

CLIMA ORGANIZACIONAL E INCONFORMIDADES DE LOS USUARIOS DEL
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR REGIONAL CASANARE EN EL
AÑO 2013: UN MIRADA DESDE EL EQUIPO DE TRABAJO DEL ICBF

PRESENTADO POR:
ARACELY MOJICA SANTANA
MARÍA EUDOCIA BERNAL NIÑO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS

YOPAL

2014

CLIMA ORGANIZACIONAL E INCONFORMIDADES DE LOS USUARIOS DEL
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR REGIONAL CASANARE EN EL
AÑO 2013: UN MIRADA DESDE EL EQUIPO DE TRABAJO DEL ICBF

PRESENTADO POR:
ARACELY MOJICA SANTANA
MARÍA EUDOCIA BERNAL NIÑO

Trabajo de grado para obtener el título de especialización en Gestión Pública

DIRECTOR:
OSCAR MARTINEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS

YOPAL
2014

INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN	7
2. INTRODUCCION	8
3. EL PROBLEMA	10
3.1. Enunciado Del Problema	10
3.2. Formulación Del Problema	15
3.3. Objetivos	16
3.3.1. Objetivo General	16
3.3.2. Objetivos Específicos	16
3.4. Justificación	16
3.5. Alcance	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1. Investigaciones existentes o Estado del Arte	18
4.2. Marco Teórico	20
4.3. Marco Conceptual	23
4.4. Marco Espacial	25
4.5. Marco Temporal	25
5. HIPOTESIS Y FORMA DE COMPROBACIÓN	25
5.1. Hipótesis	26
5.1.1. Primera Hipótesis	26
5.1.2. Segunda Hipótesis	26
5.1.3. Tercera Hipótesis	27
5.2. Variables	28
6. METODOLOGIA	31
6.1. Tipo de Estudio	31
6.2. Población y Muestra	31
6.3. Fuentes de Información	32
6.4. Técnica de Recolección de Información	32
6.5. Prueba Piloto	32
7. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN NARRATIVO	32
7.1. Caracterización De Los Participantes	32
7.2. El Equipo De Trabajo y el Clima Organizacional en el ICBF Durante el Año 2013 36	

7.3. El Equipo de Trabajo y la Influencia del Clima Organizacional Sobre Malestar de los Usuarios y Usuarías del ICBF	47
7.5. Comprobación de Hipótesis	54
7.5.1. Primera Hipótesis	54
7.5.2. Segunda Hipótesis	55
7.5.3. Tercera hipótesis	57
8. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
8.1. Discusión y Conclusiones	58
8.2. Recomendaciones y Sugerencias	60
9. REFERENCIAS	62
10. ANEXOS	63
10.1. Modelo de Encuesta	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Quejas y reclamos de los usuarios del ICBF Casanare entre 2009 y 2013	11
Figura 2. La figura muestra los reclamos recibidos por ICBF 2010-2013	14
Figura 3. La figura muestra el total de quejas y reclamos recibidos por ICBF 2010-2013.	14
Figura 4 . Rango de edades de los participantes del presente estudio.	33
Figura 5. Genero de los funcionarios.	33
Figura 6. Composición entre empleados.	34
Figura 7. Antigüedad de los funcionarios.	35
Figura 8. Tipo de vinculación laboral.	35
Figura 9. Porcentaje de empleados que atienden público dentro del ICBF.	36
Figura 10. Puntos de vista con respecto al desarrollo laboral.	37
Figura 11. Resultados relacionados con la segunda dimensión-Responsabilidad.	38
Figura 12. Resultados relacionados con el aspecto de Supervisión laboral.	39
Figura 13. Tercera dimensión “Recompensas”	39
Figura 14. Desafíos laborales.	40
Figura 15. Quinta dimensión “relaciones sociales en entornos laborales”	41
Figura 16. Ambiente laboral grato y buenas relaciones interpersonales ente jefe- subordinados.	41
Figura 17. Sexta dimensión “Cooperación”	42
Figura 18. Espíritu de ayuda	43
Figura 19. Rendimiento laboral	43
Figura 20. Octava dimensión “Conflicto”	44
Figura 21. Desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados.	45
Figura 22. Novena dimensión “Identidad”	46
Figura 23. Sentido de Pertenencia	46
Figura 24. Clima organizacional en el ICBF, año 2013.	47
Figura 25. Influencia del clima laboral sobre el malestar de los usuarios.	48
Figura 26. Percepción frente a la influencia en la atención al cliente.	52
Figura 27. Categoría de Responsabilidad.	53
Figura 28. Recompensas laborales.	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Quejas presentadas por los usuarios según Oficina o dependencia 2009 -2013.....	13
Tabla 2. Descripción de las Variables Dependiente e independientes.....	29
Tabla 3. Variables independientes medición y cuantificación.....	30
Tabla 4. Criterio para seleccionar la categoría que presenta problemas y que incidiría en el clima organizacional.	49
Tabla 5. Elementos del clima laboral y su manifestación en el ICBF	50
Tabla 6. Frecuencias Observadas.....	54
Tabla 7. Frecuencias Esperadas.	55
Tabla 8. Valor Crítico de Chi Cuadrado.	55
Tabla 9. Frecuencias Observadas.....	56
Tabla 10. Frecuencias Esperadas.	56
Tabla 11. Valor Crítico de Chi Cuadrado.	56
Tabla 12. Frecuencias Observadas.....	57
Tabla 13. Frecuencias Esperadas.	57
Tabla 14. Valor Crítico de Chi Cuadrado.	58

1. RESUMEN

Un buen desempeño laboral de los empleados repercute sobre la calidad total en la empresa, en la calidad del producto o servicio, la atención y en últimas en la satisfacción del usuario del producto o servicio trayendo como efecto la satisfacción del cliente. Dentro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Casanare, en adelante ICBF, se ha venido presentando un aumento de inconformidades, expresadas en quejas que se tienen registradas entre el periodo 2009-2013; Por ende La presente investigación se considera importante debido a que se centra en un análisis de la vivencia laboral del recurso humano que es uno de los ejes principales existentes en toda empresa y es fundamental para el desarrollo de la organización.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó como población objeto de análisis estos suman 53, todos miembros del equipo de trabajo del ICBF que actualmente están laborando. Sobre el clima organizacional vivido en el ICBF durante el año 2013, se realizaron catorce 14 preguntas directas que lo interroga. De estas, alrededor del 80% apoyan la afirmación que el clima organizacional no presentaría problemas, Mientras que tan solo tres preguntas, el 21%, revelarían problemas de clima organizacional, en cuanto a las nueve categorías que conforman el clima organizacional, seis de ellas, (Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad) es decir 70%, mostraron tener buen funcionamiento dentro del marco del clima organizacional, mientras que tres (Estructura, Responsabilidad, Recompensa) un poco más del 30% presentaría disfuncionalidad. El 71% de los encuestados afirmaron que es agradable o muy agradable por lo que se puede concluir que el clima organizacional que se vive en el ICBF es percibido favorable en la gran mayoría de los encuestados y en la mayoría de las categorías.

2. INTRODUCCION

El presente proyecto, enmarcado dentro de la línea de investigación Gestión Pública, está dividido en seis capítulos.

En el primer Capítulo, se da inicio con el enunciado del problema donde se destaca como situación polémica, el malestar de los usuarios y usuarias debido a las 630 inconformidades presentadas en el ICBF durante el periodo 2009-2013. A partir de este fenómeno; se establece, la pregunta principal de investigación sobre: ¿cuáles son las percepciones de los empleados acerca de la incidencia del clima organizacional en las inconformidades de los usuarios y usuarias del instituto colombiano de bienestar familiar regional Casanare en el año 2013?

En seguida se plantea el objetivo general con el cual se pretende determinar la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional vivido en el ICBF sobre el malestar de sus usuarios y usuarias. Los tres objetivos específicos buscan (1) Identificar la percepción de los miembros del equipo de trabajo del ICBF sobre el clima organizacional vivido en el ICBF durante el año 2013; (2) determinar la valoración que los miembros del equipo de trabajo del ICBF le asignan a la influencia del clima organizacional sobre dicho malestar de los usuarios y usuarias y (3) establecer los elementos del clima organizacional que perciben miembros del equipo de trabajo del ICBF y que influyeron sobre el malestar de los usuarios durante el 2013.

Posteriormente en la justificación se destaca la importancia de la investigación en aportes al mejoramiento de la funcionalidad de la institución en su ámbito organizacional y las repercusiones de esto, en la prestación de los servicios a los usuarios y la calidad del mismo.

