

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN  
LA CLINICA DE LA COSTA LTDA Y CLINICA PORTOAZUL S.A.

RUBEN CORONELL CUADRADO

KAREN HAMBURGER MADRID

LAURA ORTIZ CAMPILLO

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BARRANQUILLA

2017

2017

ep. 1

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN  
LA CLINICA DE LA COSTA LTDA Y CLINICA PORTOAZUL S.A.

TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER  
DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO

ASESOR

Ing. LUIS EDUARDO ORTIZ OSPINO

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BARRANQUILLA

2017

## AGRADECIMIENTO

Queremos agradecerle primordialmente a DIOS por habernos dado la capacidad para afrontar esta valiosa investigación, además por nunca dejarnos solos en momentos de dificultad y angustia, a nuestro asesor por ser una guía en este proceso, alas instituciones Clínica de la Costa Ltda y Clínica Portoazul S.A, el cual nos permitió realizar nuestra investigación en su instalaciones, a su grupo de empleados administrativos, que sin ellos nada habría funcionado adecuadamente. A todos “Gracias” por el tiempo que nos regalaron. Especial reconocimiento en estas líneas merece por su interés a la docente Ana Blanco Ariza, con quien nos sentimos muy agradecidos por todo el apoyo brindado durante el desarrollo de esta investigación, compañeros y amigos que de una u otra forma pusieron un granito de arena para que no decayéramos ante las dificultades.

Muchas gracias.

## DEDICATORIA

Esté trabajo primero que todo lo dedicamos a DIOS quien fue nuestra guía, a nuestros padres, y familiares quienes nos han acompañado a cada uno de nosotros durante el desarrollo de esta maestría siendo un apoyo incondicional en cada uno de los momentos difíciles de este proceso de formación, a la universidad Simón Bolívar, por impulsar nuestras metas, nuestro asesor, quien fue nuestro guía para estructurar este proyecto.

¡Un millón de gracias por ser partícipes de esta meta!

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Descripción del Problema.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Formulación del problema.....	14
➤ Principal.....	14
➤ Secundaria.....	14
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>17</b>
1.2.1.1 Objetivo General.....	17
1.2.1.2 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3. Delimitación.....</b>	<b>18</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>19</b>
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. FUENTES PRIMARIAS Y SECUDARIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS METODOLOGICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5. DEFINICION DE VARIABLES.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6. POBLACION – UNIVERSO – MUESTRA.....</b>	<b>68</b>
3.6.1. POBLACION.....	68
3.6.2. MUESTRA.....	69
<b>3.6.2.1. Cálculo realizado.....</b>	<b>69</b>
3.6.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	70
<b>3.7. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>72</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1. RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS GENERAL.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL.....</b>	<b>76</b>

4.3.1. CORRELACION ENTRE VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL .....	77
<b>4.4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.....</b>	<b>79</b>
<b>4.5 ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA .....</b>	<b>81</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	84
5.2. RECOMENDACIONES.....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema General.....	40
Figura 2. Comunicación interna.....	41

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de Productividad.....	56
Tabla 2. Población estudiada.....	69
Tabla 3. Muestra representativa por institución.....	70
Tabla 4. Prueba de fiabilidad del instrumento.....	72
Tabla 5. Frecuencia relativa por ítem, para clima organizacional y productividad laboral.....	74
Tabla 6. Correlaciones de Spearman entre clima organizacional y productividad laboral.....	76
Tabla 7. Tabla cruzada entre productividad laboral y clima organizacional.....	78
Tabla 8. Prueba de dependencia Chi-Cuadrada.....	78
Tabla 9. Estadísticas de ajuste del modelo.....	80
Tabla 10. Análisis de Varianza (ANOVA).....	80
Tabla 11. Modelo de regresión lineal múltiple.....	81
Tabla 12. Estrategias de mejora.....	83

## RESUMEN

Las organizaciones que trascienden en los diferentes escenarios, saben que a través de su Talento Humano esta potencializada su sostenibilidad, sin embargo, existen variables que deben ser estudiadas a fondo para determinar cómo se lograría obtener mayor rendimiento en pro de la productividad. El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en las clínicas de la costa Ltda y portoazul S.A para generar estrategias de mejora continua, los aspectos investigados establecieron la relación e incidencia entre el clima organizacional y la productividad laboral, bajo el desarrollo de un instrumento de medición (cuestionario) de construcción propia, que permitió identificar los componentes más sobresalientes del clima organizacional y productividad laboral. Dentro de los resultados obtenidos, se evidencio por parte del empleado; descontento con el entrenamiento que reciben por parte de la organización, desconocimiento de los objetivos organizacionales, así como insuficiente personal para cumplir con las actividades propuestas. Se pudo concluir la incidencia de elementos del clima organizacional en la productividad laboral de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A desde los factores externos, haciéndose necesario el diseño de estrategias de mejora que contribuyan con los objetivos de la organización.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional – Productividad Laboral- Recurso Humano.



## **ABSTRACT**

The organizations that transcend in this scenario, know that through their Human Talent could enhance their sustainability, however, there are variables that must be studied in depth to determine how to achieve greater performance in favor of competitiveness and productivity. This research aims to determine the impact of the organizational climate on labor productivity in the clinics of the coast and portoazul S.A to generate strategies for continuous improvement. The aspects investigated established the relationship and incidence between the organizational climate and labor productivity, under the development of a measurement instrument (questionnaire) of its own construction, which allowed to identify the most outstanding components of the organizational climate and labor productivity. The results were evidenced by the employee dissatisfied with the training received by the organization, ignorance of the organizational objectives, as well as insufficient personnel to comply with the proposed activities. It was possible to conclude the influence of elements of the organizational climate on the labor productivity of the clinics of the Coast Ltda and Portoazul S.A from external factors, making necessary the implementation of improvement strategies that contribute to the objectives of the organization

Key words: Organizational Climate - Labor Productivity- Resouce Human.

## INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las organizaciones tienen como propósito principal, ser altamente competitivas, tener posicionamiento en el mercado y alcanzar el éxito empresarial, en ocasiones se deja de lado la premisa de que el recurso humano es de vital importancia para lograr los objetivos organizacionales y la productividad que genera tan anhelada estabilidad financiera. (Fuentes, 2012, p.13).

Los seres humanos pasan mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, por lo que su nivel de productividad laboral dependerá de las relaciones interpersonales que éste desarrolle en el medio, así como el estado del clima organizacional en el que esté inmerso; sea satisfactorio y estimulante o no, este se termina convirtiendo en una ventaja o desventaja para el oportuno desenvolvimiento de las personas que diariamente se relacionan en este medio.

Con base en lo anteriormente expuesto el presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral en las Clínicas de la Costa Ltda y Porto Azul S.A, a partir de estudio e identificación de las variables clima organizacional y productividad laboral, para establecer la relación existente entre ellas y posible incidencia, tomando como punto de partida, las teorías que relacionan los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de estudiar estas variables.

El siguiente proyecto de investigación está organizado de la siguiente manera: Un primer capítulo, compuesto por el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos y justificación, este capítulo hace énfasis en las variables de estudio.

Un segundo capítulo compuesto por el marco referencial; el cual contiene los antecedentes y el marco teórico, siendo el soporte conceptual, teórico y legal del proyecto de investigación.

Un tercer capítulo enmarcado por la metodología de investigación; conteniendo el enfoque metodológico, tipo de diseño de investigación, la operacionalización de las variables, población y muestra, y técnicas de recolección de información, en este capítulo se devela el proceso llevado a cabo para alcanzar los objetivos del estudio.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta los resultados del proyecto, las conclusiones y recomendaciones, las cuales dan respuesta a los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

## 1.1. Descripción del Problema

Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección generales. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista financiero. (Organización Mundial de la Salud OMS, 2005)

En la actualidad, las clínicas y hospitales del sector público y privado en Colombia, están inmersa en una crisis financiera producto de los constantes cambios normativos, estructuras organizacionales y operación de los recursos, lo anterior, conlleva a que al interior de estas instituciones se presenten situaciones que afectan el desarrollo normal de la organización. Tales como: poca capacidad de infraestructura, falta de compañerismo, conflictos entre departamentos o dependencias, entre otras.

Teniendo en cuenta que las instituciones prestadoras del servicio de salud (IPS) buscan ser productivas, es necesario enfocarse en el recurso humano, ya que este es el foco central en la prestación de los servicios. En este sentido, las personas, tópicos esenciales en la indagación administrativa se han enmarcado en factores diferenciadores como la capacidad competitiva, la generación de estrategias gerenciales, el liderazgo de la organización y la productividad, es por

ello que para el desarrollo de esta última, el clima organizacional modifica las relaciones con el entorno y condiciona el alcance de los resultados organizacionales. (Torres, 2007).

Aunque los estudios del clima organizacional se enfocan en la comprensión de variables internas del individuo que afectan el comportamiento de este en la organización, la aproximación a estas variables, como afirmó Vidaurre (2009), se da por medio de la percepción que los individuos tienen de cada una de ellas. Las variables del ambiente físico, estructural, social y personal planteadas por el autor, ponen en manifiesto la percepción de los empleados con respecto a la realidad de la organización y como esta afecta la productividad de la misma, lo cual permite conocer a la alta dirección los fenómenos que afectan positiva o negativamente el ambiente de trabajo.

En particular, para el caso Clínica de la Costa Ltda y Clínica Portoazul S.A, objeto de estudio de esta investigación, lo que se busca es determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en estas instituciones por medio de la aplicación de un instrumento que permita la identificación de elementos o variables con el fin de generar estrategias que permitan no sólo describir las variables del comportamiento humano como respuesta a un clima organizacional determinado, sino demostrar la existencia o no de nuevas actitudes en consecuencia con la productividad laboral.

### 1.1.1 Formulación del problema

➤ *Principal*

¿Cómo incide el clima organizacional en la productividad laboral de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A?

➤ *Secundaria*

¿Qué elementos del clima organizacional inciden en la productividad laboral de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A?

¿Cuál es la correlación entre variables del clima organizacional y la productividad laboral de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A?

¿Cuáles serían las estrategias del clima organizacional para mejorar la productividad laboral de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A?

## 1.2. Justificación

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, el profesional se ve obligado a buscar y enfrentar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento humano que tenga la organización. De hecho, el no tener un buen clima organizacional puede condenar a las organizaciones al fracaso.

Como empresa, ofrecer al talento humano las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades, procesos y procedimientos crea escenarios ideales para el incremento de la productividad de la población trabajadora para su desarrollo profesional. A pesar de que no muchas organizaciones crean condiciones favorables del entorno, la necesidad de esas mismas constriñen a la organización para emplear nuevos cambios. La ausencia de políticas institucionales que regulen las relaciones interpersonales en los empleados genera riesgos asociados con el descenso de la productividad la cual es un componente crucial en la consecución de los objetivos organizacionales, la alta rotación de personal que en algunos casos genera retrocesos y dilata el logro de resultados a corto o mediano plazo, las dificultades en las comunicaciones y entendimiento de las directrices así como los conflictos personales y estructurales de los procesos que constituyen una barrera para el progreso y evolución de las organizaciones. (Universia, 2013)

De esta forma, es relevante, debido a que genera interés por el estudio del clima organizacional y la productividad laboral en estas organizaciones, con la finalidad de conocer el estado actual de los elementos que lo componen, identificando aspectos a favor y/o en contra que

pueden incidir en el desarrollo sostenible de las relaciones internas de la organización que pueden influir en el logro de los objetivos.

Así mismo, la investigación tiene una Pertinencia, dado a que permitirá contribuir al fortalecimiento de la línea de investigación; con los estudios desarrollado sobre el tema de clima organizacional y productividad laboral en el sector salud e impacta los resultados de la organización. Es factibilidad porque los maestrantes laboran dentro de las organizaciones objeto de estudio y cuentan con la autorización de las directivas, lo que permite contar con mayor tiempo para establecer contacto directo con la población. Así mismo se logra contribuir a las clínicas de la costa y portoazul en el desarrollo de su capital humano, permitiendo el diseño de estrategias basadas en la mejora continua.



## 1.2 **Objetivos**

### *1.2.1.1 Objetivo General*

Determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A para generar estrategias de mejora continua.

