operativo, con el fin de tener la mayor cobertura posible para que el tema sea claro al momento de aplicar el cuestionario.

1.4.3 Cuestionario

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Mendez, 2006)

El cuestionario que se utilizó para aplicar la evaluación fue el Qualitas Biblio, diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual está conformado por 80 preguntas y dividido en 4 secciones que permiten describir el clima de una organización: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

1.4.4 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada dentro de un proceso investigativo puede definirse como una herramienta por medio de la cual se busca obtener información sobre cómo las personas actúan, y redefinen sus sistemas de interacción social por medio de sus acciones individuales; facilita la obtención de información que posteriormente se contrastará con otros criterios. (Tonon de Toscano, 2008, p. 49). Otra de las características destacables de esta técnica es que considera la naturaleza holística del individuo a investigar (valores, ideas y experiencias) elaborando un mapa dinámico de la configuración vivencial y cognitiva de los individuos. (Díaz y Ortiz, 2005, p.15); en otras palabras, se convierte en un proceso constructivo en el

que por medio de la confianza se facilita la expresión de las ideas y pensamientos, llevando a reflexiones que pueden resultar determinantes para la consecución del objetivo que se plantea en la investigación. Respecto a otros tipos de entrevista, las entrevistas semiestructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad, esto obedece a que, se parte de una serie de preguntas previamente formuladas que pueden variar en función del sujeto, esto genera una mayor motivación para el interlocutor quien puede asumir una posición más informal, puede adecuar el lenguaje reduciendo las ambigüedades y aclarar términos, manteniendo su uniformidad para lograr las interpretaciones de acuerdo con el propósito de estudio. (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013, p. 163). Si bien se parte de un guión previamente establecido el entrevistador tiene la libertad de profundizar las ideas que considere relevantes por medio de nuevas preguntas. (Hernández y García, 2008, p. 3).

De esta manera, la entrevista a profundidad se comprende como una “interacción centrada en los procesos de intersubjetividad”, es decir, es una relación que, al darse cara-a-cara, involucra los rituales de interacción que implica toda presentación social de la persona. En la entrevista la persona está «cerca» física y simbólicamente, y esta proximidad es mandante para comprender los supuestos teóricos de los que depende [...] se plantea como exhaustiva, es decir, el encuentro debe agotar o saturar la posible conversación sobre el tema objeto del diálogo.” (Ortez, 2009, p. 76). En este sentido, y teniendo coherencia con la percepción acerca del clima organizacional y sus dimensiones individuales, cobra mayor relevancia plantear una técnica que facilite, desde su previsión, “la intencionalidad de adentrarse y detallar lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, miedos, satisfacciones, angustias, zozobras y alegrías significativas y relevantes en el entrevistado.” Robles (2011. p. 40).

1.5 Hallazgos

En una medición previa al diagnóstico realizada mediante Google Forms (Ver anexo 1) en la cual se evidencia la participación de los integrantes de las diferentes áreas de la empresa, respondieron una encuesta inicial para conocer sobre el concepto que cada uno tiene actualmente sobre el clima laboral. Antes de iniciar con el proceso de socialización. Las personas de las áreas que más participaron en el diligenciamiento de la encuesta pertenecen en primer lugar al área administrativa, seguido por Tejeduría y Muestras. el 35% de empleados, conformados por: 9 trabajadores del área administrativa, 1 del área de bodega, 2 del área de calidad textil, 3 del área de corte, 3 del área de diseño, 1 del área de insumos, 4 del área de muestras, 2 del área de revisión, 6 del área de tejeduría y 2 del área de ventas de la división textil (Ver gráfico 1), Se evidencia que el 76% de los empleados encuestados habían escuchado hablar previamente del clima laboral en Disex, mientras que el 24% restante, no había escuchado hablar sobre el concepto de clima laboral. Lo cual representa que el mayor número de personas de la empresa Diseños Exclusivos ha escuchado hablar del clima laboral al interior de la organización., (Ver gráfico 2).