El segundo capítulo plantea el marco referencial con sus respectivos marcos teóricos, conceptual, espacial y temporal. Las bases conceptuales y teóricas de la investigación se

fundamentan en los aportes al tema que hacen los doctores Litwin y Stinger (1978), quienes postulan nueve (9) dimensiones que explican el clima existente en determinada empresa y los doctores Martín M y Núñez (2010), quienes subrayan que los elementos básicos del clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo y que estos aspectos se analizan a partir de las percepciones que los trabajadores tienen de sus propias experiencias dentro de la organización y quien también tiene en cuenta los aportes del doctor Stephen (1999), en cuanto a la relación entre clima organizacional y los logros obtenidos por la organización en productividad, y con ella la calidad del servicio y la atención a los clientes.

El capítulo tercero hace referencia a las hipótesis y las variables. Se plantearon tres hipótesis y se explicitaron nueve categorías que se establecen en la Tabla 3.

El capítulo cuarto hace referencia a la metodología donde se señala el carácter exploratorio del estudio, la población, la muestra, las fuentes de información y técnicas de recolección de la misma.

En el capítulo quinto esbozan los resultados de la investigación, aquí se hace una descripción narrativa de los mismos a partir de los objetivos y las hipótesis.

Finalmente, en el capítulo sexto se exponen las conclusiones y recomendaciones que las investigadoras extraen del trabajo investigativo.

3. EL PROBLEMA

El presente capítulo tiene como propósito plantear el problema de investigación. Siguiendo a Bernal (2006), se ha dividido en dos partes; en la primera se hará el enunciado del problema, es decir, la descripción del estado actual de la situación problemática y en la segunda parte se formulará el problema en el sentido de establecer las preguntas de investigación.

3.1. Enunciado Del Problema

Los líderes de las empresas deben proponerse crear y mantener un clima organizacional atractivo o gratificante para lograr un buen desempeño de su equipo de trabajo. Esto se puede a partir del planteamiento de Chiang M, Martin M y Núñez (2010); quienes señalan que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de la personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Antes, los mismos autores acotaban que “una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, es ser garantes de una atmosfera o clima laboral adecuado”. Chiang M, Martin M y Núñez (2010).

A un clima organizacional agradable le sigue un buen desempeño laboral. Y un buen desempeño laboral de los trabajadores o como dijera Dessler G (2001), lograr que el personal realice su mejor esfuerzo en la compañía, se traduce en satisfacción de los clientes o usuarios del producto o servicio.

Un ejemplo al respecto, lo ilustran Riveros G et al., (2007) cuando comentan que muchas personas de Estados Unidos y Europa visitaron la empresa japonesa SONY porque el sonido de sus discos era mejor. Sin embargo, los visitantes mostraron su asombro cuando sus contrapartes japoneses les aclararon que la calidad del sonido no proviene de la tecnología, la cual es la

misma que aquellos poseían, sino que provenía de su gente, producto del clima organizacional que se experimenta en la empresa.

Esto demuestra que un buen desempeño laboral de los empleados de la empresa repercute sobre la calidad total en la empresa, la calidad del producto o servicio, la calidad en la atención y en últimas en la satisfacción del usuario del producto o servicio.

Un clima organizacional que procura satisfacción, alegría a los trabajadores y un ambiente fértil para un buen desempeño en su labor trae como corolario una satisfacción de los clientes de las organizaciones, o dicho de otra forma entraña ningún o poco malestar expresado en inconformidades, quejas, peticiones y reclamos.

Dentro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Casanare, en adelante ICBF, se ha venido presentando un aumento de inconformidades, expresadas en quejas de sus usuarios, como se puede advertir de la Figura 1. Las quejas pasaron de 28 en 2009 a 33 en solo nueve meses de 2013.

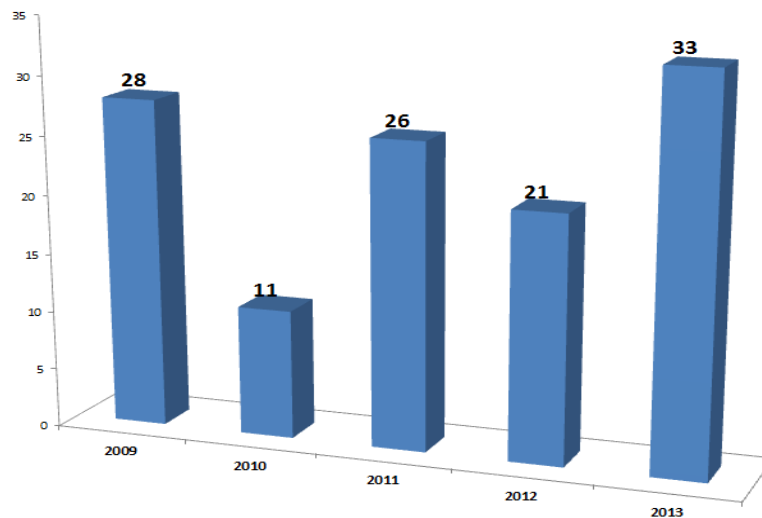


Figura 1. Quejas y reclamos de los usuarios del ICBF Casanare entre 2009 y 2013

El número de quejas que se tienen registradas entre el periodo 2009-2013 es de ciento diecinueve 119, distribuidas así: veintiocho (28) en el año 2009, once (11) en el año 2010, veintiséis (26) en el año 2011, veintiuna (21) en el año 2012 y treinta y tres (33) en lo transcurrido enero- septiembre de 2013.

Por otra parte es importante saber hacia que oficinas o funcionarios se dirigen estas ciento diecinueve (119) inconformidades, en la Tabla 1 se pueden observar cada una de ellas.

Es significativo señalar que un 34% de aquellas “no identifica” la oficina a quien se dirige la queja. Excluyendo este aspecto, las siete oficinas o funcionarios más receptores de inconformidades son la oficina del Defensor de Familia con 21%, la siguiente es la oficina del Servicio al Ciudadano con 7%, a continuación está la oficina del Nutricionista con un 6%, posteriormente la del Coordinador del Centro Zonal con un 4%, en seguida van la del Coordinador de Grupo Regional/Seccional con 3%, la del Coordinador de Grupo Sede Nacional con un 3% y la del Psicólogo con 3% también.

Se intentó indagar con los funcionarios del ICBF acerca de cómo identificar la oficina o funcionario a quien ese 34% de inconformidades se señala como “no identifica” y no se pudo establecer su destinatario en la base de datos.

Tabla 1. Quejas presentadas por los usuarios según Oficina o dependencia 2009 -2013

PROFESIONAL	TOTAL	%
Coordinador centro zonal	5	4%
Defensor de Familia	25	21%
Trabajador social	1	1%
Nutricionista	7	6%
Secretaria	1	1%
No definido	41	34%
Coordinador de grupo sede Nacional	3	3%
Psicólogo	4	3%
Coordinador de grupo regional/Seccional	4	3%
Recuperación Nutricional	1	1%
Servicio al ciudadano	8	7%
Servidores Públicos	1	1%
Hogares comunitarios de bienestar	1	1%
Desayunos infantiles con Amor	1	1%
Diligencias administrativas	1	1%
Fijación de cuota de alimentos	5	4%
Fijación de custodios y cuidado personal	2	2%
Hogares sustitutos	1	1%
Impugnación de Paternidad/ Maternidad	1	1%
Otras instituciones	2	2%
Proceso Restablecimiento de Derechos	4	3%
TOTAL	119	100%

La tabla 1 muestra las quejas presentadas por los usuarios según Oficina o dependencia 2009 - 2013. (Fuente; elaboración de los investigadores a partir de la Base de datos del ICBF 2013).

Adicional a las quejas, existe otro tipo de inconformidad, el llamado reclamo. El número de reclamos recibidos por ICBF en el periodo 2010-2013 se observan en la Figura 2. De este se desprende que 131 se presentaron en 2010, para el año 2011 se situó en 192, en el año 2012 se registraron 109 y en solo nueve meses de 2013 ya se han reportado 79.

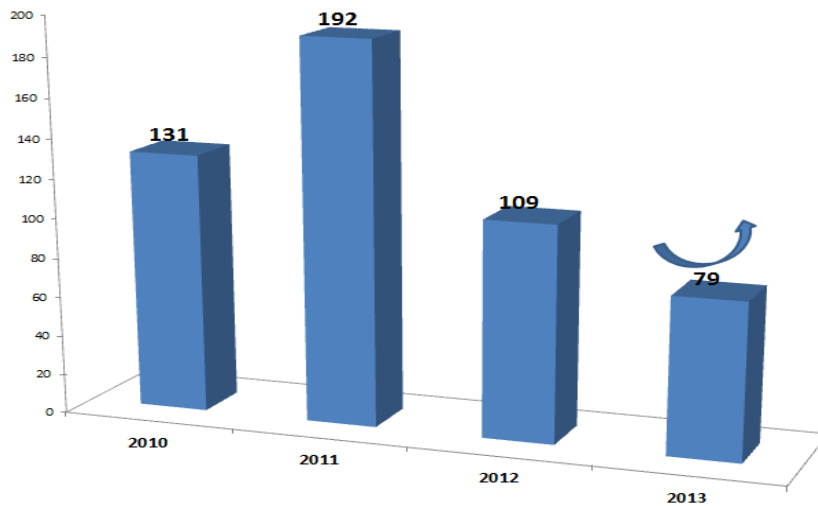


Figura 2. La figura muestra los reclamos recibidos por ICBF 2010-2013

Agregando los tipos de inconformidades durante el periodo 2010-2013 sumaron 630 en total. La distribución anual es como sigue: 142 en 2010, suben en el año 2011 a 218, para el año 2012 disminuyen a 130 y finalmente ya se contabilizan 112 en 2013 con tendencia a subir toda vez que estas son de solo nueve meses del año en mención. Véase Figura 3.