### *1.2.1.2 Objetivos específicos*

- Identificar los elementos del clima organizacional que inciden en la productividad laboral en las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A para su medición.
- Establecer la correlación entre las variables de clima organizacional y productividad laboral en las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A para determinar su impacto.
- Diseñar estrategias de clima organizacional para mejorar la productividad laboral en las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A

### 1.3 Delimitación.

La presente investigación se desarrolló integrando dos empresas del sector salud, categorizadas en nivel IV según la Resolución 5261 de 1994 expedida por el Ministerio de salud la cual establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud en donde:

Los niveles de complejidad se establece: I: Médico general, auxiliar, paramédico y otros profesionales de la salud. II: Médico general, profesional paramédico con interconsulta, remisión y asesoría. III y IV: Médico especialista con la participación del médico general y profesional paramédico. (Ministerio de Salud, 1994)

Por lo anterior, se consideran a las instituciones de salud, objeto de la presente investigación, de alta complejidad o nivel IV, ya que cuentan con personal capacitado como lo determina la normatividad y cuenta con infraestructura física completa y adecuada para la prestación de los servicios de salud en todos los niveles de complejidad, diseñados y construidos con las normas vigentes para instituciones hospitalarias, cumpliendo con lo exigido en los estándares de Habilitación para Infraestructura física y dotación - Resolución 1441 de 2013 – y las normas dispuestas en la resolución 4445 de 1996. Estas instituciones se encuentran ubicadas geográficamente en el departamento del Atlántico, estas empresas son específicamente de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 2.1.1. Clima Organizacional

El concepto de Clima organizacional fue introducido por Gellerman (1960) en la psicología organizacional donde la novedad del término aun no llega a la unificación de metodologías y definiciones comunes. Sin embargo, las descripciones realizadas por otros autores como (García, 2009)son un gran complemento a la definición en cuanto estas apuntan a varios factores organizacionales como reglas, políticas, estructuras organizacionales hasta llegar a la subjetividad de los atributos como el apoyo y la cordialidad los cuales han conducido a los investigadores en la búsqueda de un concepto unificador, teniendo en cuenta los orígenes teóricos y el papel del clima organizacional en el desarrollo de la organización visualizando de esta manera los efectos en resultados individuales en cuanto al impacto en la percepción de los empleados.

El concepto del clima organización se origina en el pensamiento de que el hombre vive en entornos dinámicos y complejos en los que las personas, masas colectivas y grupos por los que está compuesto la organización crean comportamientos diversos que afectan un determinado ambiente (Méndez, 2006) en ese sentido, la cuna del clima organizacional es la sociología, donde en concepto de organización inmerso en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, destaca la importancia del hombre en su intervención en el sistema social y su función propiamente del trabajo.

En este sentido Méndez (2006), define el clima organizacional como el “resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p.2).

### 2.1.2. Productividad laboral

Quesnay (1846), es el precursor del concepto de productividad, definiéndolo como “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga” (p.3), en este sentido producir más con los mismos insumos, producir más con menos insumos producir lo mismo con menos insumos.(Martínez, 1998).

Sin embargo, fue Adam Smith (1776) el que ha trabajado a fondo los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y efectos de la división del trabajo, las cualidades de los trabajadores, la innovación y el desarrollo tecnológico. En la división del trabajo se fundamentan las habilidades de los trabajadores en relación con el uso del tiempo, la utilización de maquinarias para la elaboración de productos que permiten realizar el trabajo en menor tiempo y con mucha mayor facilidad, lo que se traduce en una mayor productividad.

La productividad, según Correa (1970) en su libro *Economía de los recursos humanos* analiza factores incidentes en la oferta y demanda de trabajo así como la relevancia del mismo en el crecimiento económico de un país y en el comportamiento de la productividad en el marco de la teoría del capital humano. La oferta de trabajo depende de la definición de la estructura y tamaño de la población teniendo en cuenta factores como edad, el sexo, la natalidad, la mortalidad, la migración, la nutrición, la salud y el ingreso. De igual manera, presta una fuerte atención a los factores que influyen en las capacidades de la fuerza de trabajo, particularmente a

la educación. Y en cuanto a la demanda de trabajo la estructura y el tamaño de la población está directamente relacionado con la producción.

La relevancia que ha adquirido el concepto de productividad en el actual contexto se debe a la necesidad de los países por utilizar de manera eficiente y racional los limitados recursos, además de mantener una estrecha relación con el bienestar de la población, en especial con los niveles reales de empleabilidad e ingresos muy a pesar de la medición parcial de la productividad. Según Blanquicett et al. (2008) es importante tener en cuenta el efecto de los distintos factores como cambios en el capital per capita, la utilización de la capacidad instalada, innovación tecnológica, así como las modificaciones de la escala de producción que acrecientan el esfuerzo y calificación del trabajador en cuanto a su actividad empresarial y las relaciones laborales. En las clínicas de la Costa y Porto Azul, la productividad depende de pilares como la movilidad ocupacional, suplir los requerimientos de la mano de obra, la utilización del trabajo, la política de talento humano, cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, y los costos laborales, que afectan la productividad laboral en detrimento de la capitalización organizacional, la tecnificación, el nivel de concentración en economías a escala y vinculaciones al contingente ciclo económico.

## 2.2. MARCO TEORICO

### 2.2.1. Variables consideradas en la definición de clima organizacional

Según Vidaurre (2009), a pesar de que los estudios del clima organizacional se encuentran enfocados a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas siendo estas:

- Variables del ambiente físico: tales como espacio físico, consideraciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilos de dirección.
- Variables del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- Variables personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. (Vidaurre, 2009, p.50)

Entender la importancia de las variables, que conforman la realidad de la organización, resulta beneficioso tanto para la alta dirección como para sus colaboradores, de manera que este ambiente y los fenómenos que se dan en él, son los que permitirán que se dé o no, de manera favorable el desarrollo de las actividades organizacionales, de aquí, el interés que deben tener sus directivos en conocer como es el medio en el que se está moviendo constantemente su talento humano, de manera que este permita identificar las condiciones que de una u otra forma afectan positiva o negativamente el ambiente de trabajo, y así poder tomar correctivos que a largo tiempo serán beneficiosos para ellos y para la consecución de su visión.

Al estudiar más a fondo el clima organizacional, es indispensable identificar los métodos diagnósticos para conservación de la armonía organizacional, así como con conceptos de clima

organizacional que facilita el análisis que evidencia la actitud de los trabajadores en la organización al tiempo que soporta la ejecución de cambios efectivos en los procesos organizacionales. (Zapata, 2000)

### 2.2.2. Tipos de clima organizacional

Likert (1969) desarrolló una teoría de clima organizacional denominada los sistemas de Organización que permite tener panorámica de la relación causa y efecto de la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo los sistemas de organización plantean que la percepción que tiene la realidad organizacional del individuo es un condicionante para su comportamiento en el entorno en que se encuentra. Encontramos 4 grupos como sistemas de gestión: Autoritario en donde la mayor parte de las decisiones son tomadas por la dirección de la organización. Autoritario paternalista; existe comunicación entre la dirección y los subordinados aunque las decisiones se toman por parte de los directivos de la organización. Consultivo; las decisiones se toman en la dirección aunque los subordinados tienen libertad y autonomía para tomarla en los niveles bajos. Participativo las decisiones se toman en conjunta participación con el grupo; existe confianza entre la dirección y los niveles más bajos de la organización.

Hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- Clima psicológico

Este hace referencia a las apreciaciones individuales de las personas en el ambiente de trabajo, es la manera en que cada uno de los trabajadores o empleados constituyen su experiencia en el ambiente. En este sentido, las diferencias entre individuos, componen la sustancialidad de la generación de percepciones en ambientes próximos o inmediatos en la que el sujeto es un actor



activo del desarrollo del mismo. Esto distintos factores configuran los estilos de personalidad, cultura, pensamiento individual e interacciones sociales que componen el clima psicológico y que no necesitan estar en concordancia con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas.

- Clima agregado

Los climas agregados son aquellos que se rigen con base en las preferencias de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo entre las percepciones de los individuos, siendo este clima considerado uno de los fenómenos a nivel real y unitario que deben tener una mínima parte de experiencias desagradables y cuyas interacciones con otros miembros deben ser soporte y refuerzo de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

- Clima colectivo

Por su parte, los climas colectivos son aquellos en donde las percepciones individuales de los factores situacionales reflejan resultados en el clima. Dichas situaciones y factores personales son considerados elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- Clima laboral

El clima laboral, es el definido como aquel que caracteriza y describe los atributos de la organización enunciados en términos que aluden a experiencias significativas del individuo con la organización. (Mora ,2007)



### 2.2.3. Características del clima organizacional

Las características y cualidades del clima de una organización, conduce a los individuos a realizar un determinado comportamiento. El clima organizacional juega un papel crucial en las motivaciones de los actores de una organización puesto que su personalidad dentro de esta se ve evidenciada en el comportamiento del individuo frente a determinadas situaciones. (Valdes, 2010 y Brancato y Juri, 2011)

Este comportamiento enmarca una gran variedad de consecuencias para la organización repercutiendo directamente factores como adaptación al cambio, satisfacción, rotación y productividad, es por ello que las características principales que configuran el comportamiento en el ambiente de trabajo según Valdés (2010) son:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
  - Tiene cierta permanencia.
  - Impacto en los comportamientos de los actores miembros de la organización.
  - Incide en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
  - Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
  - Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
  - El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- (p.6)

### 2.2.4. Dimensiones del clima organizacional

Según Brancato y Juri (2011), son nueve las dimensiones que nos ayudan a determinar el clima existente en una empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización, siendo estas:

- *La estructura:* definida como la percepción que tienen los sujetos activos de la organización en cuanto a factores organizacionales como tramites, reglas políticas, procesos, procedimientos y otras limitaciones que repercuten en el desarrollo de su trabajo
- *La responsabilidad:* entendida como la autonomía de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo traducido en el sentimiento de autorregulación que permite un crecimiento de la productividad del empleado.
- *La Recompensa:* los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.
- *El Desafío:* se define como la promoción de la aceptación de “riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa” (Brancato y Juri, 2011, p.15).
- *Las Relaciones:* interrelación de los individuos (jefes, subordinados) en el ambiente social de la empresa.
- *La Cooperación:* es el apoyo mutuo entre los miembros de una organización que posibilita y fortalece el desarrollo de las relaciones organizacionales dentro y fuera de la empresa
- *Los Estándares:* “son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño” (Brancato y Juri, 2011, p.15).
- *Los Conflictos:* son aquellas diferencias de pensamiento que pueden darse dentro de la organización cuyas opiniones individuales demarcan una problemática que amerita ser solucionada a través de las políticas organizativas.

- *La Identidad*: “es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones”. (Brancato y Juri, 2011, p.15).

#### 2.2.5. Teorías sobre el clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña un trabajo o labor, se encuentra condicionado a las relaciones interpersonales como lo es el trato que puede tener el jefe con sus subordinados, la relación con los stakeholders o grupos de interés social como la relación con proveedores y clientes. Estos elementos son los que conforman el clima organización de una empresa y que pueden ser considerador factores determinantes en la influencia en el comportamiento de quienes los actores que la integran. (Brancato y Juri, 2011, p.15).

Con la evolución de la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo se ha abierto aun más el panorama sobre el desarrollo de teorías relacionadas con los ambientes de trabajo.

Ahora bien, el estudio de los ambientes de trabajo en la población objeto de estudio es una tarea prioritaria para la minimización de riesgos a los que se encuentran expuestos las organizaciones en cuanto a la calidad de su bienes o servicios, la efectividad con la que desarrollan las actividades y la productividad de su talento humano en cuanto al uso de recursos y capacidades.

A continuación, se mencionan las teorías del clima laboral, que han tenido mayor auge desde el siglo pasado y cuyos preceptos prácticos y acertados tienen aplicación a pesar de las

distintas teorías y modas gerenciales que son particulares de la evolución del conocimiento en cuanto a los estudios en los entornos de trabajo.

Las principales teorías son las siguientes:

#### 2.2.6. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor Douglas

Esta teoría, examina las teorías asociadas al comportamiento de las personas con el trabajo y expone los modelos denominados "Teoría X" y "Teoría Y". En la primera (Teoría X), los directivos consideran que los empleados sólo proceden a realizar una acción cuando existe una amenaza de por medio. En cambio en la Teoría Y, los directivos se basan en las premisas que las personas necesitan trabajar y por ende, se infiere que a partir de las relaciones de los gerentes o jefes con sus empleados y en razón de la sobre la naturaleza humana se llega a la conclusión que están moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

La Teoría X Postula Cuatro Premisas De Los Gerentes:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. (Jones y George, 2014, P.40)

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, se señalaron cuatro premisas para la teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos". (Jones y George, 2014, p.40)

Según Jones y George (2014), la Teoría X supone que “las necesidades de orden inferior dominan a los individuos” (p.40). En este sentido, la teoría Y es considerada como la que rige las necesidades de orden superior y por tanto, esta teoría proponía que la toma de decisiones participativas, estimulaban y motivaban a l trabajador al desarrollo de su tarea en los puestos de trabajo, sus buenas relaciones en los grupos que potencian la armonía y motivación laborar de los empleados.

Por lo anterior se infiere que es importante la creación de ambientes laborales positivos, en el que los trabajadores colaboran en un proceso participativo de de mejora continua para promover la efectividad y productividad del ambiente de trabajo organizacional.