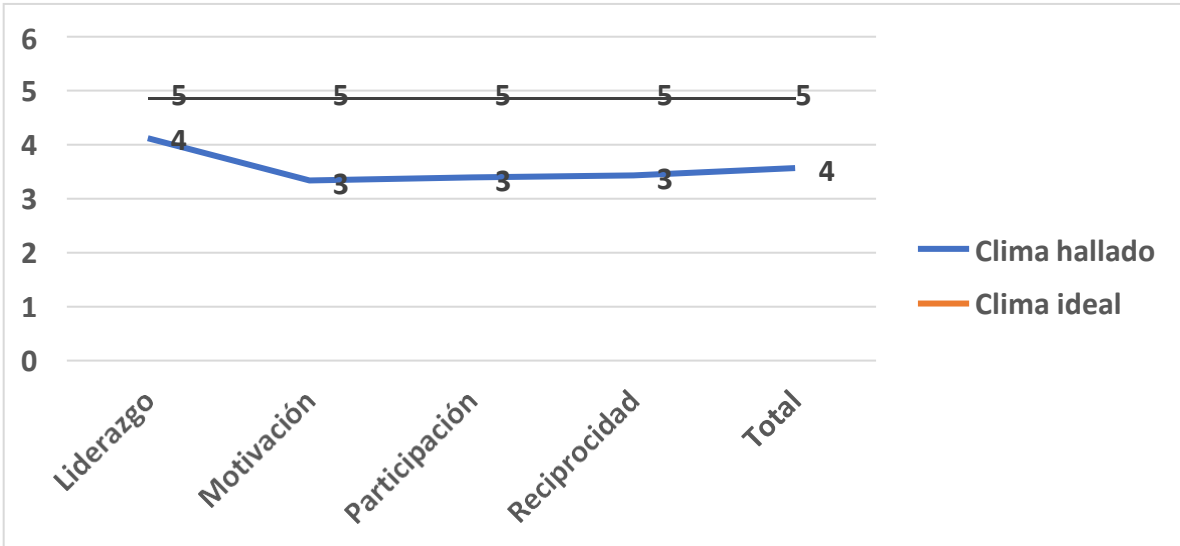
De acuerdo a la encuesta realizada, se puede observar que un mayor porcentaje de la población encuestada de la empresa Diseños Exclusivos representada por un 94% reconoce el significado de clima laboral correctamente, respondiendo afirmativamente a que el clima laboral es :“El ambiente humano en el que se desarrolla una determinada actividad de trabajo”, de lo contrario un porcentaje mínimo como el 6% de la población encuestada tiene un concepto errado referente al clima laboral, respondiendo afirmativamente a que el clima laboral es :“ la temperatura que puedo sentir en mi área de trabajo”(Ver gráfico 3) . De esta

manera, se indaga igualmente por la manifestación del clima laboral en la empresa, a lo que el 97% de los empleados que respondieron la encuesta reconocen de manera correcta como se manifiesta el clima laboral en una empresa, admitiendo que este “se manifiesta con una buena comunicación, trabajo en equipo e identidad con la empresa”; el 3% restante de los empleados respondió de forma errada que el clima laboral “se manifiesta con instalación de aires acondicionados y ventiladores”, (Ver gráfico 4).

1.6 Discusión

1.7 Hallazgos

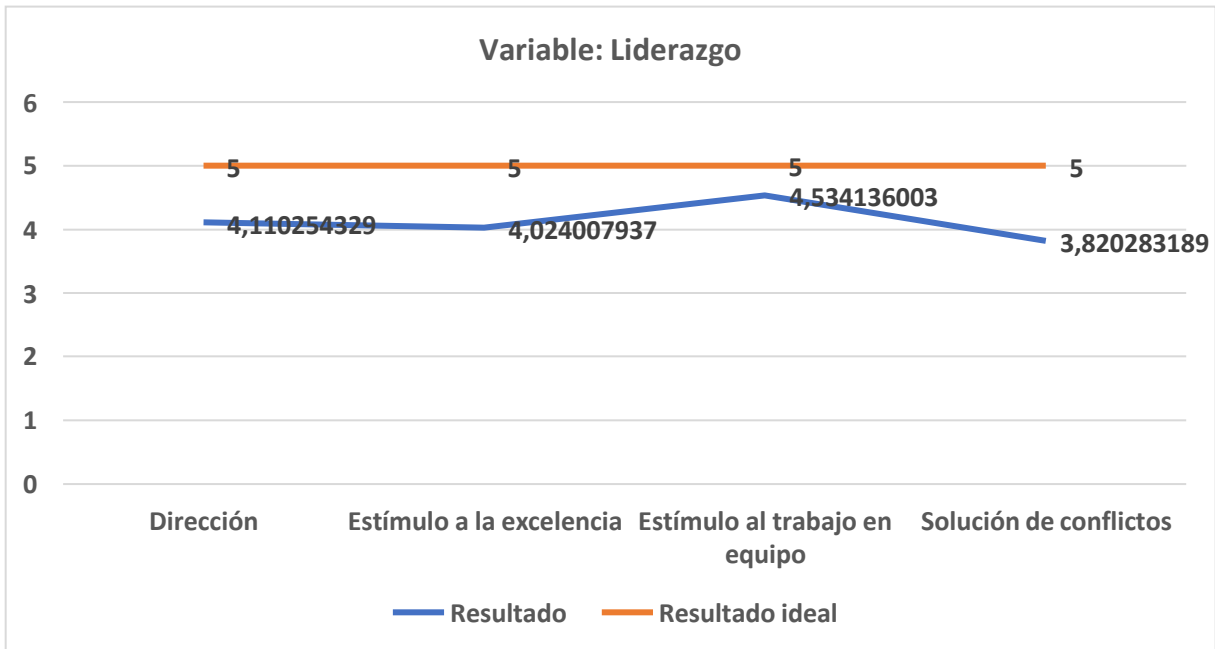
Realizada la aplicación del instrumento de diagnóstico del clima organizacional, acompañada de diferentes actividades de socialización y entrevistas semiestructuradas a miembros clave de la organización, evidenciamos que el clima organizacional de la empresa se encuentra, en términos generales, en una percepción no satisfactoria de los indicadores clave de participación, motivación y reciprocidad; mientras que, en la percepción de liderazgo se encuentra en un nivel satisfactorio.