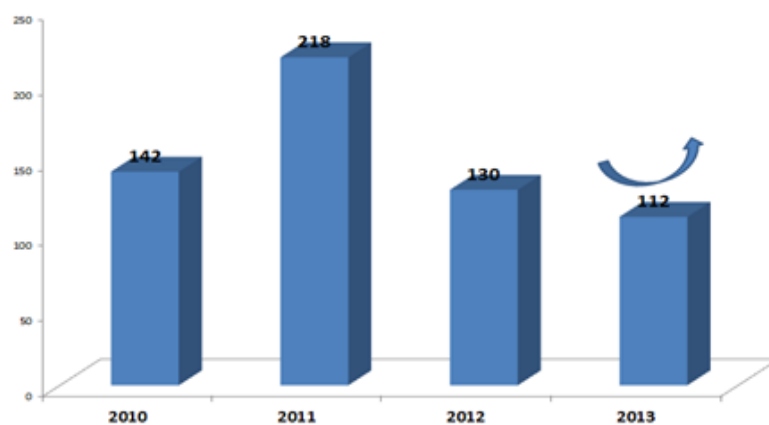


Figura 3. La figura muestra el total de quejas y reclamos recibidos por ICBF 2010-2013.

Esto por supuesto genera repercusiones en la calidad de vida de las personas como quiera que la misión del ICBF estipule trabajar por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas.

3.2. Formulación Del Problema

Formular el problema es establecer preguntas de investigación a partir de una descripción de una situación problemática que sirvan de orientadoras para dar respuesta al problema planteado (Lerma, 2004) (Bernal, 2006).

Se observa del enunciado del problema descrito en el acápite anterior, primero, un constante malestar de los usuarios y usuarias del ICBF frente al servicio, y segundo que, tanto las quejas y los reclamos por separado, como los dos tipos de inconformidades vista de manera agregada tienen un comportamiento muy volátil, es decir, en unos años sube, en otros años baja sin mostrar una tendencia. Por lo que ante este panorama los investigadores se plantean como pregunta principal de investigación la siguiente:

¿Cuáles son las percepciones de los empleados acerca de la incidencia del clima organizacional en las inconformidades de los usuarios y usuarias del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Casanare en el año 2013?

Y las sub-preguntas son:

¿Cómo perciben los miembros del equipo de trabajo del ICBF el clima organizacional que se viene viviendo en lo recorrido del año 2013?

¿Cómo valoran los miembros del equipo de trabajo del ICBF la influencia del clima organizacional sobre el malestar de los usuarios y usuarias, expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013?

¿Cuáles elementos del clima organizacional, perciben miembros del equipo de trabajo del ICBF, influyeron sobre el malestar de los usuarios y usuarias del ICBF expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General.

Determinar la percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo del ICBF acerca del clima organizacional vivido en el ICBF sobre el malestar de sus usuarios y usuarias expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013.

3.3.2. Objetivos Específicos.

Identificar la percepción de los miembros del equipo de trabajo del ICBF sobre el clima organizacional vivido en el ICBF durante el año 2013.

Determinar la valoración que los miembros del equipo de trabajo del ICBF le asignan a la influencia del clima organizacional sobre el malestar de los usuarios y usuarias del ICBF expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013.

Establecer los elementos del clima organizacional que perciben miembros del equipo de trabajo del ICBF que influyen sobre el malestar de los usuarios expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013.

3.4. Justificación

La presente investigación se considera importante debido a que se centra en un análisis acerca de la vivencia laboral en una institución, del recurso humano que es uno de los ejes principales existentes en toda empresa y es fundamental para el desarrollo de la organización.

Es obligación que todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas de ambiente laboral en los centros de trabajo para proteger la vida, la salud y la integridad física y emocional de sus trabajadores, de aquí lo significativo de este estudio.

Otra razón para llevar a cabo la presente investigación tiene que ver con los aportes de la misma al mejoramiento de la funcionalidad de la institución en su ámbito organizacional y las repercusiones de esto en la prestación de los servicios a los usuarios y la calidad del mismo. Máxime si se trata de un servicio que propende por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas.

Se planea con los resultados que estos contribuyan a un impacto positivo tanto a nivel interno del ICBF en su regional Casanare como a nivel social y regional.

Los resultados permitirán a los líderes de la organización tener bases científicas para formular estrategias para mejorar si presenta falencias o mantener un clima organizacional adecuado.

Además la realización de este estudio contribuye al crecimiento personal y profesional de los investigadores, siendo que es una práctica que genera mayor conocimiento y experiencia en el tema.

3.5. Alcance

Se trata de un estudio sobre las percepciones que tiene el equipo de trabajo del ICBF sobre la variable - malestar de los usuarios.

El estudio no pretende hacer un análisis del clima organizacional durante el periodo 2009-2013 donde se presentan las inconformidades, solo se realiza la investigación en lo recorrido del año 2013, debido a la dificultad en contactar a los miembros del equipo de trabajo

que ya se han retirado de la organización y por otra parte el grado de recordación es cada vez menor a medida que el tiempo avanza. Se dejaría para otro tipo de investigación y con otras técnicas el estudio del periodo completo.

4. MARCO REFERENCIAL

La presente investigación esta soportada por referentes teóricos, conceptuales, espaciales y temporales que permiten determinar la incidencia del clima organizacional en la atención a los usuarios del ICBF, mediante el análisis de las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad (Litwin & Stinger, 1978).

4.1. Investigaciones existentes o Estado del Arte

Los autores de este trabajo de investigación realizaron una indagación por las Universidades que hacen presencia en el Departamento de Casanare y se consideran las más relevantes en el contexto de esta región y no encontraron evidencias de trabajos de grado que trataran como tema el clima organizacional en instituciones ni privadas ni tampoco públicas.

Se exploró también en los repositorios de universidades en el contexto nacional y se encontró una investigación en la Universidad ICESI, otra en la Universidad San Buenaventura y un artículo científico publicado en la revista INNOVAR.

A continuación un resumen de esta revisión.

La tesis de maestría de (Hernandez & Rojas, 2011) de la Universidad ICESI se titula Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica en Cali. Reseñan que el problema de la industria farmacéutica es la falta de

medición del clima organizacional y señalan como objetivo Crear un instrumento de medición de clima organizacional que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio Laboral.

El aporte que hace esta tesis consistió en crear un instrumento propio, específicamente una encuesta con 53 preguntas que miden la percepción del equipo de trabajo de la empresa farmacéutica mediante la escala Likert con una amplitud de 5 que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

De esta investigación concluimos que las percepciones son un instrumento potente para detectar clima organizacional y que la encuesta y la escala Likert son los instrumentos adecuados para ello. Dentro del marco teórico se apoya entre otros en los postulados de Litwin y Stinger el cual es utilizado en la presente investigación.

La gran conclusión del estudio fue de lograr crear un instrumento a la medida para la empresa farmacéutica.

El otro trabajo de grado que se encontró fue el titulado Medición del Clima Organizacional en COOMEVA EPS, elaborado por Leidy Eugenia Castillo Parra en Medellín, Colombia 2009. Que tiene como objetivo general es Medir el clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento que permita realizar el diagnóstico. Los autores también apelan a la referencia de Litwin y Stinger. Igual que la investigación nuestra, esta encuesta a la totalidad de la población, donde la muestra es igual a la población de empleados de COOMEVA EPS.

Los investigadores decidieron aplicar la encuesta en escala Likert con una amplitud de tres (3) donde deberían contestar todas las preguntas como (de acuerdo, Medianamente de acuerdo, En desacuerdo).

Las conclusiones del estudio señalan que la retribución económica es una categoría débil en el clima organizacional y que debe trabajarse en ella mientras que el sentido de pertenencia es una categoría positiva que favorecería un buen clima organizacional.

De estos análisis vemos que existe un vacío de conocimiento y es de conocer la relación entre clima organizacional en entidades públicas y su incidencia en la atención a los usuarios. Aspecto que los otros trabajos no tocaron y será el enfoque de nuestra investigación.

El tercer trabajo que se analizó fue el artículo científico intitulado Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones de Leovany Chaparro Espitia para la revista INNOVAR en el año 2006. Se trata de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, donde se comparan los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada.