Hoy en día, en la mayoría de los empleados, reaccionan con determinadas conductas que dependiendo de la situación contingente del entorno puede generar impacto negativo en el comportamiento producto de la ansiedad, sueño, trastornos en la conducta alimentaria, el sedentarismo que en concordancia con la naturaleza humana perjudica la productividad de los individuo. De allí radica la necesidad de crear estrategias de clima organizacional que permitan mejorar la productividad para las empresas objeto de estudio (Clínica de la Costa y Clínica Porto Azul).

Sumando a lo anterior, los mejores programas o estartegias que han sido creados para tal fim valoran valoran efectividad en condiciones físicas y psicologicas en el sentido de la motivacion laboral que modifican el comportamientos de los empleados a mediano y largo plazo con enfoque multinivel de las percepciones de las estructuras organizacionales. De igual manera no se desconoce que para las empresas objeto de estudio, es necesario que desde la gerencia estrategica se planifique y evalúe el entorno del individuo, su familia relaciones interpersonales,



con el fin de empoderarlos en tomas de decisiones que favorezcan el alcance de los resultados en menos tiempo y bajo costo pero con un indice alto de calidad.

De igual manera, desde el principio de los tiempos han resaltado la importancia en donde el individuo tenga un código moral personal que defina su interacción con los demás, teniendo en cuenta el principio ético más básico y es el de evitar hacer daño a otros, con la existencia muchos estudios de caso que dan excelentes ejemplos de empresas no solamente tengan un ambiente de trabajo armónico sino que el ambiente de trabajo de los empleados evaluado por los empleadores sea reconocido como ventaja competitiva a la hora de cerrar negocios, hacer lobby o interrelacionarse armonicamente con los *stakeholders*.

Según Beyker (Citado por Brancato & Juri, 2011) afirma que la Teoría Z proporciona los medios necesarios para administrar a las personas de manera que el trabajo en equipo sea más eficiente, eficaz y efectivo.

La teoría Z insinúa que las personas no separan su condición natural de seres humanos a la de empleados, en este sentido, la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa a la vez que respeta la autoestima de los empleados. La teoría Z, busca establecer una nueva cultura empresarial en la cual los empleados encuentren un ambiente laboral integral que les brinde la posibilidad de auto-superarse beneficiándose así mismo y en consecuencia a la empresa.

Esta noción admite, de alguna manera el conocimiento de las Teorías X y Y, reafirmando que la productividad es más una cuestión de gerencia el talento humano desde la filosofía de la cultura organizacional contemporánea.

Es por lo anterior que ser líder implica un trabajo administrativo de orientar y dirigir personas, ¿pero cómo se aplica el liderazgo en las empresas colombianas? El ejemplo a seguir es el paso que se ha tenido a través del tiempo por varias e innumerable empresas de distintos sectores tales como el alimenticio, el publicitario, el comercial y el bancario, cada uno de estos sectores maneja diferentes estructuras organizacionales influidas por los actos, actitudes y aptitudes de su líder.

Chiavenato (2006) afirma que “para trabajar en una organización las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas, atender clientes, focalizar metas y resultados para alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura” son factores que dirigidos bajo los lineamientos del líder de la organización, que no alejado de la realidad la mayoría de las organizaciones marcan su tramo de mando bajo un enfoque científico en donde aplican el principio de la división del trabajo, y realizando el debido proceso administrativo que comprende las funciones de planeación, organización, dirección y control para procurar la eficacia y eficiencia organizacional.

Por otro lado Chiavenato (2006) cuando se refiere a la postura del máximo representante de la teoría científica de la administración, Frederick Taylor afirma que “el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios” (p.42). En estos principios incluyen la unidad de mando, unidad de dirección, la jerarquía, la autoridad y responsabilidad, orden y sobre todo el trabajo en equipo de esto se debe apoyar cada líder para llegar a los objetivos finales de las empresas.

Los líderes son parte fundamental en las empresas, son los encargados de dirigir e influir en las acciones del personal, dado que las acciones del líder repercuten en el clima organizacional empresarial, el líder es el centro y modelo del deber ser y deber hacer de la organización, sus

conductas y acciones frente a los subordinados son aquellas que determinan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según Chiavenato (2006) “los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas”(P.120).

El rendimiento de los trabajadores se encuentra afectado por la motivación de estos hacia sus tareas así como del trato con los mandos intermedios, en algunas empresas se encuentra la situación de renuncias masivas, ¿pero a qué se debe esto? Para dar respuesta a este interrogante, se estableció contacto con una empresa comercial del sector de ventas donde se encontró que las personas no renunciaban directamente a su trabajo si no que renunciaban por la persona que los dirige, ya que el maltrato físico y psicológico predominaba en el clima organizacional. He allí donde la importancia del liderazgo queda resaltada, así como las acciones internas que propician un clima organizacional estable o inestable, basado en las relaciones humanas de las que tanto hizo énfasis Elton Mayo.

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas se aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo en donde se abordan los temas de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etcétera y se dejan a un lado con fuertes críticas los conceptos de autoridad, jerarquía y racionalización del trabajo.



La teoría de las relaciones humanas comprobó la gran influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización, también es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es por esto que la teoría de las relaciones humanas ayudo a que las empresas obtuvieran un cambio significativo en la concepción de líderes en sus entornos ya que sabían que los lideres eran los encargados de llevar a cabo un buen desempeño de la producción y poder llevar a cabo los objetivos trazados; Chiavenato (2006 ) afirma que “ administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas”.

Estos cambios estratégicos comienzan a reflejarse en el trato a los empleados, en las remuneraciones que se les otorga por su buen trabajo.

Gracias a la teoría humanista las compañías colombianas han tenido más en cuenta que para sus empresas trabajan personas de carne y hueso como lo son los mismo dueños y no máquinas de trabajo duro, se dieron cuenta que se debe tener un líder positivo, comprometido con sus empleados que mantenga un buen ambiente laboral que sepa resolver los problemas sin olvidarse de su rol, que no le se suba el cargo a la cabeza y reconozca que él también es persona.

En Colombia aún hay muchas empresas pequeñas que aunque tengan un líder no es su objetivo principal darse cuenta que de esto depende mucho el manejo, la reputación y el cumplimiento de deberes, pues a través de estas empresas se encontró aun mucha discriminación malos tratos, personas oprimidas y sin ganas de realizar bien su trabajo y que no renuncian por miedo a no conseguir algo bueno o toparse con algo peor de lo que ya viven, también hay empresas grandes como multinacionales o bancarias donde se maneja el liderazgo dividido es

decir tienen niveles jerárquicos y estructurados, donde la subordinación es el factor más importante para la división del trabajo.

En las organizaciones, el liderazgo se evidencia por el tipo de líder que dirige los grupos de trabajo. El ejemplo más preciso es el de un gerente que tiene a su cargo varios jefes de departamento que conforman su grupo de trabajo así como los subordinados de los jefes, siguiendo la estructura de un organigrama. Para dar manejo y dirección a estos grupos los líderes crean estrategias sobre la mejor manera en la que pueden liderar y dar manejo al personal y la manera de actuar de ellos hoy en día ha sido clasificada, los tipos de líderes que hay en las organizaciones son líderes participativos, autoritarios, burocráticos y carismáticos (Red de Cooperación Universitaria, UNIVERSIA, 2015).

Los líderes participativos, son aquellos que “crean consensos a través de la participación y generan compromiso e implicación” (Urcola, 2010). Es decir son aquellos líderes que buscan que sus empleados tomen lugar en las decisiones importantes de la organización, donde cada uno tome responsabilidades y acuerden que rumbo tomar en pro del mejoramiento continuo de la empresa.

En relación a los líderes autoritarios, son aquellos que por medio de la coerción hacen que los empleados sigan las indicaciones exactas de como en las da, busca obediencia y le apunta al logro de los objetivos propuestos (Urcola, 2010).

Y el liderazgo burocrático busca conservar la estructura al momento de tomar decisiones, en cambio el liderazgo carismático, influyen positivamente y motivan a los empleados a lograr las metas establecidas.

En la teoría de las relaciones humanas como se observa, el énfasis está en las personas y grupos sociales que trabajan y participan en las organizaciones a diferencia de la escuela científica de Taylor que valoraba los aspectos técnicos y formales.

La escuela humanista de la administración propició el inicio de estudios para analizar el comportamiento de las personas en la organización siempre en búsqueda de darle las opciones correctas y necesarias para desarrollar su trabajo en condiciones óptimas y que les permitieran ser más productivas. Por lo anterior, las empresas descubrieron que el desarrollo del personal permite al talento humano explotar sus habilidades al 100% en pro del cumplimiento de las metas de la organización, fomentando así las capacitaciones constantes a los empleados, la preocupación y acompañamiento del líder y el acondicionamiento de los espacios laborales.

Sin embargo, en Colombia, la capacitación del personal se encuentra en un segundo plano, sin mencionar las condiciones de trabajo de los empleados para con sus actividades, de ahí radica el surgimiento de los sindicatos o grupos de interés, los cuales constituyen un medio de expresión oral donde líderes de los trabajadores luchan por sus derechos frente al empleador o se exige el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos con el fin de brindar calidad laboral (Wayne y Noe, 2005). En la historia, los sindicatos fueron formados por los mismos empleados oprimidos y llenos de ira interna maltratados psicológicamente o físicamente, en la actualidad estos grupos sindicales no son muy bien vistos por los dueños de empresas, esto debido a que con el paso del tiempo y en la época en la que no estaban reglamentados, los sindicatos interrumpían las actividades laborales para realizar protestas sobre temas organizacionales de gestión humana en los que no estaban de acuerdo, antes de dar a conocer o concertar citas con el presidente para de manera pacífica y resolutiva llegar a acuerdos en donde las partes salieran beneficiadas.

Por otro lado la escuela humanista, permitió abrir una nueva visión en cuanto al tema de adaptación del trabajo al trabajador a través de estudios de la personalidad, los aspectos de motivación y el papel que juega los incentivos del trabajo para el ejercicio de las funciones en todo su esplendor, es por ello que el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización definen la manera que esta tiene de operar eficaz y efectivamente para ser más productiva y mantener feliz a sus clientes, tanto internos como externos.

Cabe resaltar que ya es mucho el avance que se ha logrado a través de los años gracias a las innumerables problemáticas ocurridas por este fenómeno del liderazgo, y es por ello las empresas se reforman para tomar y concebir el enfoque estructuralista como modelo orgánico que mantiene el equilibrio y procura el cumplimiento de los objetivos de las personas, los objetivos de la organización, la productividad y la eficiencia a través de la distribución de recompensas y sanciones que garantizar obediencia a sus normas, reglamentos y órdenes.

La teoría estructuralista sugiere a las organizaciones establecer controles como los son el control físico, material o control simbólico (weber, citado por Chiavenato, 2006), donde se le da continuidad al modelo de la teoría humanista pero dando seguimiento y control al cumplimiento de los reglamento interno sin olvidarse de la concepción del ser humano.

Por otro lado, Parker (1941) Introduce la psicología en la Administración, en donde la motivación y el liderazgo juegan un papel importante en la productividad, sus principios son:

- Principio de la comunicación directa: Se logra mejor coordinación mediante relaciones directas entre las personas del grupo de trabajo.
- Principio de relaciones recíprocas: La labor que uno de los miembros del grupo realiza incide en el trabajo de los demás.
- Principio de la ley de la situación: cada situación concreta es lo que debe determinar lo que está bien y lo que está mal teniendo en cuenta su contexto.

- Principio del control sobre los hechos: A medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos personal y se enfoca más hacia los resultados.

Con este impacto se infiere que la aplicación de los principios anteriores depende de la autonomía del líder que dirija la organización, cuyas decisiones influyen en cada uno de su grupo de trabajo y que la opinión de sus empleados puede ser la solución a un problema o el desarrollo exitoso del objetivo planteado.

La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

El comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forma parte, es por esto que para ser un buen líder se debe tener en cuenta el comportamiento humano conocer muy bien el personal con el que labora y manejar un excelente ambiente grupal.

#### 2.2.7. Teoría de los factores de Herzberg

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, la teoría de los factores de Herzberg, determinó la presencia de dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, en primer lugar los factores motivacionales orientados al logro y el reconocimiento del trabajo, el progreso y desarrollo del personal y la responsabilidad de los trabajadores y los factores externos o de higiene, que comprenden “las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados” (Jones y George, 2014).



En este sentido los factores motivadores ayudan a la satisfacción de las necesidades de alto nivel como lo son la estima y autorrealización; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de afecto y seguridad. Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

En consecuencia Herzberg según Jones y George (2014), denomino *factores de higiene* a las condiciones del trabajo relacionadas con la calidad, política empresarial, supervisión, condiciones físicas de trabajo y seguridad laboral.