Esto implica que, la percepción del liderazgo y de la participación general dentro de la compañía está en niveles intermedios, y la motivación y la reciprocidad general para el trabajo se encuentra en un nivel intermedio también. Es decir, el liderazgo es concebido como un “apalancador” estratégico, y como un elemento positivo que puede impactar en la productividad de diferentes áreas; de igual manera, podemos evidenciar y relacionar que, un tipo de liderazgo positivo impacta en la misma vía la participación y eso hace que la percepción de estas dos variables estén relacionadas.

Sucedo de manera similar con la motivación y reciprocidad, la reciprocidad en cuanto a las personas se sienten retribuidas de alguna manera por su trabajo y eso implica que su motivación no sea impactada negativamente por las demás variables (liderazgo y participación).

Realizando zoom a cada una de las variables, podemos conocer el estado de las diferentes subvariables desde una perspectiva general.



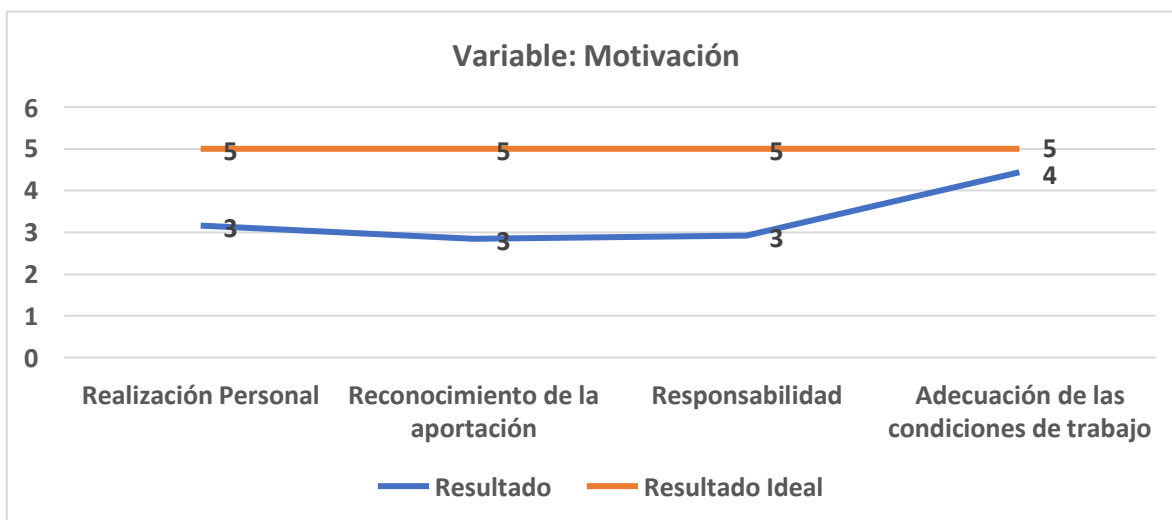
La variable liderazgo , la cual es ejercida por jefes o supervisores y en la cual se observa el comportamiento de otros para lograr resultados, se comporta de una manera positiva, mostrando a las subvariables de Dirección, estímulo a la excelencia y estímulo al trabajo en equipo calificados por encima de cuatro, en la subvariable de solución de conflictos se observa una calificación un poco más baja siendo inferior a cuatro.

En lo relacionado con la subvariable dirección, se identifica un establecimiento de objetivos y un reconocimiento claro de las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlas.

Con respecto a la subvariable de estímulo a la excelencia se ve un resultado positivo al promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y una búsqueda constante de mejorar los resultados.

En la subvariable de estímulo al trabajo en equipo se muestra una percepción positiva, esta se refiere a la búsqueda del logro de los objetivos comunes y se representa en la complementación de conocimientos y experiencias que beneficien a los objetivos de la empresa