El estudio concluye que son más las afinidades que las diferencias en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional.

En el estudio se reporta una percepción positiva para ambas empresas en las dimensiones normas de excelencia y claridad organizacional.

En todo caso las tres investigaciones no auscultan el tema de clima organizacional e inconformidades de los usuarios o clientes y en este sentido la investigación que se está presentando es novedosa.

4.2. Marco Teórico

La investigación se enmarca en la teoría del clima organizacional como elemento vital para el buen desempeño del trabajador, su disposición para realizar una excelente atención a los clientes y de paso la reducción o la eliminación del malestar de los mismos.

Por ello la importancia del Clima Organizacional, el cual se define como la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, que además está determinada por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de la organización. Constituye una percepción y como tal adquiere valor de realizada dentro de la organización (Martínez, 2001).

El clima organizacional también hace referencia a las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forman parte las personas, son percepciones compartidas de políticas, prácticas, relaciones y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (M & et al, 2010)

De acuerdo con Brunet I (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt: Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo, b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, y por supuesto incide sobre el buen servicio prestado a sus usuarios.

Podemos resaltar entre otras las siguientes características principales:

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- 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.

En resumen es de señalar que el referente teórico de esta investigación se asume siguiendo a Chiang M, Martín M y Núñez A (2010), que los elementos básicos del clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo y que estos aspectos se analizan a partir de las percepciones que los trabajadores tiene de sus propias experiencias dentro de la organización (M & et al, 2010).

4.3. Marco Conceptual

Para el desarrollo de esta investigación se adopta el marco conceptual de Litin y Stinger (1978), quienes postulan nueve (9) dimensiones que explican el clima existente en determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. Las Nueve Dimensiones, Según Litwin y Stinger (1978) son:

Estructura que Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. *Responsabilidad*: siendo el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, Es decir que es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. *La Recompensa*: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

El Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Las Relaciones que es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Cooperación, siendo el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Los Estándares son las percepciones de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. El Conflicto que son los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros de una organización y la Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las nueve dimensiones, primero, va permitir conocer el clima organizacional que se vive en el ICBF, segundo ilumina el camino para establecer la incidencia entre clima y malestar de los usuarios y finalmente contribuirá a detectar las dimensiones más relevantes del clima y su relación con el malestar de los usuarios y usuarias de la institución.

Para complementar a los elementos conceptuales anteriores se considera pertinente agregar unos adicionales que permitirían ampliar el marco de comprensión de la investigación.

La Percepción: en el libro Introducción a la psicología social; Escrito por Tomàs Ibáñez Gracia, (2004: pag288) define percepción como el proceso mediante el cual obtenemos información de nuestro entorno por medio de nuestros sentidos.

La Inconformidad: en el Libro Atención al cliente y gestión de reclamaciones, Escrito por Londoño Mateus, María Claudia (2006: 166) define inconformidad como la insatisfacción del cliente expresado en quejas y reclamos. Un Clima organizacional favorable: en el Libro

Dirección de personas: Un timón en la tormenta, Escrito por Angel Baguer Alcalá, lo define como buen Clima organizacional donde el trabajador puede aportar sus conocimientos y habilidades. Equipo de trabajo: en el libro Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito, Escrito por Nicky Hayes (2002: pag43) define equipo de trabajo como grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Las Escalas Likert: Es una modalidad para medir actitudes, desarrollada por Rensis Likert. En ellas no se utilizan jueces., a excepción de la persona que genera los ítems, no se tiene encuenta el asignar valores escalares a cada uno de los ítems. No busca igualdad en las unidades. Psicométricamente, se trata de escalas ordinales.

4.4. Marco Espacial

El proceso de investigación se realiza en el Instituto Colombiano de bienestar Familiar Seccional Casanare. Su capital Yopal tiene una extensión es de 2.771 km², y está localizado a 335 km del Distrito Capital de Bogotá. Fundada por colonos santandereanos en 1915, es una de las capitales departamentales más jóvenes de Colombia y la ciudad que registra más rápido crecimiento poblacional a nivel nacional, actualmente tiene una población aproximada de 295.353 habitantes, según fuente del DANE en su último censo. El centro regional se encuentra ubicado en la diagonal 9 No. 8-85 piso 2 norte.

4.5. Marco Temporal

Este estudio se realizó en el mes de Febrero de 2014 y se enmarca en un espacio temporal objeto de estudio entre el primero de enero de 2013 y el 30 de Diciembre de 2013.

5. HIPOTESIS Y FORMA DE COMPROBACIÓN

5.1. Hipótesis

Aunque como esgrime Gómez (2006), los estudios exploratorios no requieren de formulación de hipótesis sin embargo los investigadores van a considerar tres para someterlas a prueba:

5.1.1. Primera Hipótesis.

Hipótesis Nula: Existe independencia entre clima organizacional y género.

Hipótesis Alternativa: No existe independencia entre clima organizacional y género.

Para probar esta hipótesis avanzaremos en conocer las premisas que abajo se exponen, y mediante el estadístico Chi Cuadrado evaluaremos la aceptación o no aceptación de la conjetura.

Número de personas que dicen que el clima es favorable e influye alto en el Malestar

Número de personas que dicen que el clima es favorable e influye poco en el Malestar.

Número de personas que dicen que el clima es desfavorable e influye alto en el malestar

Número de personas que dicen que el clima es desfavorable e influye poco en el malestar

5.1.2. Segunda Hipótesis.

Hipótesis Nula: Existe independencia entre clima organizacional y tipo de contrato.

Hipótesis Alternativa: No existe independencia entre clima organizacional y tipo de contrato.

Para probar esta hipótesis avanzaremos en conocer las premisas que abajo se exponen, y mediante el estadístico Chi Cuadrado evaluaremos la Aceptación o no aceptación de la conjetura.

Número de personas contratistas que dicen que el clima es favorable e influye bastante en el Malestar

Número de personas de planta que dicen que el clima es favorable e influye bastante en el Malestar

Número de personas contratistas que dicen que el clima es desfavorable e influye poco en el Malestar.

Número de personal de planta que dicen que el clima es desfavorable e influye poco en el Malestar.

5.1.3. Tercera Hipótesis.

Hipótesis Nula: La percepción de clima organizacional es independiente de la percepción de malestar de los usuarios.

Hipótesis Alterna: La percepción de clima organizacional no es independiente de la percepción de malestar de los usuarios.

Para probar esta hipótesis avanzaremos en conocer las premisas que abajo se exponen, y mediante el estadístico Chi Cuadrado evaluaremos la aceptación o no aceptación de la conjetura.

Número de personas contratistas que dicen que el clima es favorable e influye alto en el Malestar

Número de personas contratistas que dicen que el clima es favorable e influye poco en el Malestar.

Número de personas de planta que dicen que el clima es desfavorable e influye alto en el malestar

Número de personas de planta que dicen que el clima es desfavorable e influye poco en el malestar

Se considera clima organizacional favorable cuando los encuestados manifiestan que este es agradable y/o muy agradable. Es decir favorable da de la suma de agradable más muy agradable.

Lo contrario sería un clima organizacional desfavorable, el cual se considera cuando los encuestados califican este como muy poco agradable y/o poco agradable. Es decir que desfavorable es la suma de poco agradable más muy poco agradable.

Se considera que influye bastante cuando los participantes contestan que la influencia es alta y/o muy alta. Es decir bastante es la sumatoria de alta más muy alta.

Y lo contrario, se considera poca, cuando los participantes contestan que la influencia es poca y/o muy poca. Es decir, poca es la sumatoria de poca influencia más muy poca influencia.

5.2. Variables

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN LA INVESTIGACIÓN Y QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR REGIONAL CASANARE; LA INVESTIGACIÓN SEÑALA UNA VARIABLE DEPENDIENTE Y NUEVE VARIABLES INDEPENDIENTES EN LA TABLA 2, A SABER:

Variable Dependiente: Clima Organizacional.

VARIABLES INDEPENDIENTES: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad. La medición de estas variables se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Descripción de las Variables Dependiente e independientes.

Variab les	Operacionalización de las Variables	Indicador	Fuente	Instrumento
1. Estructura	reglas, procedimientos, trámites	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
2. Responsabilidad	Autonomía, supervisión	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
3. Recompensa	recompensas no monetarias	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
4. Desafío	Gratitud en el desafío	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
5. Relaciones	trabajo grato, buenas relaciones	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
6. Cooperación	Ayuda	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
7. Estándares	Normas de rendimiento	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
8. Conflicto	Desacuerdos fraternales	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
9. Identidad	Sentido de pertenencia	Totalmente en desacuerdo –Totalmente de acuerdo	Primaria	Encuesta
10. Clima Organizacional	Favorable	cuando los encuestados manifiestan que este es agradable o muy agradable	Primaria	Encuesta

De otra parte es importante establecer cuando una categoría estaría evidenciando problemas o disfuncionalidad dentro del clima organizacional.