Cuando estos factores de higiene son adecuados, las necesidades de los empleados no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas del todo. Si se quiere motivar a las personas en su puesto, se recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo o con resultados directos enmarcados en oportunidades de ascender en los puestos de trabajo, oportunidades de crecer como persona, tener reconocimiento laboral, asumir responsabilidades y logros, características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. (Jones y George, 2014)

#### 2.2.8. Teoría De Las Necesidades De McClelland

Según esta teoría, la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- El Poder; Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad.
- La Afiliación; Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros.
- El Logro; Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. (Jones y George, 2014)

### 2.2.9. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

La teoría de Clima Laboral de Likert (Citado por Brancato & Juri, 2011), establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, con su teoría, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

### 2.2.10. La comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones está direccionada a través de un proceso que es complejo, es dinámico en donde intervienen las personas y que en diferentes situaciones alternan sus pensamientos e ideologías. Es por esto que la intervención de las personas, se

refiere al grado de complejidad, mediante una red de relaciones que somete a los canales de comunicación interna. (Watzlawick, 1992).

Para llegar a esta interacción con los componentes de diferenciación en el terreno de la prevención de accidentes y riesgos de trabajo es fundamental al enfrentarse a un contexto de total desconocimiento de contenido en las políticas de seguridad, sumado a las medidas de difusión se podrían generar sus frutos, pero antes por el contrario, si las personas poseen la información necesaria, no se podría alcanzar los objetivos y metas propuestos para acercarse a la prevención. (Bourdieu, 1985).

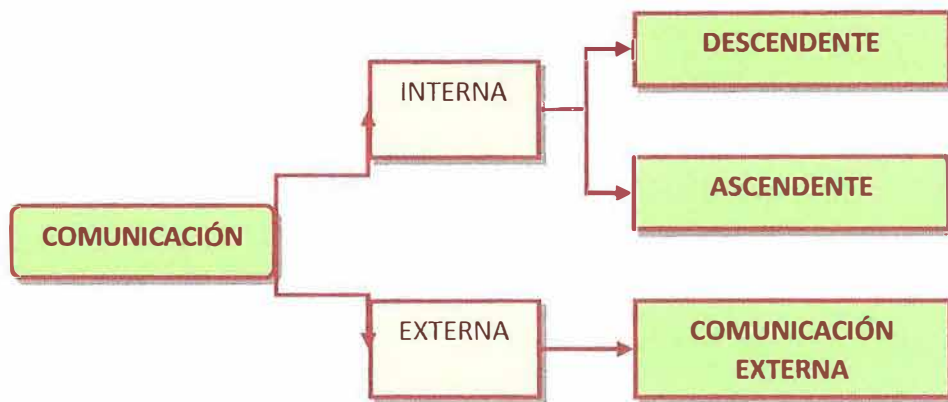
Es entonces la comunicación, el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional existen, a grandes rasgos, dos tipos principales de comunicación, comunicación interna y comunicación externa, cuya distinción viene establecida por el tipo de público al que se dirigen.

*La comunicación interna*, dirigida a los empleados y accionistas, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Puede ser descendente o ascendente a través de los distintos niveles de la empresa. Estos niveles jerárquicos son distintos según la razón de la empresa.

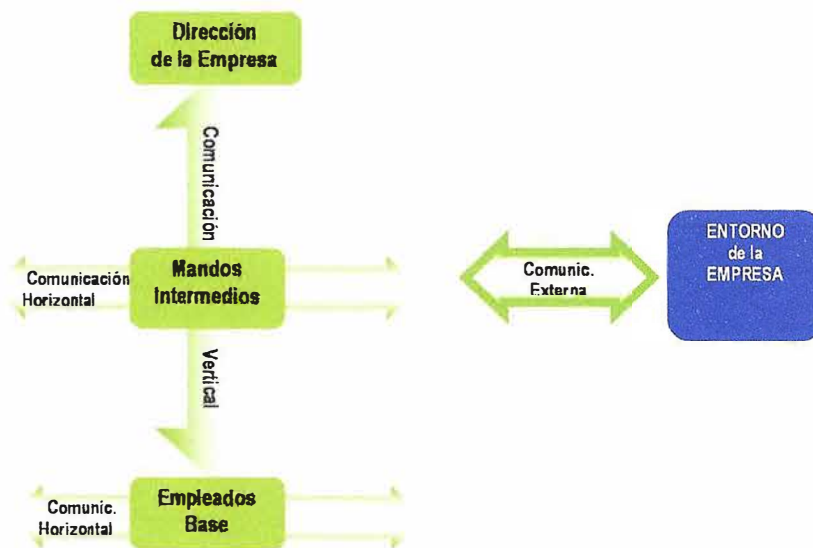
*Figura 1. Esquema General*





Fuente: Castro y Zareth. 2006: 29.

Figura 2. Comunicación interna



Fuente: Educar Chile. 2014.

Enrique, Madroñero, Morales, y Soler (2008) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante,

estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. (La comunicación interna será descendente o ascendente con los siguientes criterios:

La comunicación Descendente, es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada.

Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

Por su parte, la *comunicación ascendente* se refiere a la información que sale desde los empleados o subordinados hacia la gerencia. La comunicación organizacional se encuentra enfocada en la integración de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos externos e internos, en un momento determinado o de manera constante pero, siempre, cumpliendo el mensaje de su identidad corporativa y que influencia el ambiente organizacional.

Según Aguado (2004) la comunicación organizacional, estudia el papel que juegan los procesos de comunicación en las organizaciones (característicamente de tipo económico, como las empresas) en tanto en cuanto se constituyen en actores sociales, con unos determinados intereses y una determinada proyección de imagen. Los procesos de comunicación tanto entre los miembros de la organización como entre ésta y otros actores sociales, configuran tres aspectos característicos de la organización como actor social:

- La Cultura Organizacional: Es el conjunto de hábitos, patrones de conducta y sentidos que caracterizan la dinámica de una organización y que, en definitiva, constituyen su identidad o su espíritu, forma o estilo de hacer las cosas, de enfocar los procesos y

estrategias, en definitiva, la ‘manera de ser’ de la organización. La comunicación organizacional es a la vez expresión y factor de constitución de una cultura organizacional dada.

- La Identidad Organizacional: Equivale a la percepción de sí misma que tiene la organización, de su visión, misión y objetivos, de sus criterios y rasgos definitorios. La identidad organizacional tiene un componente racional/estratégico, que es planificado de acuerdo con su posición en el mercado y sus objetivos de desarrollo e implantación, y un componente emocional/espontáneo, que se deriva de la internalización por los empleados/miembros de la cultura organizacional. Estos dos componentes se pueden representar en (a) lo que la organización piensa de sí misma vs (b) lo que los miembros de la organización piensan de ella.
- La Imagen Organizacional: Equivale a la percepción que tienen la organización los actores sociales y el público de su entorno. Si la identidad organizacional es lo que la organización piensa de sí misma, la imagen organizacional es lo que otros piensan de ella. La conexión entre identidad e imagen organizacional constituye el eje de la comunicación estratégica en las organizaciones y abarca desde el marketing a la comunicación publicitaria, la comunicación de crisis, la comunicación integral, la marca, etc.

En el estudio de la comunicación organizacional se distingue tradicionalmente entre:

- La comunicación interna: Aquellos procesos de comunicación entre las instancias que constituyen la organización y que contribuyen a su buen funcionamiento (capacidad de cambio, respuesta a imprevistos, retroalimentación interna, motivación, identidad organizacional, etc.).

- La comunicación externa: Aquellos procesos de comunicación en el nivel social en los que participa la organización y que contribuyen a optimizar sus relaciones con otras organizaciones así como a construir y difundir la identidad de la organización como sujeto social. (Aguado, 2004)

Por su parte, Autores como Toro (2010), consideran que el clima laboral, no sólo incide en los procesos cognitivos y en los juicios, sino que lo hace por intermedio de la motivación, la satisfacción y la acción grupal”; es decir, este autor considera que existen una serie de realidades externas, que pueden tener efectos motivacionales frente a la conducta de los colaboradores de una organización como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo y la promoción, los cuales no sólo promueven conductas laborales explícitas, sino que también hacen al colaborador más sensible frente a las realidades externas, y éste, paulatinamente, las va incorporando como patrones cognitivos y de pensamiento, lo que le permite intervenir en la construcción de las representaciones de su realidad y en los distintos tipos de juicios que hace frente a su ambiente laboral.

En esta circunstancia, es posible afirmar que el clima laboral afecta a todos los procesos organizacionales -psicológicos, en los se pueda encontrar la motivación, la productividad, la satisfacción personal, la cultura organizacional y el nivel de bienestar social de los colaboradores. Por consiguiente, desde un punto de vista práctico, "se puede considerar al clima laboral como un indicador de éxito en la gestión gerencial, y como una palanca estratégica que posibilita la gestión de calidad de cualquier tipo de servicio". (Toro, 2010)

Siguiendo a Lucas et al (2003), el concepto de comunicación puede ser definidas por las siguientes proposiciones, en la relación entre el emisor y receptor:

- La codificación y decodificación al mismo tiempo en las dos partes.
- El role-taking y el feedback como doble relación entre ambos sujetos (ida y vuelta de la información)
- La influencia del ambiente físico donde la transacción tiene lugar.
- La importancia de las anteriores interacciones comunicativas.
- La influencia de la situación sociocultural en que la comunicación tiene lugar.
- Debe considerarse siempre la influencia de la relación social existente entre las partes.
- Todos los intercambios se realizan de forma continua y simultánea.

DeFleur, Kearny y Plax (1993), analizando los componentes y el proceso de cambio, consideran la comunicación interpersonal como “transacción simultánea e instantánea”. Así, comunicarse es intervenir en una negociación, en un “toma y da”, una transacción de información en el que se ha perdido de vista quien ha iniciado el trato y quien será el beneficiado.

Asimismo, se puede agregar la consideración de la vinculación del modo autoritario de participación con la puesta en práctica del modelo lineal, a la vez que el modo democrático queda asociado al circular (Lucas et al, 1999).

La diferencia fundamental entre los modelos lineales y circulares de la comunicación podríamos concretarla en la atención al otro, especificada en que el emisor se pone en su lugar (role taking) y busca la comunicación retorno (feedback).

Merece una consideración aparte el modelo funcional de Ruesch y Bateson, que explica las relaciones entre dos o más personas considerando sus factores personales. Este planteamiento está encaminado a explicar cómo las anomalías de conducta pueden considerarse disturbios de la comunicación. En este modelo se toman en consideración los factores personales de los comunicantes, además de la relación entre dos o más personas.

Pudiéndose establecer cuatro niveles de comunicación que van de la intrapersonal a la interpersonal, después a la grupal y finalmente a la cultural. En este sentido Bateson afirma que el concepto de comunicación incluye todo el proceso a través del cual la gente se influye mutuamente, de ahí advierte un doble vínculo en la acción comunicativa Castro y Zareth (2006).

Según Ruesch y Bateson (1984), en el estudio de la comunicación es difícil, incluso se presenta imposible establecer las diferencias existentes entre la supuesta realidad y la realidad percibida por el ser humano. Desde un punto de vista psicosocial, solamente se posee un método para establecer la existencia del mundo real, y es contrastar la visión de un observador con la de otros observadores. Para estos autores, es importante suponer una “realidad”. En el área de la comunicación, obtienen esta “realidad” mediante la suposición de que un observador “extrahumano” observa desde fuera las comunicaciones humanas. De este modo, podemos suponer que el observador humano puede ampliar su campo de observación, aunque con su aparato perceptivo siempre igual. Podemos hacer una analogía relativa con el campo de visión observado al mirar a través de un microscopio. Dependiendo de la ampliación que se utilice existirá un mayor o menor detalle del campo. A partir de aquí se infieren, como ya hemos comentado, cuatro niveles de comunicación: nivel intrapersonal (primer nivel), nivel interpersonal (nivel segundo), nivel grupal (nivel tercero), nivel cultural (nivel cuarto). En cada uno de estos campos disminuye la importancia del solo individuo y en los niveles más altos una

persona pasa a ser tan solo un pequeño elemento dentro del sistema de comunicación. El foco de atención del observador humano no está estático, sino que es, más bien, un fenómeno oscilante. La situación social o el contexto de la comunicación dependen del lugar donde se ubique el observador. Ruesch y Bateson (1984).

Para Brunet (2011), La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular, Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. sin embargo, no se deja de lado el conjunto de características internas que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Brunet (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización. Así mismo, sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

En este sentido, Maldonado (2006), coinciden en plantear la necesidad de que las practica laborales estén dirigidas a crear un clima atmosfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que las organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. El desarrollo de la organización implica el cambio del patrón de relaciones que posee, por supuesto que esto involucra a la propia organización y su clima. Lo que ocurre es un desarrollo del patrón, no las unidades separadas que comprende ese patrón. La ecología de las organizaciones, desde esta perspectiva plantea que las organizaciones y sus ambientes de trabajo, están comprometidos con un patrón de creación, donde cada uno produce y potencia al otro. Así se comprenda, por qué las organizaciones son capaces de influenciar la naturaleza de su ambiente, ellas juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo su clima.