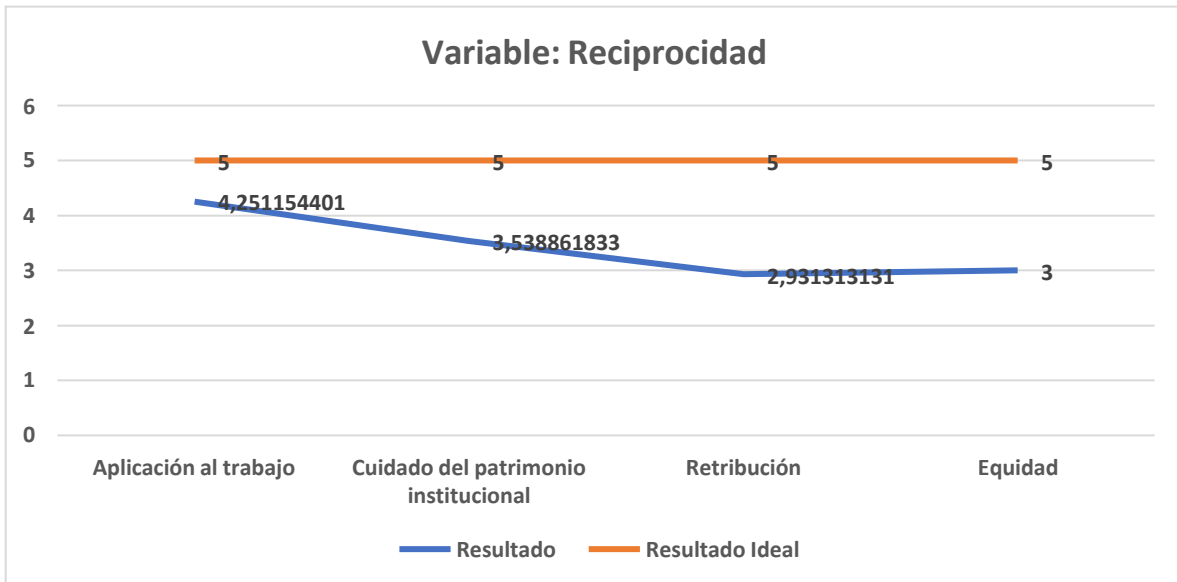
El la Subvariable de solución de conflictos, se evidencia una percepción un poco más baja que las anteriores subvariables descritas, representando una mediana comunicación sincera y respeto por las diferencias y percepciones de las demás personas que conforman el grupo de trabajo.



De acuerdo a lo planteado en el gráfico, se considera que la motivación, desde esta perspectiva, está conformada por la realización personal, que puede interpretarse como las oportunidades de autorrealización que tiene cada individuo al interior de la empresa y la trascendencia de su aportación a la organización, estas necesidades pueden verse satisfechas

en un nivel intermedio, motivando a canalizar su trabajo de una forma mediana hacia sus capacidades creativas y constructivas. Con respecto al reconocimiento de la aportación estas necesidades son medianamente satisfechas en la organización. Cuando los trabajadores perciben el reconocimiento, muestran una actitud que puede llegar a ser positiva, alcanzar cierta seguridad en sí mismos, un nivel intermedio de confianza y por ende, un compromiso a nivel medio con la empresa, a la espera de mejores resultados y mayor productividad.

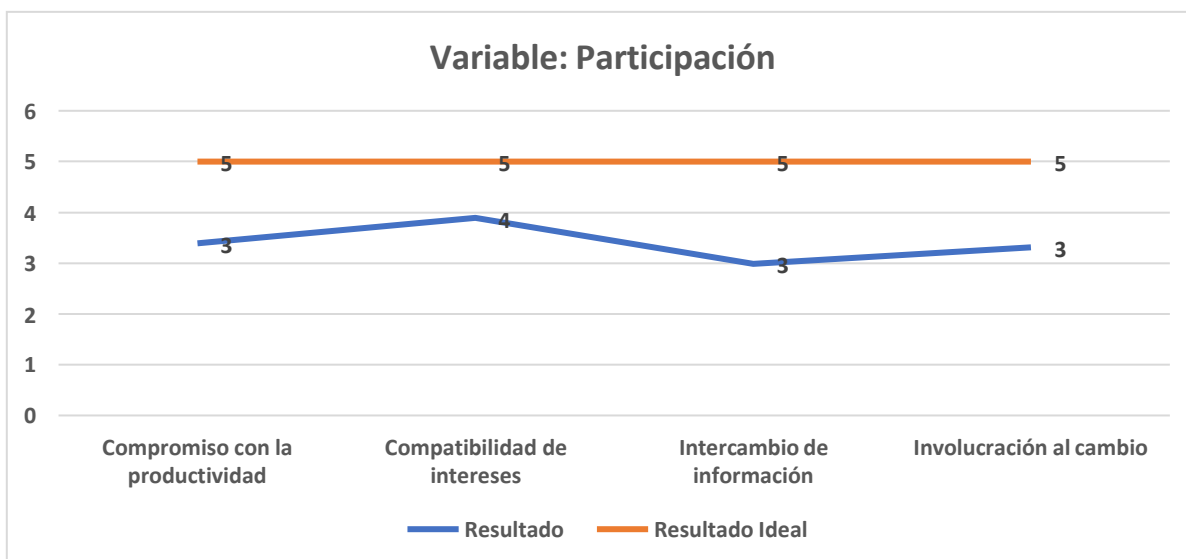
En lo que se refiere a responsabilidad, se encuentra de igual forma en un nivel intermedio, esta se mide por el grado de compromiso de los trabajadores por medio del cual asumen conscientemente y de manera voluntaria, sus respuestas a las necesidades planteadas en el ambiente laboral, dando cuenta de su motivación, la cual no se encuentra en su máximo nivel y trae consigo cierta tendencia a la indiferencia y desmotivación. Identificándose en un nivel más alto se encuentra la subvariable de adecuación de las condiciones de trabajo, la cual representa las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo. En esta se encuentran la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, estos son congruentes con la naturaleza misma del trabajo, es decir, cuando la adecuación de estas condiciones se da, se produce "Satisfacción" en el trabajador, repercutiendo en altos niveles de productividad y desempeño, en la calidad de los productos y servicios.