La siguiente tabla muestra los criterios tenidos en cuenta para establecer la medición y cuantificación de las variables independientes –tabla 3.

Tabla 3. Variables independientes medición y cuantificación.

CRITERIO DE TERMINAR CUANDO LA CATEGORIA ESTA EVIDENCIANDO PROBLEMAS QUE AFECTARIA EL CLIMA ORGANIZACIONAL		
CATEGORIA	AFIRMACION QUE OPERACIONALIZA	CRITERIO DE DECISION
ESTRUCTURA	Existen reglas, procedimientos y tramites que limitan en desarrollo de mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación
	Tengo autonomía en la toma de decisiones relacionados con mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
RESPONSABILIDAD	la supervisión que recibo es de tipo general y no estrecha, es decir, siendo la mayoría de las veces ser mi propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
RECOMPENSA	Recibe recompensas por parte del jefe no necesariamente en dinero por el reconocimiento a su trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
DESAFIO	Siendo con gratitud los desafíos que impone me trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
RELACIONES	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre empleados del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
COOPERACIÓN	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
	Siente que de parte de los directivos y de otros empleados del grupo de la empresa existe un espíritu de ayuda	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
ESTANDAR	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
CONFLICTO	Son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
	son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
IDENTIDAD	En general existe entre los miembros del mismo nivel un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación
	En general existe entre los directivos y de más empleados un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación

La tabla 3 presenta detalladamente los criterios para determinar categorías

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo de Estudio

Con base en las definiciones de tipos de investigación que se encontró en la bibliografía existente, el presente trabajo de investigación es de tipo Exploratorio. Estos se caracterizan por investigar problemas del comportamiento humano en un determinado contexto particular, identifican áreas, ambientes, contextos y relaciones potenciales entre variables (Gómez y Bernal C, 2006; Rodríguez D, 2005).

6.2. Población y Muestra

En cuanto a la población objeto de análisis estos suman 53, todos miembros del equipo de trabajo del ICBF que actualmente están laborando.

La muestra se extrajo con base en un margen de error del 1 por ciento y un nivel de confianza del 99%, siguiendo la fórmula de cálculo de muestra para poblaciones finitas. El tamaño de la muestra es 53.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

6.3. Fuentes de Información

La fuente de información que se utilizó es la primaria, y es la totalidad de los miembros del equipo de trabajo del ICBF que actualmente están prestando sus servicios.

6.4. Técnica de Recolección de Información

La técnica que se determinó para recoger la información es la Encuesta constituida con 30 preguntas. Y el instrumento para capturarla es un cuestionario de preguntas tipo escala Likert con una amplitud de 1 a 5.

6.5. Prueba Piloto

Importante resaltar la realización de una prueba piloto con el 20% de la muestra, 10 encuestas, para probar la consistencia de las preguntas, se evaluó el proceso y se hicieron los ajustes pertinentes para después aplicar el cuestionario definitivo.

7. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN NARRATIVO

7.1. Caracterización De Los Participantes

Edad

En cuanto a la edad se debe señalar que de los 53 solo nueve personas no llenaron este ítem y se tiene registro de 44 del total ver figura 4. Según la Figura se observa que 80% del personal que presta servicios al ICBF es menor de 40 años. Significando con esto que el equipo de trabajo es joven en su mayoría.

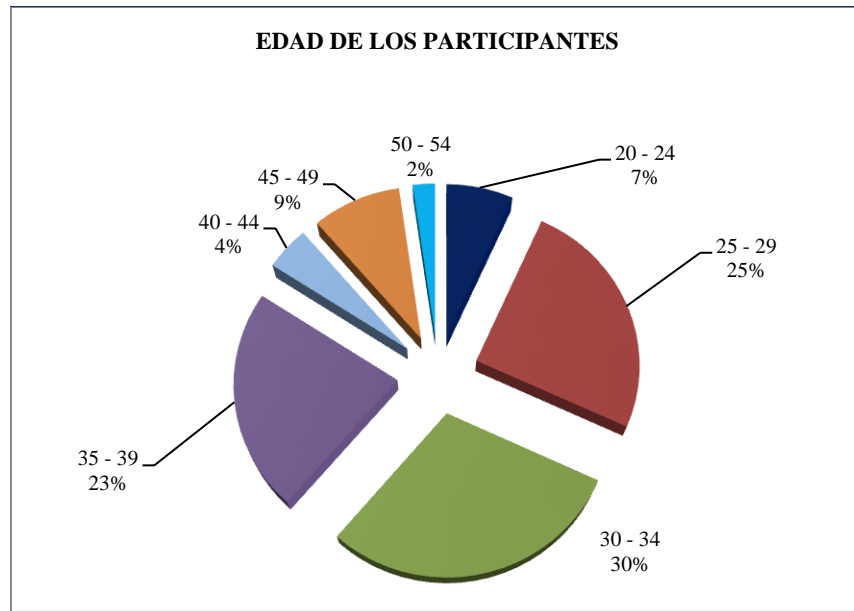


Figura 4 . Rango de edades de los participantes del presente estudio.

Género

En cuanto al género se encontró que siete (7) personas no diligenciaron este ítem, lo que quiere decir que 46 si lo hicieron; la presente grafica arroja una mayoría absoluta femenina con un 70% del total, mientras que los miembros del equipo de género masculino son 30%.

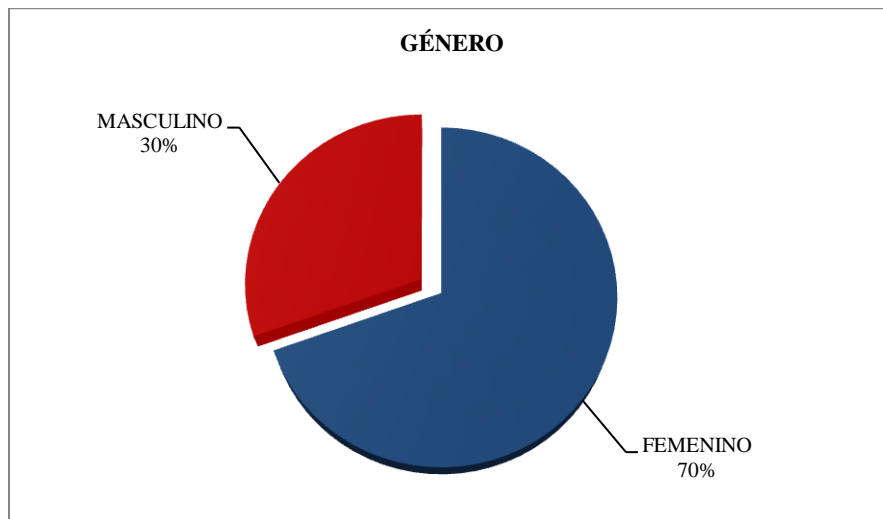


Figura 5. Genero de los funcionarios.

Uno de los elementos que el equipo de investigadores quería destacar era la composición entre empleados sin personal a cargo y aquellos con personal a cargo. Sin embargo solo 27 personas lo hicieron; y el resultado fue que 11% de los encuestados, 3 de ellos, se identificaron como persona con personal a cargo y 89%, es decir 24, como empleados sin personal a cargo, como se advierte en figura 6.

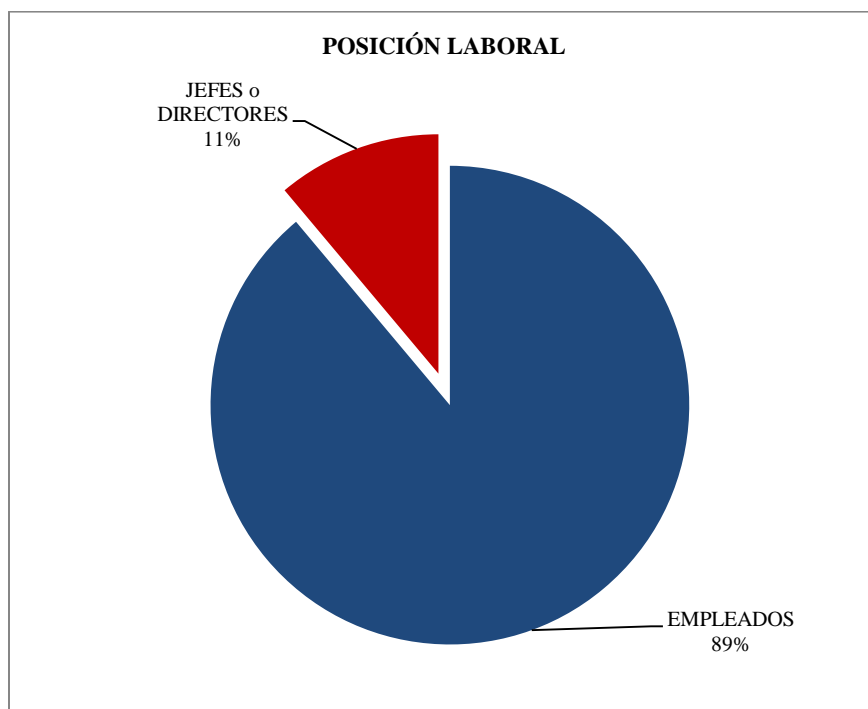


Figura 6. Composición entre empleados.