Señala Toro (2001), “un buen clima laboral no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia”.

El desarrollo del clima organizacional, implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valores a través de la innovación en cualquiera de sus formas. (Martínez, 2006)

En tal sentido es importante que los directivos, miren la realidad de su organización con una visión amplia, integradora y no sesgada por las teorías de moda, atendiendo siempre a las realidades culturales de las organizaciones en las cuales está inmersa y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima, la comunicación y la satisfacción.

#### 2.2.11. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002), muestra que existen diferentes factores que intervienen en la productividad de cualquier organización, los cuales hacen relación con la inversión, avances tecnológicos, desarrollo en investigación, cultura y el marco legal o políticas gubernamentales. Según las teorías más relevantes, encontramos dos factores fundamentales en la productividad de las compañías que son, el entorno y las características del trabajo:

- El entorno: los factores relacionados con el entorno de una organización pueden considerarse incontrolables e inestables, debido a la dependencia que tienen con las situaciones y hechos a nivel global que interfieren directamente a la organización, se incluyen. Leyes gubernamentales, alza y baja de divisas, problemas a nivel social y cultural, cambios tecnológicos, entre otras.
- Características del Trabajo: la vinculación del personal idóneo y la capacidad de la organización por mantener y desarrollar las habilidades de los trabajadores es uno de los factores influyentes en la productividad de cualquier empresa, adicionalmente este factor hace referencia a la forma como interactúan los trabajadores, la manera en que se evalúa y retroalimenta su desempeño en cuanto a las labores asignadas a su cargo y la forma como la empresa establece políticas que estimulen la motivación de los empleados a través de programas de incentivos y recompensas

#### 2.2.12. Factores para mejorar la productividad

Robbins y Coulter (2005), determina dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- **Factores Internos:** pueden ser clasificados en dos grupos, duros y blandos, de acuerdo a la capacidad de adaptación o modificación con respecto a otros, Los factores duros hacen referencia con recursos físicos de la organización, mientras que los factores blandos mantienen una relación con el recurso humano y la forma en que realiza su labor con base en los lineamientos establecidos por la organización:

- ✓ Factores Duros: Productos, Planta y equipo, Tecnología, Materiales y energía.
- ✓ Factores Blandos: Personas, Organización y sistemas, Métodos de trabajo, estilos de dirección,
- **Factores Externos:** Hacen referencia a las variables externas que influyen en el desarrollo y competitividad de la organización dentro del mercado en el cual se desenvuelve, por esa razón las empresas han estudiando analizado los diferentes factores del entorno que intervienen en su desarrollo:
  - ✓ Ajustes Estructurales: modificaciones estructurales de la sociedad, que interfieren con la productividad nacional y de las compañías sin importar su tipología
  - ✓ Cambios Económicos: variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología y las economías de escala, y la competitividad industrial.
  - ✓ Cambios Demográficos y Sociales: incluyen la edad de jubilación, cambios en la cultura, tasas de natalidad y mortalidad.
  - ✓ Recursos Naturales: aspectos ambientales y de carácter social, educación pública y privada, capacidad de trabajo, entre otras.
  - ✓ Administración Pública e Infraestructura: marco legal que comprenden los estatutos establecidos por el estado y que tienen relación directa con la competitividad y productividad de la empresa

### 2.2.13. Gestión de la productividad

Está relacionado con el desarrollo de procesos en organización definidos con el fin de direccionar las acciones de sus integrantes hacia la mejora de la productividad; por lo que se requiere:

- ✓ Identificar continuamente el desarrollo de objetivos en pro de mejorar la productividad.
- ✓ Mejorar las acciones del recurso humano en pro de lograr los objetivos propuestos
- ✓ Identificar los logros realizados para determinar los avances y acciones a tomar
- ✓ Realizar control y seguimiento de los procesos, con la finalidad de aprender y mejorar los procesos
- ✓ La productividad es gestionada a través de una serie de actividades programadas, controladas y ordenadas de acuerdo a una secuencialidad, en miras de alcanzar los objetivos. (Sigprol, 2013)

#### 2.2.14. Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), establecieron la productividad como el índice obtenido al relacionar la cantidad de productos terminados y servicios realizados, con la cantidad de insumos o recursos utilizados para realizar dicho producto o servicio. Esta medida compara los diferentes valores obtenidos en una línea de tiempo, permitiendo así concluir si la productividad de un ente económico, es o no eficiente, si logra o no cumplir las metas establecidas y además permite conocer la proporcionalidad entre los productos y los insumos requeridos para obtenerlos; resultando el siguiente indicador:

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ productos\ o\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ recursos\ utilizados}$$

Este indicador es una herramienta utilizada por los administradores para manejar el desempeño y desarrollo de la empresa, establece cuándo es productiva, qué factores aceleran o desaceleran la producción, cuándo un producto o servicio genera una pérdida o ganancia y además permite comparar la productividad de la organización frente a sus competidores y su el mercado fluctuante.

### 2.2.15. Indicadores de productividad

Koontz y Weihrich (2004), lograron establecer tres principios o criterios que permiten la evaluación de desempeño de un sistema en función de la productividad, los cuales son expuestos a continuación:

✓ Eficiencia: Está definida como la relación óptima entre la utilización de los recursos o cumplimiento de actividades y la cantidad de insumos que son necesarios, estimados o programados para su elaboración y terminación; es decir, es el grado de aprovechamiento de los recursos al transformarlos en productos o servicios terminados. Por esta razón, es evidente el vínculo de asociación entre productividad y eficiencia; pero es de vital importancia que no solo se evalúe la eficiencia al realizar un producto sino también la calidad del producto resultante; es importante que una organización se enfoque no solo en ser eficiente cumpliendo las metas de producción, el rendimiento de los recursos, el adecuado uso de la mano de obra y el manejo de los costos y gastos; si no que a la vez busque la calidad a través de mecanismos de control y ejecución durante la producción; en miras de convertir una entidad en un ente verdaderamente eficiente.

✓ Efectividad: Está definido como el grado de cumplimiento entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Este principio o criterio evalúa a través de comparaciones de cantidades, dónde lo importante es el resultado obtenido, sin importar

el coste de dicho resultado. Naciendo un vínculo entre efectividad y productividad donde al cumplir mayores logros, hay mejores resultados.

✓ Eficacia: Es el grado de satisfacción que se obtiene del producto terminado o del servicio que presta; es el impacto que tiene en el cliente y su mercado fluctuante; es conocer si el producto o servicio fue realizado correspondiente a la necesidad que desea suplir al momento de su realización. No solo se trata solo de obtener un producto o servicio eficiente y efectivo, sino que a la vez sea eficaz; por esta razón estos criterios no pueden ser medidos y comparados de manera independiente, van ligados de manera intrínseca los unos a los otros, permitiendo medir la productividad de una forma integral.

#### 2.2.16. Beneficios de la productividad

- Permite comparar la producción de los diferentes sectores y niveles económicos, con los recursos empleados para realizar un producto o servicio, logrando que los administradores y líderes de una organización puedan tomar decisiones precisas, planear, controlar y dirigir basándose en datos reales y actuales.
- Al lograr que la producción sea eficiente, efectiva y eficaz en cada ente económico, genera un alce en el crecimiento económico a nivel de sector, región o país, lo que a su vez afecta de manera positiva los niveles sociales de la población, los ingresos de la nación, mejorando el control del índice de inflación, logrando una economía solidaria estable y duradera.

- El único camino para que un negocio crezca, se establezca y aumente su rentabilidad, es a través de una óptima productividad, por medio de herramientas y mecanismos que permitan el análisis y estudio de la situación de la empresa en tiempo real y cumplimiento de sus obligaciones financieras ante tercero y empleados. (Bain, 2003)

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística, (2003) propone tres beneficios de la productividad laboral:

- la Productividad provoca una "reacción en cadena" al interior de un ente económico; que desde un mejor clima laboral con los empleados, su estabilidad y compromiso con la empresa, logra un mayor bienestar colectivo formando una gran unidad o sistema, mejorando la calidad del trabajo y del producto o servicio brindado o prestado; hasta mayores beneficios monetarios, posicionamiento económico dentro del mercado y con sus competidores, aumentando la duración de la empresa.
- El aumento de la productividad permite el crecimiento sobre bases económicas sanas.
- Una productividad adecuada permite que se puedan realizar maniobras o aumentos en los salarios de sus empleados, sin que estos signifiquen o incurran en pérdidas o detrimento de las ganancias dentro de una organización económica.

#### 2.2.17. Modelos de productividad laboral

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura y lo planteado por Medina (2007) y García (2009), los modelos de productividad se pueden resumir en tres: a) el modelo de productividad Total de



Sumanth, b) El modelo de la función de producción y c) el modelo de frontera. En la tabla 1 se describen cada uno de estos modelos.

Tabla 1. Modelos de Productividad

Tipo de Modelo	Descripción
Modelo de productividad Total de Sumanth	Define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos y se basa en elementos tangibles (medibles o cuantificables directamente). El modelo proporciona índices de productividad, tanto totales como parciales y no tan solo el nivel agregado de la empresa, sino también a los productos, los procesos o áreas que lo requieran (unidades operacionales).
Modelo de la función de producción	Modelo sistemático basado en: entrada – proceso – salida, donde se inicia la cadena con los insumos y se finaliza con un producto, todo ello basado en una interrelación, ahora bien, en la teoría económica la función de producción se interpreta como la máxima salida que puede producir con un modelo integral de productividad, cabe resaltar que se debe tener en cuenta que esta “máxima salida potencial” depende tanto de factores cuantitativos como de cualitativos, tales como la tecnología, el factor humano y el organizacional
Modelo de frontera	La técnica de frontera genera una superficie o frontera que tiene como ejes los recursos o factores del sistema productivo y a los productos o servicios que genera como ejes adicionales. Se pueden considerar los siguientes rubros: Capital, Labor, Materiales y suministros, insumos intermedios. Así como total de ventas o, cantidad de productos o servicios generados o, valor agregado. Los insumos intermedios toman en cuenta todos aquellos recursos que no se clasifican claramente en los tres primeros, tales como servicios médicos, capacitación, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina (2007) y García (2009)

## 2.3. MARCO LEGAL

**2.3.1. LEY 1253 DE 2008** Por La Cual Se Regula La Productividad Y Competitividad Y Se Dictan Otras Disposiciones.

**Artículo 1º.** *Importancia de la productividad y competitividad.* El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva, lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un



prioridad al desarrollo de la infraestructura que conecte al país entre sí y con los mercados internacionales.

**Artículo 4º.** *Planes territoriales de desarrollo.* Corresponde a las entidades territoriales señalar los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias dirigidas a lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en armonía con la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Política Nacional de Productividad y Competitividad incorporada al Plan Nacional de Desarrollo.

**Artículo 5º.** *Vigencia y derogatorias.* La presente ley regirá a partir de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias. (Diario Oficial, ley 1253 del 2008)

2.3.2. La Ley 909 del 2004.

Asigna como función de la Comisión de Personal: “Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional” y dispone que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.”(Artículo 16).

2.3.3. Decreto 1227 de 2005.

En desarrollo del artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 Los lineamientos a seguir en relación con el Clima Laboral son:

- La Secretaría adelantará una medición del clima laboral, por lo menos cada dos años, a partir de la cual desarrollará un plan de mejoramiento de las condiciones de trabajo y del clima organizacional integrado al plan de gestión del talento humano del área de talento humano de la entidad.
- La Secretaría definirá una estrategia de comunicación interna y que favorezca el clima organizacional de la entidad y adelantará un plan de acción para su desarrollo. La estrategia de comunicación interna privilegiará el uso de mecanismos de divulgación legítimos, adecuados, y oportunos al interior de la entidad. Así mismo, incluirá una estrategia de divulgación de los eventos institucionales relevantes y promoverá por este medio el reconocimiento a la labor de las y los servidores públicos y los contratistas. Decreto 1567 de 1998.

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL

### 2.4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Una organización debe ser el lugar idóneo donde se reúnen personas con propósitos en común y motivadas por condiciones internas y externas cuyo objetivo debe ser el cumplimiento de metas, no obstante con las continuas interacciones los empleados deben desenvolver sus roles en un medio hostil, debido a esto debemos tener en cuenta factores como por ejemplo el tipo de liderazgo, las relaciones interpersonales. La comunicación, la comprensión, entre otros, todo ello depende de la dinámica organizacional que se tenga.