Con respecto a la Variable Reciprocidad pudimos evidenciar que existen dos subvariables que presentan un desempeño positivo las cuales son la Aplicación al trabajo con un puntaje de 4,2 y cuidado del patrimonio Institucional con un puntaje de 3,5. Podemos entonces interpretar que es posible que exista un grado de identificación significativo entre los empleados y la organización que permite que las personas busquen aportar lo mejor de si para el logro de los objetivos, esto se vincula directamente con el cuidado que los empleados expresen frente a los bienes materiales de la organización y también hacia los activos intangibles como lo son su imagen y reputación.

Sin embargo, se puede también apreciar por medio de la gráfica la baja calificación de las variables Retribución y Equidad, ambas hacen referencia a como se le está reconociendo a los trabajadores sus aportaciones al cumplimiento del objeto social de la organización.

El comportamiento de estas 4 subvariables permite identificar una oportunidad de mejora valiosa ya que la organización cuenta con un personal que tiene sentido de pertenencia y que hace tu trabajo asegurándose de cumplir con las políticas de calidad, esto puede representar un punto de partida para analizar la posibilidad de generar otros métodos de retribución que se puedan aplicar de forma igualitaria.



Para hablar de la variable Participación los resultados de esta medición arrojan una percepción un poco más homogénea entre las cuatro subvariables. Se destaca sobre las demás, la variable que hace referencia a la Compatibilidad de intereses con un puntaje de 4.0.

De lo cual podemos interpretar que la organización ha logrado integrar el propósito de sus trabajadores con su propósito institucional lo que al mismo tiempo puede representar una mayor facilidad para fortalecer las subvariables relacionadas con el Compromiso con la productividad, el Intercambio de información y la Involucración al cambio.

El desempeño de estas 4 subvariables se puede relacionar con las 4 anteriores de manera que la organización cuenta con un personal que se identifica con la misión y el propósito general y que trabaja con dedicación para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo espera contar con diferentes formas de retribución a su trabajo que le genere mayor motivación.

En este sentido y para complementar la información evidenciada en el instrumento, se aplicó una entrevista semiestructurada a 10 empleados de la organización, distribuidos en diferentes áreas y con diversos cargos y roles. Estas personas fueron seleccionadas con base en varios elementos clave:

1. Tiempo dentro de la organización.
2. Influencia e impacto dentro de las áreas y la empresa

De acuerdo con esto, los empleados que fueron entrevistados llevan, en promedio, 19 años dentro de la organización y, por su permanencia en la misma, han tenido la oportunidad de trabajar con la primera y segunda generación de gerentes; esto, claramente, nos permite obtener una macro visión sobre el antes y después del liderazgo de la organización y de su impacto en el clima laboral.

Se logró observar que la mayoría de entrevistados han pasado por distintos cargos desde sus inicios, evidenciando evolución y crecimiento laboral, creando y afianzando una relación de compromiso y confianza con la alta dirección, mientras que, por el contrario, otros han estado siempre en el mismo cargo y han llegado a sentirse “estancados” al presentar

operatividad en sus funciones, monotonía y pocas oportunidades de desarrollo profesional al interior de la organización.

Desde su aporte al clima laboral de DISEX, los entrevistados refieren que si lo hacen y, desde su observador, se basan en tres diferentes pilares.

- a. Teniendo buena comunicación.
- b. Fomentando buen ambiente de trabajo desde cada una de sus áreas.
- c. Brindando apoyo a los demás con su conocimiento y experiencia.

De esta manera y haciendo referencia a la retribución e incentivos por parte de la organización, se evidenció que, la mayoría de entrevistados han recibido diferentes estímulos, reconocimientos y bonificaciones, no obstante, a diferencia de años anteriores con la primera generación de gerentes, esta vez los estímulos no son económicos, es decir, no son bonos para compra de vivienda o vehículo; sin embargo, para otros entrevistados, el estímulo más importante que han recibido es la confianza en su trabajo y en su capacidad, apuntando también a un reconocimiento emocional.

Siendo así, se logró evidenciar que los estímulos e incentivos que desean obtener los empleados de DISEX son más enfocados a la parte económica, como consecuencia de un buen desempeño y del compromiso con el trabajo, también incentivos para estudiar y crecer dentro de la organización; adicional, consideran que más integraciones con los diferentes equipos de trabajo puede ser un aliciente que permita movilizar el clima y la cultura de la empresa.