El tema de la antigüedad de los encuestados tampoco tuvo plena aceptación pues solo 19 personas quisieron revelar el número de años que llevaban prestando sus servicios a la institución, en la figura 7 se muestra que por un lado más de la tercera parte 37% del personal lleva laborando 2 años o menos, mientras que solo 5% del personal posee una antigüedad entre 16 y 18 años.

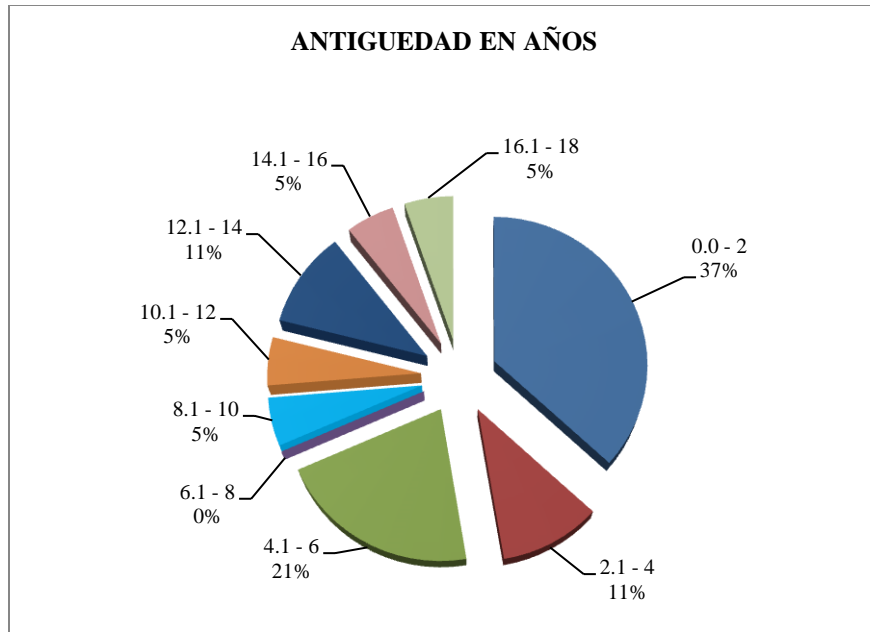


Figura 7. Antigüedad de los funcionarios.

El tipo de vinculación es otra categoría que se estableció en el estudio. En este ítem, todos los encuestados se manifestaron sin ninguna restricción. Se identifican dos tipos de contrato, el laboral y el de prestación de servicios. Los datos arrojaron que 60% de los miembros del ICBF están por prestación de servicios mientras que 40% están vinculados de planta, ver la Figura 8.

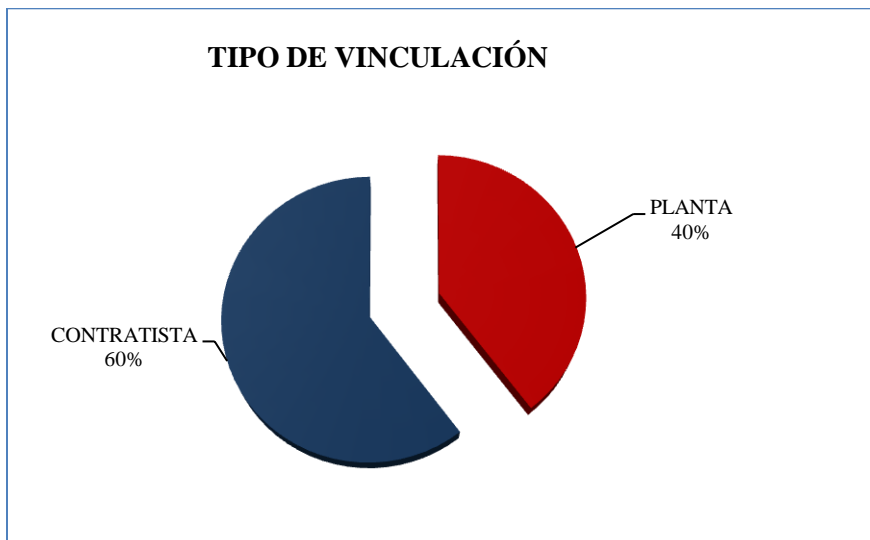


Figura 8. Tipo de vinculación laboral.

Finalmente el equipo de investigadores quiso explorar sobre la existencia de relación directa entre el miembro del equipo del ICBF y los usuarios y usuarias. La Figura 9 revela que de los encuestados, 32%, un equivalente a 17 personas, atendía de manera directa usuarios del ICBF, mientras que un 68%, es decir 36, dijo no hacerlo de manera directa.

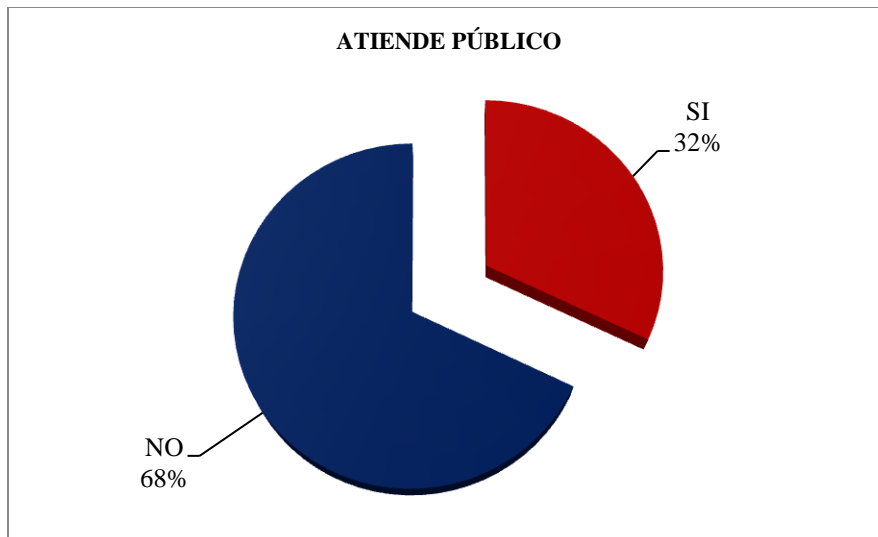


Figura 9. Porcentaje de empleados que atienden público dentro del ICBF.

7.2. El Equipo De Trabajo y el Clima Organizacional en el ICBF Durante el Año 2013

Como primer objetivo se busca identificar la percepción de los miembros del equipo de trabajo del ICBF sobre el clima organizacional vivido en el ICBF durante el año 2013. Es de resaltar que el clima organizacional se determina a partir de las percepciones de los encuestados y teniendo en cuenta las nueve (9) categorías que enmarca el clima organizacional como se señaló en el marco conceptual. Los hallazgos en esta materia se describen a continuación.

En cuanto a la categoría estructura, la cual se quiso medir mediante la pregunta que si *existen reglas, procedimientos y trámites que limitan el desarrollo de mi trabajo* lo vemos en la figura 10.

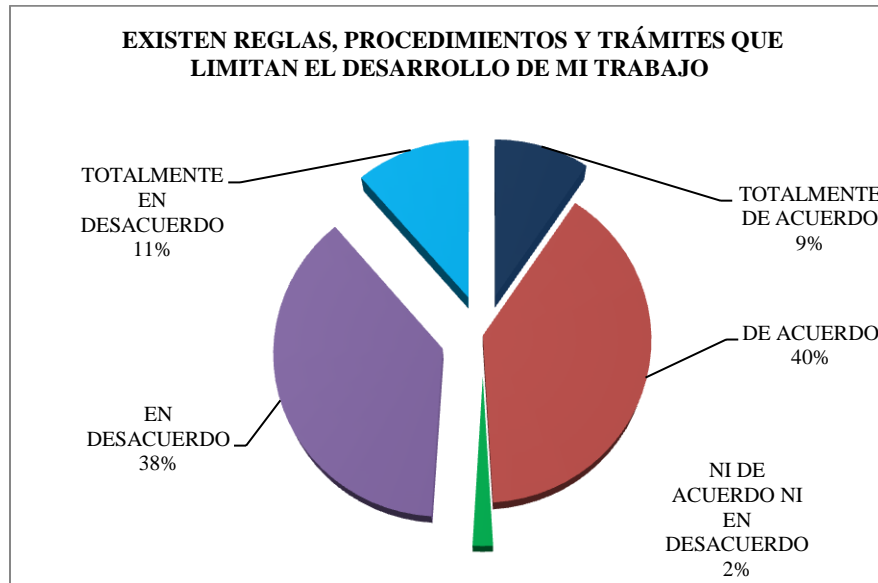


Figura 10. Puntos de vista con respecto al desarrollo laboral.