Alves (2000), nos demuestra en su publicación que los valores organizacionales como el respeto, el compromiso, el ambiente amigable y un sentido de satisfacción, son los factores necesarios para tener un clima laboral favorable, lo que conllevaría a una alta productividad y un

alto rendimiento. Es notorio que la relación Clima Laboral – Motivación permite impartir teorías motivacionales cada día más mejoradas, partiendo de allí que es vital establecer condiciones necesarias para fortalecerlas.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (Caligiore y Díaz, 2003).

#### 2.4.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL

En el contexto de la productividad laboral, Acimed (2009), define al trabajo como un ser “Bio-psicosocial”, por lo tanto los factores que interactúan como su salud, bienestar y felicidad son partes esenciales no solo de la vida personal e íntima, sino también laboral. no obstante el bienestar interpersonal y la felicidad no se pueden administrar, ya que estos son parte de la armonía psicológica y física en el que se envuelve el ser, como de igual manera la salud, no se puede garantizar, esta misma nace de la actitud y las fortalezas del ser como persona individual como también de relaciones humanas y sus interacciones y el entorno en el que se desenvuelve.

En una contraparte encontramos a Koontz y Weihrich(2004) los cuales definen la productividad como algo tangible: insumos – productos, con la condicional de calidad, para ellos es la reacción entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos

implementados, en la parte de fabricación, la productividad nos sirve como un indicador de evaluación para el rendimiento de los talleres, maquinarias y los equipos de trabajo al igual que al personal.

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un periodo de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdida al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. (Instituto peruano de economía, 2012).

Según Silva (2010), la productividad laboral se define como una relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo. Para la OECD (2001), la productividad laboral basada en el valor agregado, muestra el perfil temporal de cómo es usado productivamente el trabajo para generar valor agregado.

Otra posición se refiere a que “la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida”. (Colmenares, 2007)

#### 2.4.3. INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD (IPS)

Artículo 185: Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, son las entidades públicas o privadas, encargadas de prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley. Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además, propenderán a la libre competencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir restringir o falsear el juego de la libre

competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud. (Congreso de la república, ley 100 1993)

En este sentido, las Instituciones Prestadora de Servicios de Salud (IPS) son entidades que tienen por objetivo prestar los servicios de salud, en su nivel de atención, a los afiliados al sistema, bien sean cotizantes o beneficiarios dentro de las regulaciones estipuladas por la ley ; las IPS deben tener por valores presentes la calidad y la eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, y ellas también tendrán autonomías tanto administrativas, como técnicas y financieras, y como es promovido en la ley 100 del Congreso de la República de 1993 estas instituciones tiene la obligación de proveer información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y así mismo evitar el abuso de posición dominante en el sistema y falsear la libre competencia.

## **2.5. DEFINICION DE ESTRATEGIA**

Son varias las definiciones que giran alrededor de “Estrategia”. Podemos definirla como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” O también “Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. (Lorenzo, 2012).

La estrategia como dependencia permanente con el medio, especialmente alusivo al sector o la industria donde la empresa entra en competencia, Los 4 elementos principales que compone la estrategia, fueron definidas por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

- 1- Campo de actividad: Contiene el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
- 2- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- 3- Ventaja competitiva: Son las características que hacen diferente a la empresa sobre la competencia que disminuye sus costos o que diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
- 4- Efecto sinérgico: Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Se puede considerar la estrategia como respuesta a los intereses del empresario, que se concretan en la definición de una misión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales a largo plazo, siendo así la estrategia un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización, estableciendo un modelo de decisión.

En ese orden de ideas para tener un éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos como: tener un horizonte relativamente amplio, se debe definir objetivos claros y decisivos, pero también determinar los medios para alcanzarlos, ser consistente, de la manera que las metas y políticas que definan vayan en la misma dirección sin presentar contradicciones, ser flexible pues el entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios.

Se puede concluir que las estrategias corporativas establecen los propósitos y el alcance de la empresa siendo importante la planificación y aplicación de esta pues una estrategia eficaz, por lo

general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.



### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque metodológico que se utilizo es de tipo cuantitativo, dado que uso la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

#### **3.2. ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio correlacional en la medida que permita puntualizar como los empleados perciben cada uno de los factores del clima organizacional que inciden en la productividad laboral. De igual forma, se establece un diseño de investigación no experimental de tipo transversal, debido a que la información fue captada en un único momento.

Los estudios de investigación de tipo correlacional, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.(Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### **3.3. FUENTES PRIMARIAS Y SECUDARIAS**

La fuente primaria utilizada, fue un cuestionario que hizo parte del instrumento de medición aplicado a la población y/o muestra en el momento de la recolección de la información, el cual brindo el testimonio y la evidencia directa por parte de los empleados sobre el clima organizacional en el que se está desarrollando sus funciones.

Entre las fuentes secundarias utilizadas, se contó con libros, artículos, revistas, enciclopedias, los cuales ayudaron a sustentar, interpretan y permitieron hacer un análisis teórico más amplio de los resultados obtenidos en la utilización de las fuentes primarias

### **3.4. HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS METODOLOGICAS**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación fue necesario realizar una revisión bibliográfica exhaustiva en libros, bases de datos, revistas indexadas a través de las cuales identificamos la historia del arte de las variables elegidas para la investigación que en este caso son; clima organizacional y productividad laboral.

Luego de esto, se procedió a la construcción del objetivo general, el cual fue nuestro norte para el desarrollo de la investigación; así mismo, planteamos objetivos específicos los cuales permitieron alcanzar nuestro gran objetivo general, continuamente, planteamos la relevancia del problema y justificamos la relevancia y pertinencia del proyecto, seguidamente, se procedió a la revisión bibliográfica de tipo conceptual, teórica y legal, la cual permitió tener

mayor claridad sobre las variables de estudio, permitiendo de esta forma en contrar autores que cumplieran el sustento teórico requerido por nosotros para el diseño y construcción del instrumento de medición de las variables del clima organizacional y productividad laboral, para ser posteriormente sometido a validación del mismo. Obteniendo la validación del instrumento, el cual cumplió con los requerimientos para ser confiable al momento de su aplicación, de esta forma, se dio inicio al proceso de aplicación del instrumento en las dos clínicas, el cual permitió la recolección de datos sobre el estado actual del clima organizacional y su correlación con la productividad laboral para su posterior tabulación. Con base en los resultados obtenidos se realizó un análisis estadístico de tipo cualitativo y cuantitativo, los cuales nos permitieron describir el estado actual de las variables del clima organizacional, así como la identificación de las variables que tienen mayor impacto con la productividad laboral, permitiendo dar conclusiones y realizar recomendaciones para mejorar o potencializar las condiciones del clima organizacional de ambas entidades.

### 3.5. DEFINICION DE VARIABLES

**Variable dependiente:** Productividad laboral: Por otro lado, Koontz y Weihrich (2004), la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

**Variable Independiente:** El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos

los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (Caligiore & Díaz, 2003).

- **Hipótesis:** La empresa con mejor clima organizacional presenta mayores niveles de productividad laboral.
- **Hipótesis Nula:** La empresa con mejor clima organizacional no presenta mayores niveles de productividad laboral.
- **Hipótesis alternativa:** Los niveles de productividad laboral no depende del clima organizacional.

### 3.6. POBLACION – UNIVERSO – MUESTRA

#### 3.6.1. POBLACION

La población de estudio estuvo conformada por los empleados administrativos de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A del departamento del Atlántico; la cual corresponde a un total de 351 empleados entre las dos clínicas. Se elige esta población porque a diferenciar de los empleados de tipo asistencial, los administrativos no realizan entrega de turno a un tercero, manteniendo un horario estable de trabajo, lo que implica total autonomía y responsabilidad del cumplimiento de las actividades asignadas. Esta población será distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2. Población estudiada

EMPRESA	ADMINISTRATIVO	% PARTICIPACIÓN SOBRE LA POBLACIÓN
Clínica Porto azul S.A.	218	62%
Clínica de la costa Ltda	133	38%
Total	351	100%

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2. MUESTRA

La muestra es de tipo aleatoria simple con un criterio de fijación proporcional (Probabilística). Para un tamaño de población de 351 empleados con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, se tienen los cálculos bajo el siguiente modelo:

**N:** Tamaño de la población

**E:** Error de la muestra

**n:** Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + E^2 * N}$$

#### 3.6.2.1. Cálculo realizado

**N:** 351 empleados administrativos

**E:** 0,05 o 5%

$$n = \frac{351}{1 + (0,05)^2 \times 351} \approx 187$$

Dado que el objeto de estudio se encuentra en dos instituciones la muestra quedara distribuida de la siguiente forma según su participación en la población (Fijación proporcional):

*Tabla 3. Muestra representativa por institución*

<b>EMPRESA</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA SEGÚN EL % DE PARTICIPACION SOBRE LA POSBLACION</b>
<b>Clínica Portoazul S.A</b>	<b>116</b>
<b>Clínica de la Costa Ltda</b>	<b>71</b>
<b>Total de la muestra</b>	<b>187</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de la información que dio respuesta a los objetivos propuestos se elaboró un instrumento tipo cuestionario de construcción propia (Test de medición del clima organizacional y productividad laboral), aplicado al personal administrativo de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A, El cual consta de 35 afirmaciones, con única opción de respuesta, utilizando la escala tipo Likert, las opciones de respuestas son:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

En este instrumento se miden los siguientes factores:

- Condiciones ambientales
- Recurso tecnológico y maquinaria para realizar el trabajo
- Estilos de dirección de la organización
- Reglas y normas de la organización
- Remuneración
- Trabajo en equipo
- Canales de comunicación
- Relación con los superiores
- Motivación
- Incentivos
- Grado de rotación
- Control y uso de los recursos
- Puntualidad en la entrega de compromiso
- Jornada de trabajo
- Alcance de los objetivos
- Tiempos de respuesta
- Satisfacción del cliente interno y/o externo
- Calidad del producto y/o servicio
- Autoconocimiento
- Valor agregado del equipo de trabajo.



### 3.7. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

El análisis de fiabilidad de un instrumento de investigación, es un proceso mediante el cual se mide la consistencia interna de las respuestas de los individuos, de base a la relación entre la variabilidad de cada ítem con la dispersión total. Para este estudio, se toma como referencia la prueba de Alfa de Cronbach, que es la recomendada cuando los instrumentos vienen con respuestas únicas en escala tipo Likert. Para el caso de este estudio, se obtuvo un Alfa de 0.910 con 35 ítems válidos, generados por el procedimiento Análisis de Fiabilidad de la herramienta IBM SPSS Statistics versión 20.

En adición a lo anterior, al analizar la consistencia por variable se tiene un estadístico para el clima organizacional de 0.876, con 20 ítems y para productividad laboral de 0.804, con 15 ítems (ver Tabla 4), es decir, con la totalidad de los indicadores, se tiene un valor por encima de 0.8, por lo tanto se puede afirmar que el instrumento es fiable o consistente en toda su estructura.

*Tabla 4. Prueba de fiabilidad del instrumento*

Variable	Subvariable	No de ítems	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	Ambiente físico	5	0,876
	Estructura de la Organización	5	
	Ambiente social	5	
	Personales	5	
Productividad laboral	Eficiencia del Recurso humano	5	0,804
	Eficiencia	5	
	Efectividad	5	
Global		35	0,910

Fuente: Elaboración propia

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. RESULTADOS**

En esta sección se muestran los resultados obtenidos con base en el procesamiento estadístico de los datos recopilados y en la existencia de confiabilidad del instrumento aplicado, se inicia con un análisis descriptivo, donde se muestra el comportamiento de los indicadores de las dos variables estudiadas (Clima organizacional y Productividad laboral). Después, se pasa a determinar las relaciones existentes entre las subvariables de clima organizacional (ambiente físico y social, estructura organizacional y personales) con las de Productividad laboral (Eficiencia de los recursos humanos, efectividad y eficacia). Por último, se establecen cuáles son los factores de clima organizacional que influyen en la productividad laboral.

### **4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS GENERAL**

A partir de los resultados arrojados por las percepciones de 187 individuos, se tiene el 68% son mujeres y el 32% son hombres, con una edad promedio de 31 años y una desviación cercana a los 8 años. Con respecto al lugar de trabajo, un 62% son de la clínica Portoazul y un 38% de la clínica de la costa. En relación con los cargos, se encontraron que el 63.6% son de nivel auxiliar, con un 25.2% entre niveles profesional y coordinador, y el restante 11.2% entre ingenieros, asistentes, auditores y técnicos. Estos, se desempeñan en áreas como facturación, enfermería, mercadeo, archivo, sistemas y admisiones, con un 67% y el resto en labores más específicas como mantenimiento, medicina, auditoria, jurídica, entre otros.