Referente a la percepción de realización personal, se evidenció que los entrevistados la perciben positivamente, sumado a una sensación de estabilidad laboral que, para ellos, facilitó el cumplimiento de sus proyectos de vida; en este punto, es importante resaltar que, gran parte de los entrevistados recibieron los incentivos económicos de la primera generación de gerentes de la compañía, lo que impacta en su percepción de realización personal, adicional a esto, la generación a la que pertenecen (Generación X, nacidos entre 1965 y 1979) consideran que, el cumplimiento y obtención de recompensas físicas y materiales es el mejor signo de realización personal y laboral. En este sentido, y a diferencia de la percepción en incentivos económicos, en algunos entrevistados se observó que, su realización personal viene de la sensación de respeto y confianza en su labor, adicional a la obtención de conocimientos y experiencias, no obstante, con el paso de los años ese nivel de realización ha disminuido al no obtener ningún cambio o promoción dentro de los procesos de la empresa.

Como hemos venido evidenciando, existe un gran contraste en las respuestas de los entrevistados, la percepción de la retribución no es la excepción a esta disyuntiva. Gran mayoría de los entrevistados manifestó que su trabajo se encuentra bien retribuido, teniendo en cuenta que no poseen formación profesional; por el contrario, otros manifiestan que no lo están, teniendo en cuenta su larga trayectoria al interior de la empresa; haciendo notar que, personas con menor tiempo de vinculación, poseen mejores salarios.

Para la compañía, la retribución es proporcional a las aportaciones realizadas por los empleados a la empresa y van en la búsqueda de contribuir al desarrollo personal, profesional, familiar y social.

En concordancia con lo planteado en el instrumento utilizado para la medición del clima organizacional, la participación y el compromiso hacen referencia a la productividad, entendida como la responsabilidad de cada empleado frente al quehacer grupal, es decir, qué tanta responsabilidad toma una persona sobre sus propias acciones y resultados y, por ende, los resultados de cada área de trabajo. Frente a esta pregunta, se encontró una percepción negativa frente al nivel de compromiso y participación de determinadas áreas puesto que, desde el observador de los entrevistados, en muchas de ellas se hace necesaria la presencia de un superior para alcanzar las metas estimadas, en otras palabras, necesitan supervisión para hacer lo que deben hacer y lograr lo que deben lograr.

Ahora bien, se indagó por el tipo de liderazgo que existe en DISEX y, a través de las respuestas de algunos entrevistados, evidenciamos que aún se perciben ciertos tiempos de liderazgo impositivo al interior de la organización, para ellos, el liderazgo impositivo se centra más en la toma de decisiones que en las actitudes del jefe inmediato, resaltando de ellos diferentes cualidades como: el profesionalismo, la empatía y el compromiso; complementando esta forma de ver el liderazgo, perciben que la empresa valora positivamente a los “buenos líderes” y que esto influye positivamente y moviliza a los equipos de trabajo a lograr un mayor sentido de pertenencia y sacar productos de excelente calidad.

De esta manera, para los entrevistados, la influencia de los líderes en el clima laboral de la organización, está también fundamentada en el buen ejemplo, siendo este el camino para “ganarse” el respeto y la confianza de sus subordinados; en esta vía, es importante resaltar que, cuando los equipos de trabajo no se sienten respaldados por sus líderes, esto impacta

negativamente en la percepción de compromiso con el trabajo y, por ende, trae como consecuencia una influencia negativa en el clima laboral. Complementando esta perspectiva, y desde el observador de los entrevistados, encontramos que, un buen clima laboral, es responsabilidad de cada líder.

Esta última afirmación resulta bastante llamativa puesto que, como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, la percepción del clima laboral posee tres niveles.

1. El psicológico.
2. El colectivo.
3. El grupal

Siendo los tres elementos transversales a la percepción generalizada del clima organizacional; en contraste, evidenciamos que las personas entrevistadas atribuyen la calidad del clima laboral, únicamente, a su relacionamiento con su líder o jefe directo, dejando a un lado tanto la percepción y construcción colectiva-grupal.

Haciendo referencia a la comunicación, los empleados entrevistados manifestaron dos versiones.

- a. En algunas áreas se poseen canales de comunicación más desarrollados y efectivos.
- b. Por el contrario, en diferentes áreas estos canales de comunicación ya desarrollados y con efectividad comprobada, no están siendo utilizados.

Siendo esto un generador de desconexión e incomunicación entre diferentes áreas, aportando a la desinformación y a la falta de transmisibilidad de la misma en líderes, grupos de trabajo y poca optimización de recursos.

De esta manera, el clima laboral de la empresa DISEX, con base en el instrumento utilizado y en lo evidenciado en las entrevistas y socializaciones, es un clima satisfactorio de (3.25/5).

Esto también nos permite identificar la brecha que queremos cerrar con el clima deseado (5) en las diferentes variables: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. Teniendo marcadas diferencias en tres específicas variables: Motivación, Reciprocidad y Participación, siendo estas las tres principales variables a intervenir, siendo el liderazgo la variable con la brecha más reducida.