En la Figura 10, el 49% de participantes manifestaron estar en el rango *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, el mismo porcentaje para quienes contestaron en el rango en *desacuerdo* y *totalmente en desacuerdo*. No se advierte consenso en este punto, pero si se advierte que un alto porcentaje del equipo de trabajo estaría percibiendo un no muy buen clima organizacional desde la perspectiva de la estructura.

Otra categoría que enmarca el clima organizacional es la denominada “responsabilidad”. Esta se observó mediante dos preguntas claves. La primera, interrogaba sobre si los miembros del equipo del ICBF tenían autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo – figura 11.

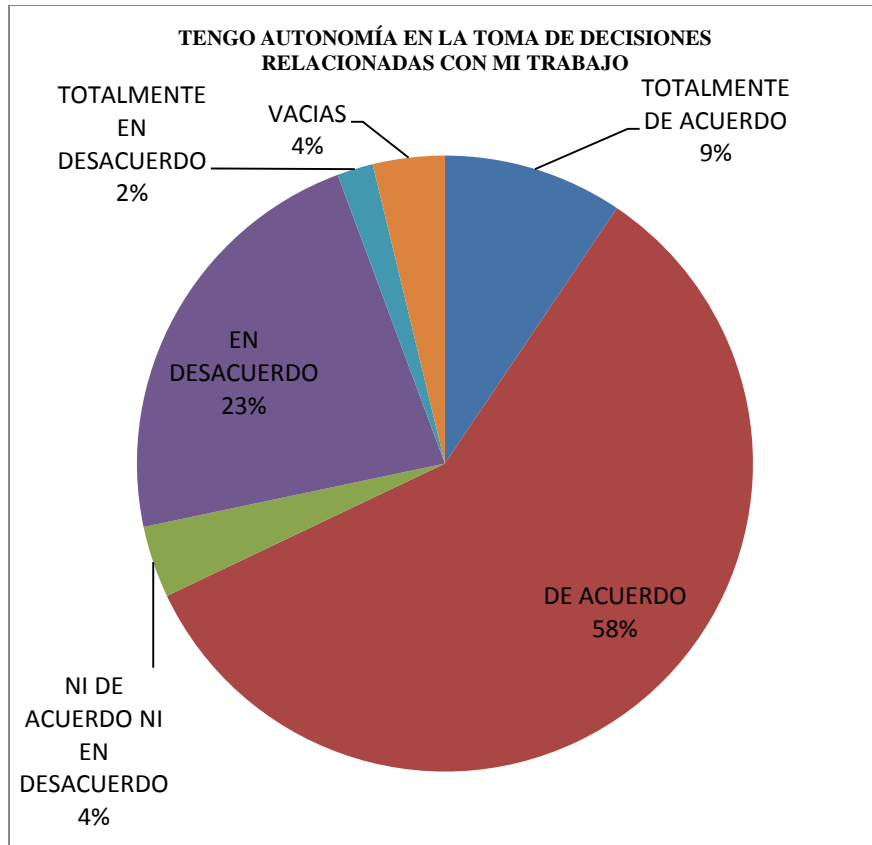


Figura 11. Resultados relacionados con la segunda dimensión-Responsabilidad.

A partir del gráfico, es posible inferir que 67% del equipo de trabajo contestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Un 25% se situó en el rango de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que un 4% no se quiso pronunciar al respecto.

La segunda pregunta se refería a que si los miembros del equipo de trabajo del ICBF percibían la supervisión que reciben de tipo general y no estrecha, es decir, sienten la mayoría de las veces ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo-figura 12.

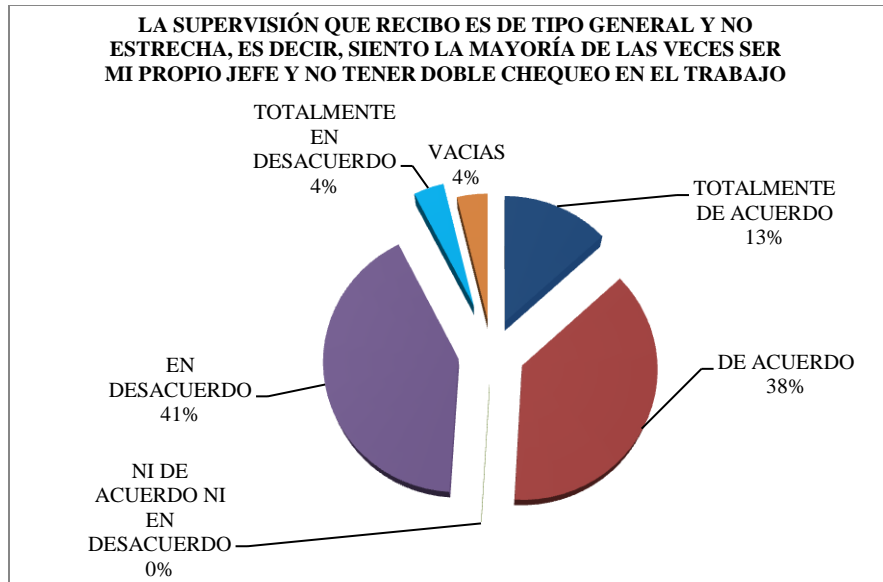


Figura 12. Resultados relacionados con el aspecto de Supervisión laboral.

En este punto se encontró que 51% expresaron estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo. Mientras que un 45% se pronunciaron al contrario. Un 4% no se manifestó ante este interrogante.

La siguiente categoría que configura el clima organizacional es la que tiene que ver con las recompensas que recibe un miembro de un equipo de trabajo de una empresa-figura 13.

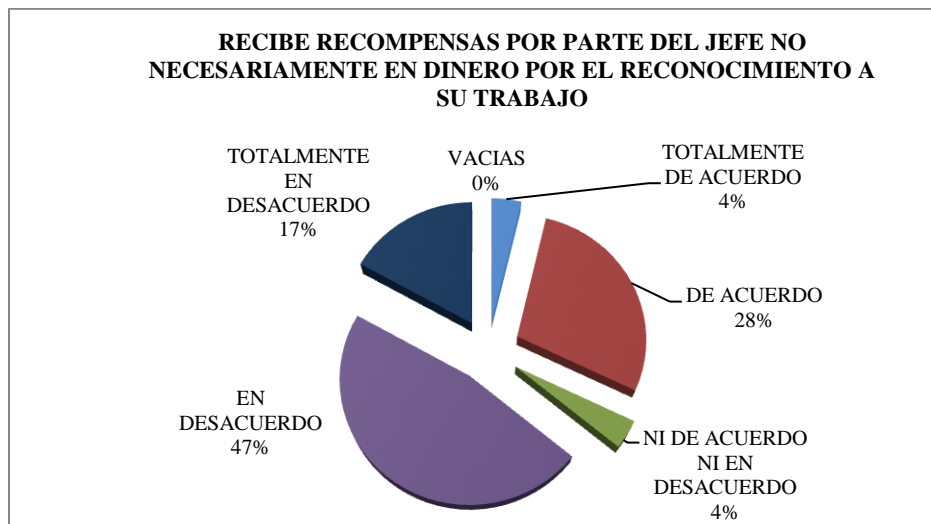


Figura 13. Tercera dimensión “Recompensas”

Se halló que apenas 32% de los miembros del ICBF contestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta. Mientras que 64% dijeron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo interrogado.

Desafío es otra de las categorías que configuran el clima organizacional, el cual se determinaría con la pregunta acerca de si las personas sienten con gratitud los desafíos que impone su trabajo. Al respecto, se advierte con las respuestas de los participantes, que el 89% de estos manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, entretanto solo 11% dice estar en desacuerdo, como se puede observar en la Figura 14.

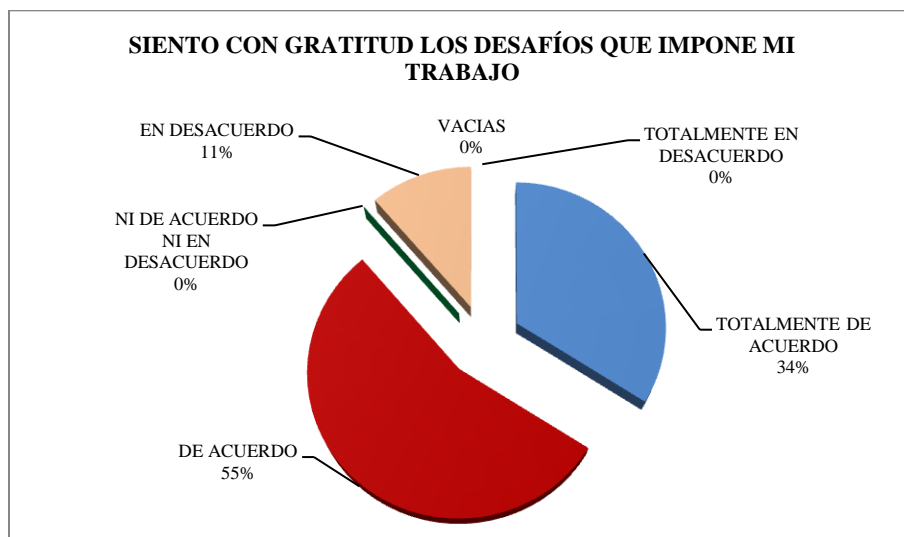


Figura 14. Desafíos laborales.