Seguidamente, se hizo una descripción del estado actual de las percepciones del clima organizacional y la productividad laboral en dos clínicas del departamento del Atlántico, Para este, se usaron las frecuencias relativas correspondientes a cada categoría (ver Tabla 5). Cabe resaltar, que las categorías en las tablas mencionadas se traducen en: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Indiferente, 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

En adición a lo anterior, es muy importante resaltar que el análisis se realiza de forma global con el fin de que los resultados puedan ser aplicables como base para la solución a toda la población que se estudia. Es decir, solo se resaltan algunos casos puntuales atípicos.

*Tabla 5. Frecuencia relativa por ítem, para clima organizacional y productividad laboral*

Variable	Subvariable	Indicador	1	2	3	4	5
Productividad laboral	Eficiencia del Recurso humano	Org cuenta con indicador de gestión de cumplimiento	0,5%	2,1%	0,5%	42,3%	54,6%
		Suministro de equipos e instrumentos necesarios para cumplir sus funciones	0,5%	0,5%	1,6%	36,9%	60,4%
		Puntualidad entrega de trabajos	0,0%	0,0%	7,0%	54,6%	38,5%
		Desafiante la cantidad de trabajo asignada	1,1%	13,4%	27,8%	29,4%	28,3%
		Org distribuye equitativamente las tareas en su área	0,5%	14,4%	5,9%	52,9%	26,2%
	Eficacia	Org es clara en la definición de objetivos	0,0%	2,7%	7,5%	46,5%	43,3%
		Cumple frecuentemente con los objetivos trazados	0,0%	1,1%	1,1%	46,0%	51,9%
		Org cuenta con el personal suficiente para cumplir con las actividades	1,6%	18,7%	22,5%	27,3%	30,0%
		Estoy dispuesto a dar un esfuerzo extra por mi cliente	2,1%	0,0%	0,5%	31,0%	66,3%
		Está conforme con el trabajo que realiza en la org	0,5%	1,6%	0,5%	42,8%	54,6%
		Está conforme con el programa de capacitación en la org	1,1%	12,8%	21,9%	39,6%	24,6%
		Está satisfecho con el respaldo que recibe de sus compañeros	0,5%	0,5%	9,1%	37,4%	52,4%
	Efectividad	Está conforme con la comunicación en su área	0,5%	2,1%	4,8%	36,9%	55,6%
		Se siente preparado para asumir más responsabilidad	0,0%	2,7%	2,1%	31,6%	63,6%
Es importante trabajar con personas de otras áreas		0,0%	2,1%	2,7%	18,2%	77,0%	
Clima organizacional	Ambiente Físico	Dispone de espacio físico necesario para cumplir las funciones	1,6%	14,4%	4,3%	29,4%	50,3%
		Recibe el apoyo de la organización con insumos para ejecutar su trabajo	1,1%	15,0%	12,3%	39,0%	32,6%
		Es adecuado el entrenamiento que recibe sobre los elementos tecnológicos	1,6%	2,7%	19,8%	38,0%	38,0%
		Dispone de un lugar de trabajo aislado de contaminación auditiva	15,5%	8,0%	13,9%	18,2%	44,4%
	Tengo sistemas de información necesarios para realizar mi trabajo	4,8%	5,9%	2,7%	37,4%	49,2%	
	Estructura de la organización	Conoce las políticas y normas internas que rigen en la organización	0,0%	0,5%	15,0%	44,4%	40,1%
		Se controla el cumplimiento del horario laboral en la organización	1,1%	5,9%	2,1%	34,8%	56,2%

	Se controla el cumplimiento del horario laboral en la organización	1,1%	5,9%	2,1%	34,8%	56,2%
	Usted cumple con las responsabilidades y objetivos en el tiempo establecido	0,5%	4,3%	6,4%	36,4%	52,4%
	El salario que recibe compensa las actividades asignadas dentro de la org	5,9%	18,2%	23,0%	32,1%	20,9%
	Se relaciona con los superiores sin ningún tipo de restricción	1,1%	7,0%	2,1%	30,5%	59,4%
Ambiente social	Mantiene buenas relaciones con su jefe inmediato	1,1%	0,5%	2,1%	24,1%	72,2%
	Su jefe reconoce habitualmente sus aportes en el área	8,0%	2,1%	10,7%	30,0%	49,2%
	Le comunican oportunamente los cambios que se presentan en el área	3,7%	4,3%	4,3%	30,0%	57,8%
	Es justo el trato que recibe en su área de trabajo	5,4%	0,5%	1,1%	31,0%	62,0%
	Es difícil adaptarse a nuevos grupos de trabajo	27,3%	42,3%	10,7%	13,4%	6,4%
Personales	Se siente valioso en esta organización	2,7%	2,1%	16,6%	34,2%	44,4%
	Recibe reconocimientos por los objetivos cumplidos	2,7%	21,4%	16,6%	43,9%	15,5%
	La organización lo entrena para el manejo de procesos de otras áreas	4,8%	16,0%	28,9%	28,3%	21,9%
	La org permite desarrollar sus competencias profesionales	1,1%	3,7%	2,7%	58,3%	34,2%
	Está satisfecho con los beneficios que obtiene como empleado en su org	2,1%	5,9%	10,2%	56,2%	25,7%

Convenciones: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4) De acuerdo, 5) Totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia

En la

Tabla 5, se muestran que la mayoría de los ítems tienen porcentajes de favorabilidad cercanos o mayores al 60%. Lo cual indica un patrón uniforme en las respuestas de los individuos en relación a los constructos medidos. Sin embargo, en la variable de productividad laboral, se tiene en el indicador “Desafiante la cantidad de trabajo asignada”, se evidencia un 27.8% en donde los encuestados se muestran no en desacuerdo ni de acuerdo, un 22.5% en la misma categoría de respuesta en el indicador “la organización cuenta con el personal suficiente para cumplir con las actividades” y un 21.9% en el indicador “Está conforme con el programa de capacitación en la organización”. Aquí, es claro que hay un porcentaje de personas en las que no hay consenso en relación a aspectos como carga de trabajo, división de roles y formación. Esta tendencia se observa también en los indicadores de la variable de clima organizacional. En estos, se tiene “El salario que recibe compensa las actividades asignadas dentro de la organización”,

tecnológicos” con 19.8%. Con lo cual se muestra una postura neutral en temas como incentivos y gestión del conocimiento.

### 4.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL

El presente análisis pretende conocer como son las relaciones existentes entre los factores de clima organizacional (ambiente físico y social, estructura organizacional y personal) con los de productividad laboral (eficiencia del recurso humano, efectividad y eficacia). Para esto, se usan los coeficientes de correlación de Spearman, debido a que no es posible afirmar que los datos provienen de una distribución normal bivariada y dicho estadístico no es sensible al supuesto en mención. Con base en lo anterior, se tienen los coeficientes en la Tabla 6.

*Tabla 6. Correlaciones de Spearman entre clima organizacional y productividad laboral*

	Ambiente físico	Estructura de la organización	Ambiente social	Personales
Eficiencia del recurso humano	,226**	,407**	,331**	,375**
Eficacia	,687**	,565**	,410**	,525**
Efectividad	,634**	,705**	,349**	,591**

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

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla anterior, se puede afirmar que los factores de clima organizacional y productividad laboral tienen relaciones significativas (todas al 0.01 bilateral), entre ellos. Asimismo, componentes de productividad laboral como eficacia y efectividad, tienen correlaciones medianamente fuertes (entre 0.5 y 0.6) y fuertes (Por encima de 0.6) con ambiente físico, estructura organizacional y personales, siendo estos últimos, componentes de clima

organizacional. En relación con la eficiencia de los recursos humanos, se puede afirmar que tiene relaciones significativas con todos los componentes de clima organizacional, pero las correlaciones son débiles. Este caso, es similar al de ambiente social con los factores de productividad organizacional.

#### **4.3.1. CORRELACION ENTRE VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Este análisis, pretende observar si existe correlación entre las variables estudiadas. Para determinar esta relación, se optó por el método de las tablas de contingencia. Esto, implica que se debe transformar variables numéricas continuas a dicotómicas, tomando como referencia un punto inicial de corte para categorizar como 0=Bajo y 1=Alto a la mediana de ambas variables. Luego, por medio de una curva COR, se toman los puntos de corte definitivos que maximizan al mismo tiempo la sensibilidad y especificidad de la variable a la hora de clasificar a un individuo aleatoriamente. A partir de esto, se obtiene los siguientes:



Tabla 7. Tabla cruzada ente productividad laboral y clima organizacional

		Clima organizacional		Total
		Baja	Alta	
Productividad laboral	Baja	31	3	34
	Alta	37	116	153
Total		68	119	187

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7, se puede observar descriptivamente que cuando se pasa de un clima organizacional bajo al alto, la productividad laboral tiende a ser alta en mayor frecuencia. Lo anterior, se traduce en la Tabla 8, en el rechazo significativo de la hipótesis de que el clima organizacional es independiente a la productividad laboral, por una prueba Chi-cuadrada usando la corrección de continuidad de Yates ( $\chi^2 = 51.097$ , un grado de libertad y P-Valor<0,05) y por el método de la razón de verosimilitudes ( $\chi^2 = 55.083$ , un grado de libertad y P-Valor<0,05), ambos generan las mismas conclusiones.

Tabla 8. Prueba de dependencia Chi-Cuadrada

	Valor	Grados de libertad	P-valor
Chi-cuadrado de Pearson	53,954	1	,000
Corrección por continuidad	51,097	1	,000
Razón de verosimilitudes	55,583	1	,000

Fuente: elaboración propia



#### **4.4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Para determinar la incidencia de los factores de clima organizacional en la productividad laboral (o cual de los factores de clima laboral impacta más en esta), se debe aplicar una técnica de análisis estadístico multivariado de dependencia. Es decir, un método que debe tener una variable dependiente y unas variables predictoras. Sin embargo, ambos tipos de variables son numéricas y en el grupo de las independientes son más de una. Por lo tanto se opta por un modelo de regresión lineal múltiple tomando como variable dependiente la productividad laboral y como variables independientes los factores de clima organizacional que son: ambiente físico, social, estructura organizacional y personal.

En razón de lo anterior, el análisis del modelo se basa en tres fases: se inicia con las medidas de ajuste y la verificación del supuesto de independencia, después, se analiza la significancia del modelo y se termina con la presentación de los coeficientes del modelo y sus pruebas de validez. Entonces, en la Tabla 9, en términos de ajuste, se muestra que el modelo tiene un  $R^2=0.993$ , esta es la variabilidad explicada por el modelo de regresión (el  $R^2_{\text{corregido}}=0.993$ , es la variabilidad explicada por el modelo, pero teniendo en cuenta las variables incluidas), es decir un buen ajuste. También, el estadístico de Durbin-Watson que es 1.784, como este oscila entre 1.5 y 2.5 se puede afirmar que se cumple el supuesto de independencia de los residuos.

Tabla 9. Estadísticas de ajuste del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Durbin-Watson
1	0,997	,993	,993	,36076	1,784

Fuente: elaboración propia

Seguido de lo anterior, se tiene la Tabla 10, se evalúa la significancia del modelo regresión lineal entre la variable dependiente (productividad laboral) y las variables predictorias (factores de clima organizacional), es decir, determinar si el modelo explica una cantidad significativa de variación. Esta, se efectúa por el método del análisis de varianza. Para este caso, el P-Valor<0.05, con lo que puede afirmar estadísticamente que la ecuación de regresión difiere de una constante. Es decir, al menos una variable es importante, por lo tanto, se puede evidenciar que el modelo de hallado es significativo.

Tabla 10. Análisis de Varianza (ANOVA)

	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	Estadístico F	P-Valor
Regresión	3447,978	3	1149,326	8831,133	0,000
Residual	23,947	184	,130		
Total	3471,924	187			

Fuente: elaboración propia

Luego, se tienen las estimaciones del modelo de regresión lineal múltiple (verTabla 11). Este es el mejor modelo bajo el método Introducir<sup>1</sup>, donde solamente quedan como predictores Ambiente físico, estructura de la organización y ambiente social como factores de clima

<sup>1</sup>Es una rutina para la selección de variables en el que todas las variables de un se introducen en un solo paso.

organizacional, debido a que el factor personales no es significativo, al igual de la constante del modelo. Cabe resaltar que las variables que quedan en el modelo son significativas, ya que el P-valor de ambas es menor que 0.05. Esto implica que estos coeficientes no pasarán por cero con el nivel de significancia fijado por defecto.

*Tabla 11. Modelo de regresión lineal múltiple*

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Estadístico t	P-Valor
	B	Error típico	Beta		
Ambiente físico	,083	,039	,079	2,147	,033
Estructura de la organización	,699	,049	,682	14,405	,000
Ambiente social	,256	,041	,239	6,324	,000

Fuente: elaboración propia

En el modelo de la tabla anterior, se puede observar en los coeficientes tipificados que el factor de clima organizacional que más incide en la productividad laboral es la estructura de la organización, por tener un coeficiente con un valor absoluto más alto que el del ambiente social y físico.