Plan de cierre de brechas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Hablemos con confianza	Estrategia encaminada a intervenir el resultado obtenido para la variable Participación, haciendo parte activa a los trabajadores de cada área escuchando sus opiniones, sugerencias e inquietudes frente al desarrollo de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios de comunicación efectiva entre grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer diferentes voceros de cada área, elegidos de manera democrática, por sus compañeros de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer reuniones mensuales de grupos con participación de diferentes áreas, en los cuales cada trabajador tenga la oportunidad de expresarse, opinar y conocer la actualidad de la organización. • Promover la participación de los trabajadores en la solución de problemáticas de la organización. 	Agosto a Diciembre de 2022

Promoviendo el desarrollo profesional	Como parte del proceso de desarrollo de los trabajadores esta iniciativa busca generar un programa por medio del cual los trabajadores se acrediten en educación técnica, tecnológica o profesional en áreas relacionados con sus funciones y/o con su propósito laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los trabajadores a continuar con su educación superior. • Cualificar la planta de personal vinculado a la organización. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el crecimiento y desarrollo de las personas enfocadas en sus objetivos profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con algunas IES para facilitar el acceso a determinados programas educativos, preferiblemente aquellos relacionados con las actividades de la organización. 	Agosto a Diciembre de 2022
Escuela de Liderazgo	Formar a los trabajadores en temas relacionados con el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar líderes potenciales al interior de la empresa y realizar acompañamiento para su desarrollo. • Fortalecer el liderazgo en los trabajadores que lideran equipos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el modelo de liderazgo soñado por la organización. ▪ Consolidar los modelos de formación en liderazgo dentro de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de cursos enfocados en el desarrollo del liderazgo para todos los niveles de la organización. • Ejecución de cursos enfocados en fortalecer la competencia del liderazgo en quienes lideran grupos de trabajo. • Reconocimiento y acompañamiento a los líderes destacados al finalizar la formación. 	Agosto a Diciembre de 2022
Conozcamos los demás grupos de trabajo	Busca que cada área de la organización cuente con un espacio para contarle a las demás áreas que es lo que hacen y como se relacionan con las demás, que recursos necesitan para que su proceso sea eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la interrelación entre las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar una vez a la semana una tertulia en la que cada área converse sobre sus hobbies, los highlights de la semana, las dificultades percibidas y los retos que vienen para su área. 	Agosto a Diciembre de 2022
Establecer indicadores de productividad	Estrategia encaminada a intervenir el compromiso con la productividad, haciendo parte activa a los trabajadores de cada área, para que conozcan que se espera del área, que debe cumplir cada uno y como se puede alcanzar el objetivo en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los integrantes de cada área para cumplir con los objetivos propuestos mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar en cada área de forma mensual los planes de trabajo y los cumplimientos de metas establecidos. • Crear indicadores de cumplimiento para medir la productividad y incentivar a quienes cumplan con las metas mensuales. 	Agosto a Diciembre de 2022
Socialización	Estrategias de comunicación para difundir información a todos los integrantes de la empresa acerca del desarrollo de actividades,	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la comunicación de la información del rumbo de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar por medio del periódico virtual de la empresa las novedades acontecidas de manera semanal. • Difundir información general por medio de chat de difusión de whatsapp . • Realizar encuestas de 	Agosto a Diciembre de 2023

	novedades y el rumbo de la empresa, además conocer la percepción de los trabajadores acerca de las actividades desarrolladas por la organización.	en todos los niveles de la organización.	satisfacción a todos los integrantes de la empresa para conocer su percepción de las actividades realizadas.	
--	---	--	--	--

Bibliografía

Álvarez Peña, J., & Flórez Duarte, L. M. (2012). Clima organizacional en empresas Colombianas (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana).

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5), 46-76.

Báez Melián, Juan Miguel (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (70),127-148.[fecha de Consulta 9 de Noviembre de 2021]. ISSN: 0

Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015). El reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2nd ed., p. 31). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. Spi, sf. *Recuperado de:* https://www.academia.edu/download/56995913/Administracion_de_recursos_humanos.El_c.pdf

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.

De la Torre Gamboa, M. P., & Ramírez Puente, T. E. (2015). Gestión del conocimiento en tutoría a través de la técnica del World Café. *Presencia universitaria*, 5(10), 8-15.

Decker-Lange, C., Lange, K., Dhaliwal, S. y Walmsley, A. (2020). Explorando la eficacia de la educación empresarial en las universidades británicas: una aplicación del método World Café. *Educación y Pedagogía para el Emprendimiento*.

Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0.

Díaz, G. y Ortiz, R. 2021. LA ENTREVISTA CUALITATIVA. (P. 15)

Díaz-Bravo, L. Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Escaraballone, L. P., & Brito, C. L. G. Métodos y Técnicas utilizados en la Investigación cualitativa.

Espinoza, L. Á. M. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *CULCyT: Cultura científica y tecnológica*, 6(32), 5-19.

Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.

Galarza, A. O. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.

Galindo, N. P. (2013). La medición del clima laboral. *Eídos*, (6), 30-35.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos (13th ed., pp. 123 - 124). McGraw Hill.

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64

Hernández, T. B., & García, L. O. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (33), 6.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.

Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.

Jori, F., Chenais, E., Boinas, F., Busauskas, P., Dhollander, S., Fleischmann, L., ... y Stahl, K. (2020). Aplicación del método World Café para discutir la eficiencia de las estrategias de control de la peste porcina africana en poblaciones europeas de jabalí (*Sus scrofa*). *Medicina veterinaria preventiva*, 185 ,

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of management*, 35(3), 634-717.