#### **4.5 ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA**

Las actividades de medición y de interpretación de variables anexas al sector salud como las estudiadas en el presente proyecto indican un punto de partida para el mejoramiento de la productividad y clima organizacional de las empresas de este importante sector, lo que obliga y compromete a las futuras generaciones a delimitar y profundizar en las líneas derivadas del presente estudio:

En particular, con los resultados obtenidos se recomienda que Clínica de la Costa Ltda y Clínica Portoazul S.A implemente las siguientes estrategias para el mejoramiento de los

siguientes indicadores En lo referente a la variable de clima organizacional, se evidencia que solo el 44,4% está totalmente de acuerdo, en sentirse valioso en esta organización, que un 28,9% manifiesta estar en desacuerdo con el entrenamiento para el manejo de proceso de otra áreas y finalmente, un 38% está de acuerdo con el entrenamiento que recibe sobre los elementos tecnológicos.

Por la variable de Productividad laboral, se identificó a través las subvariables estudiadas que solo un 46,5% está de acuerdo en que la Organización es clara en la definición de objetivos, un 30% totalmente de acuerdo que se cuenta con el personal suficiente para cumplir con las actividades y un 39,6% está conforme con el programa de capacitación en la organización. Por todo lo anterior se recomienda implementar:

Tabla 12. Estrategias de mejora

ESTRATEGIAS DE MEJORA					
CLINICA DE LA COSTA Ltda – CLINICA PORTOAZUL S.A					
Nº	VARIABLE	SUBVARIABLE	OBJETIVO	PROGRAMA	ACTIVIDADES
1	CLIMA ORGANIZACIONAL	VARIABLES de ambiente físico	Mejorar el conocimiento de los empleados sobre los procesos tecnologico	Programa De Entrenamiento transversal	<p>1. Desarrollar un programa de entrenamiento que brinde a los empleados mayor conocimiento teórico y práctico de los procesos en los que participan dentro de la organización.</p> <p>2. Entrenar a los empleados en infraestructura tecnológicos y maquinarias que estén inmersas con las funciones que realicen.</p>
		VARIABLES personal	Generar autovalía en la percepcion de los empleados frente a su contribucion en la organización	Programa de Incentivo	<p>1. Implementar un programa de incentivo por resultados, en el que se reconozca a los empleados las propuestas de mejora que realicen en los procesos de su area y la consecución de las metas alcanzadas, previamente consensuadas por el jefe y el equipo de trabajo.</p> <p>2. Implementar un plan de difusión interna, de los logros obtenidos por cada una de las áreas. Se pueden usar los medios internos de comunicación de la organización.</p>
		VARIABLES del ambiente social	Fortalecer la comunicación interna de las areas de la organización	Programa “Café con mi jefe”	1. Brindar un espacio de comunicación entre el jefe y su equipo de trabajo donde “tomarse un café” sea el principal motivo para conversar sobre diferentes temas y crear un espacio de unión en el área.
2	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Eficacia	Generar reconocimiento de la plataforma estrategia de la organización	Reconozco mi Empresa	1. Brindar espacios creativos de socialización, que brinden el conocimiento a los empleados sobre la historia, misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.
		Efectividad	Generar espacios de conocimiento de los procesos y procedimientos de las areas de la organización	“Me Coloco En Tus Zapatos”	2. Brindar espacios de relación entre las diferentes áreas de la organización, que permita a los empleados interactuar con sus compañeros y conocer de forma creativa las cómo funcionan las demás áreas.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

Las empresas en general buscan establecer métricas que les permitan adoptar un sistema de media con respecto al clima organizacional en la productividad laboral, el sector de la salud se evidencia como uno de los sectores más complejo en la adopción de estándares y medidas que permitan establecer y correlacionar un sistema, debido que la misma complejidad y dinámica de las operaciones, desde el entorno en que operan, generan barreras de formulación y medición.

En el caso de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A, como ejes de estudio del presente proyecto de grado, se logró dinamizar a través de un instrumento, la posibilidad de adopción de un sistema métrico óptimo para las mismas; donde mide la consistencia interna de las respuestas de los individuos, en base a la relación entre la variabilidad de cada ítem con la dispersión total. Teniendo en cuenta los resultados generados a través de la herramienta estadística utilizadas en la presente investigación, se concluye que:

En lo concerniente a la *variable de clima organizacional* objeto principal de estudio, se demuestra por parte de los empleados, total conformidad, con el espacio físico que tienen para cumplir sus funciones, teniendo en cuenta las categorías estudiadas Ambiente Físico, Estructura de la organización, Ambiente social y Personales. Donde:



Se evidencia conocimiento por las políticas y normas internas de la organización, al igual que estar satisfechos con la relación que existe con su jefe inmediato, la cual se da sin ningún tipo de restricciones.

Reconocimiento por los aportes que hacen en el área, el tipo de comunicación, es abierta, en la cual se comunican constantemente y de manera oportuna, los cambios que se van presentando en su área.

Desde el área personal, los empleados comentan estar de acuerdo con los beneficios que le ofrece la organización, además de sentirse valiosos para la organización en la que trabajan, la cual le permite desarrollar sus competencias profesionales.

Evidencia una correlación media entre el entrenamiento que reciben de parte de la organización para manejar procesos de otras áreas y las implementaciones propias que realizan de acuerdo a sus funciones específicas.

Desde el estudio de la *variable Productividad laboral*, se identificó a través de las subvariables estudiadas (Eficiencias del Recurso Humano, Eficacia y Efectividad), factores de gran impacto que aportan significativamente a la competitividad de las organizaciones:

Satisfacción con el suministro de equipos e instrumentos necesarios para cumplir sus funciones.

Compromiso organizacional identificado en el ítem: Estoy dispuesto a dar un esfuerzo extra por mi cliente.

Desde la mirada de Efectividad los trabajadores manifiestan que es importante trabajar con personas de otras áreas.



La correlación de las variables de clima organizacional y productividad laboral, se evidencia desde la estructura de análisis de los coeficientes de correlación de Spearman, debido a que no es posible afirmar que los datos provienen de una distribución normal bivariada y dicho estadístico no es sensible al supuesto en mención, generando como resultado una correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral). Lo cual indica que es una opción apropiada para cuando no existen expectativas sobre la dirección de la relación. Por lo cual indica la probabilidad que en futuras investigaciones se obtenga y evidencien coeficientes más que el valor estudiado.

Aunque los estudios del clima organizacional se enfocan en la comprensión de variables internas del individuo que afectan el comportamiento de este en la organización, la aproximación a estas variables, como afirmo Vidaurre (2009), se da por medio de la percepción que los individuos tienen de cada una de ellas. Las variables del ambiente físico, estructural, social y personal planteadas por el autor, pusieron en manifiesto la percepción de los empleados con respecto a la realidad de la organización, lo cual permite conocer a la alta dirección los fenómenos que afectan positiva o negativamente el ambiente de trabajo.

Del presente proyecto y del análisis de correlación confiable obtuvo una significación al 0.01; se traduce en un nivel de confianza del 99,99%, y en la correlación de las variables de estudio nos implica que la probabilidad de que esta correlación entre las variables sea debida a efectos del azar estadístico, es del 0,01%.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que basados en los elementos del clima organizacional que inciden en los niveles productividad organizacional de las clínicas de la Costa Ltda y Portoazul S.A desde los factores externos. Se considere estudiar e identificar las necesidades de las organizaciones en el sector salud, desde una perspectiva externa.

Del mismo modo, se recomienda para futuras investigaciones delimitar estrategias que propendan por aumentar los niveles de calidad de las subvariables estudiadas en el presente estudio, igualmente, plantear nuevas características a estudiar que permitan delimitar acciones de mejora continua, que impacten en el clima organizacional para mejorar la productividad laboral de las organizaciones del sector salud incluyendo al personal asistencial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acimed. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Cuba.
- Aguado, J. (2004). Introducción a las Teoría de la Comunicación y la información. Universidad de Murcia. España.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Bain, R. (2003). La productividad. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Blanquicett, O., González, J., Jiménez, J., Álvarez, A., & Cuadrado, R. (2008). Estudio interdisciplinario de su práctica en las pymes metalmecánicas en Cartagena. Revista Gestión, volumen 1, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco pp. 41
- Bourdieu, P. (1985) ¿Qué significa hablar? Madrid: Ed Alcaim
- Brancato, B & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Caligiore, C., y Díaz, T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*" séptima Ed. Colombia: Mc Graw Hill.

Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato - 15 de abril de 2013

<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>

Colmenares, O. (5 de Julio de 2007). Gestipolis: Economía. Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com):

<http://www.gestipolis.com/economia/productividady-la-medicion-de-la-productividad.htm>

Congreso De La República De Colombia. Bogotá, D. C. Ley 100 De 1993. Artículo 185.

Correa, H. (1970) Economía de los recursos humanos. Fondo de Cultura Económica, México.  
Davis, I. y Newstrom. T. (2003). Administración de personal y Recursos Humanos. 5ta Edición. México: McGrall-Hill.

Diare, París.

Diario Oficial. Decreto 1227 expedida el 21 de abril del 2005. Departamento administrativo de la función pública por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el decreto ley 1567 de 1998. Presidencia de la república de Colombia,

Diario Oficial. Ley 1253 Expedida El 27 De Noviembre Del 2008. Congreso de la República De Colombia.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. USA: Harpers y Brothers publishers  
El ABC de los Indicadores de la Productividad. (2003). Instituto Nacional de Estadística. México.

Enrique, A. M., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Bellaterra.

- Fuentes, S. (2012). " Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad"  
(Estudio Realizado En La Delegación De Recursos Humanos Del Organismo  
Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango). Guatemala.
- Gaither, N., y Frazier. G. (2000). Administración de producción y operaciones.  
México International: Thomson Editores.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación  
Conceptual. Universidad del Valle Cali, Colombia
- Gellerman, S. (1960). People, problems and profits. New York: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de Investigación.  
5ta. Edición. México. McGrall-Hill.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (2006). *Comportamiento en las Organizaciones*. México:  
Editorial McGraw-Hill
- Jones, G., y George. J. (2014). Administración contemporánea. 8va Edición. México.  
McGrall-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich. H. (2004). Administración 12ª. Edición. México: McGraw-  
Hill.
- Likert, R. (1969) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao:  
Ediciones Deusto.
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial . Escuela de organización  
Industrial, p 2.
- Lucas, A., García, C., y Ruiz, J.A. (2003). *Sociología de la comunicación*. Madrid:  
Trotta

Maldonado, P. (2006). Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB.

Martínez, M. (1998). El concepto de productividad en el análisis económico. México.

Martínez, R. (2006). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima.

Documento en línea disponible. Disponible en ;

[www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.htm](http://www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.htm)

Medina, J. (2007). Modelo integral de productividad; una visión estratégica. Bogotá.

Universidad Sergio arboleda.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ministerio De Salud. Resolución 5261 De 1994. Manual De Actividades,

Intervenciones Y Procedimientos Del Plan Obligatorio De Salud En El Sistema

General De Seguridad Social En Salud.

Mora, C. (2007). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm> (06-2011).

OECD. (2001). Measuring Productivity. Manual. Measurement of Aggregate and Industry – Level Productivity Growth.

Organización Mundial de la Salud OMS. (9 de Noviembre de 2005). Obtenido de

<http://www.who.int/features/qa/28/es/>

Parker, M. (1941). *Administración dinámica*. USA: Jhon Wiley y sons, inc.

Productividad Laboral. (2012). Instituto Peruano De Economía, Perú.

Quesnay (1846), Dialogues sur le commerce et les travaux des artisans, en Physicrates, ed. por Red de Cooperación Universitaria (UNIVERSIA) (2015). Cuatro tipos de líderes que

dominan el mundo empresarial. Recuperado de



<http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2015/03/03/1120792/4-tipos-lideres-dominan-mundo-empresarial.html>

- Robbins, S., y Coulter. M. (2005). Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schroeder, R. (2002). Administración de operaciones. 2ª. Edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Sigprol, (2013). Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. Manual consultor. México D.F
- Silva, C. Productividad laboral en la industria manufacturera. (2010). Chile.
- Smith, A (1776) en su obra La riqueza de las Naciones
- Toro, F. (2001). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2010). Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. Medellín: CINCEL.
- Torres, Z. (2007). Teoría General de la Administración. México: Patria.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y forma*. España: ESIC
- Valdés Herrera, Clemente (02-2010). Disponible en [http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/climaorganizacional.htm\(08-2011\)](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/climaorganizacional.htm(08-2011))
- Vidaurre, R. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el salvador. El salvador.
- Watzlawick, P. El lenguaje del cambio. Ed. Herder, Barcelona



Wayne, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Pearson  
education

Werther, W.y Davis. K. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ta.  
Edición. México:McGrall-Hill.

Zapata, D. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali:  
Universidad del Valle.