Löhr, K., Weinhardt, M. y Sieber, S. (2020). El “World Café” como método participativo para la recolección de datos cualitativos. *Revista internacional de métodos cualitativos* , 19.213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17418829006>

Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.

Molina, E. M. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 7(13), 87-91.

Montaño, L. A. C. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar*, (14), 137-151.

Moravec, J. W. & Zorrilla de San Martín, V. (2016). ¿Y ahora qué?: Las TIC en la educación primaria: ¿Podemos construir una capacidad colectiva?. Informe final. Montevideo: Universidad ORT Uruguay. Instituto de Educación. Recuperado de <https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/418>

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. doi:10.1002/job.198

Patterson, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *J Occup Organ Psych*, 77, 193

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.

Pérez, E. T. V. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista científica ciencias humanas*, 10(29), 121-144.

Rivera-Porras, D., Rozo-Sánchez, A. y Flórez-Garay, A. (Ed.) (2018). Bienestar psicológico en las organizaciones: Un análisis desde los sectores económicos y productivos. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Rojas, O. Clima Organizacional: El estado de ánimo de las organizaciones. *Link Gerencial*, 1(1), 26-27. Revisado 6 septiembre 2021.

Sánchez Gómez, M. C. (2003). Corbetta, P.(2003). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid. McGraw-Hill.

Schneider, B. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annu Rev Psychol*, 64, 361

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618–634. doi:10.1037/a0014365

Seguros, C. (2020). Medidas preventivas para adecuar tu puesto de trabajo en casa, pp. 3-4.

Retrieved 9 November 2021, from

[https://www.colmenaseguros.com/imagenesColmenaARP/contenido/coronavirus/indp1/Me
didas%20preventivas%20para%20adecuar%20tu%20puesto%20de%20trabajo%20en%20c
asa.pdf](https://www.colmenaseguros.com/imagenesColmenaARP/contenido/coronavirus/indp1/Me
didas%20preventivas%20para%20adecuar%20tu%20puesto%20de%20trabajo%20en%20c
asa.pdf).

Tonon de Toscano, G (2008) REFLEXIONES LATINOAMERICANAS SOBRE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. Argentina, p. 49.

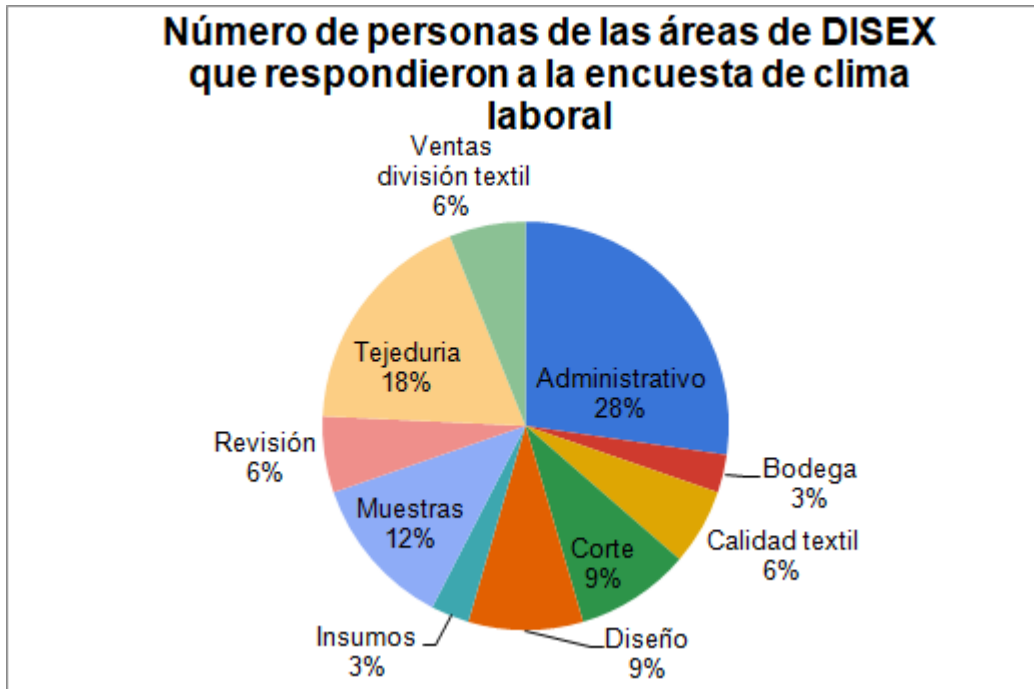
Valencia, S. (2020). Generalidades del Clima Organizacional. Presentación, Zoom's Meeting Universidad Católica Luis Amigó.

Vesga Rodríguez, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. Pensamiento psicológico, 9(16), 171-182.

Anexos

Anexo 1 - Encuesta Previa.

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4

Cómo creen que se manifiesta el clima laboral en una empresa, según los integrantes de DISEX



Fuente: elaboración propia.