Las relaciones que viven los miembros de un equipo tanto entre los empleados del mismo nivel como de estos con los de nivel superior constituyen otro elemento importante del clima organizacional. Esta categoría se operacionalizó con dos preguntas. La primera hace mención a si existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre empleados del mismo nivel-figura 15.

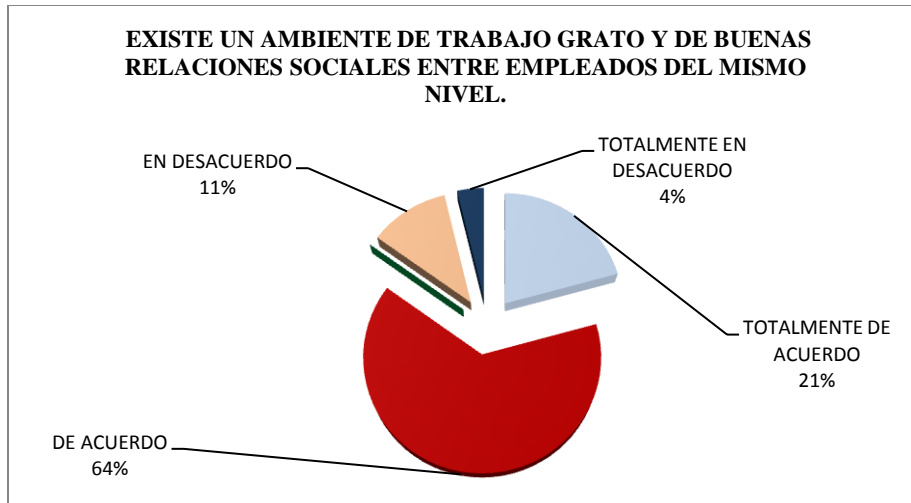


Figura 15. Quinta dimensión “relaciones sociales en entornos laborales”

El gráfico muestra que 85% de los encuestados dijeron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

La segunda sentencia con la cual se pretendía conocer la percepción de la categoría decía que si existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefe y subordinados. De la Figura 16 se aprecia que 83% respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

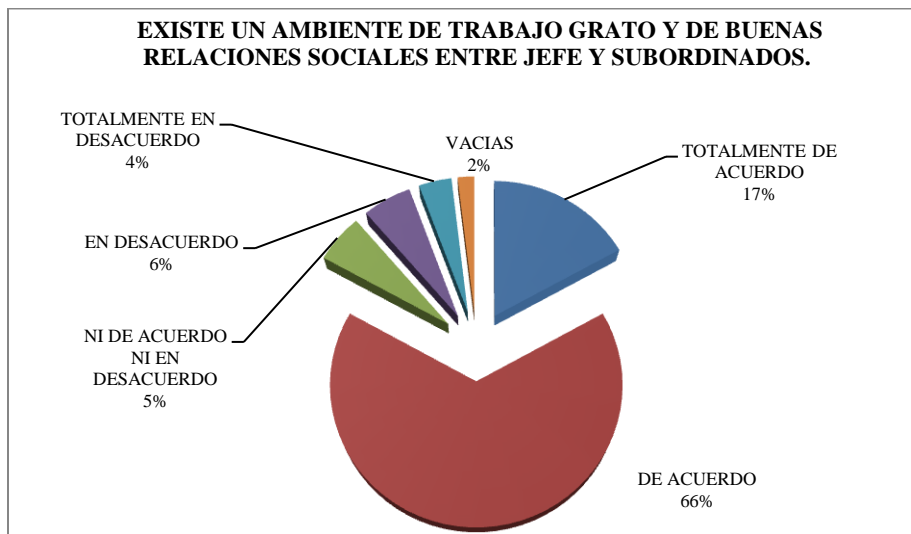


Figura 16. Ambiente laboral grato y buenas relaciones interpersonales ente jefe- subordinados.

Factor fundamental en el clima organizacional es el de la cooperación, el cual se materializa en dos preguntas. Una de ellas interrogaba sobre si los miembros del equipo de trabajo del ICBF sentían que entre los empleados del mismo nivel existe un espíritu de ayuda.

Figura 17. Sexta dimensión “Cooperación”

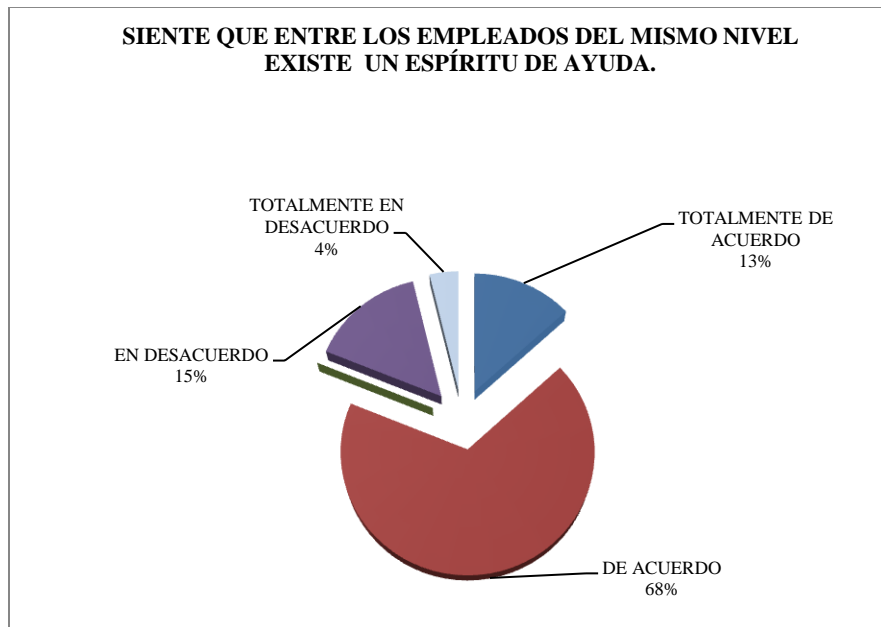


Figura 17. Sexta dimensión “Cooperación”

Se encontró que 81% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la pregunta, mientras que 19% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con ese interrogante.

La otra pregunta decía que si ellos sentían que de parte de los directivos y de otros empleados del grupo de la empresa existe un espíritu de ayuda. Aquí la Figura 18 muestra que 73% afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, que 21% está en desacuerdo, que nadie señaló estar totalmente en desacuerdo con la afirmación y que un 4% plantea estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación expuesta.

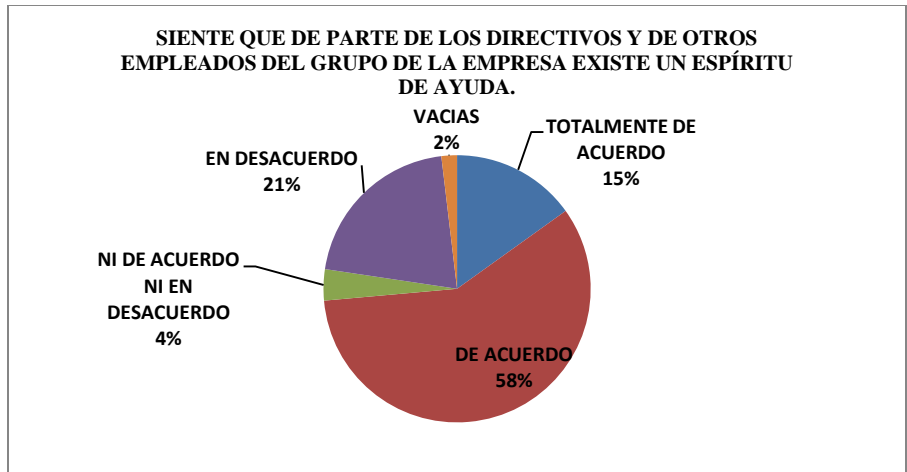


Figura 18. Espíritu de ayuda

Dentro del marco teórico del clima organizacional se destaca la categoría denominada “estándar” la cual tiene que ver con el rendimiento de las personas que laboran en una empresa. Sobre este particular la afirmación que se puso para juicio de los encuestados decía que si el ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo. De la Figura 19 se advierte que 83% de los encuestados dijeron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en este punto, mientras que solo 9% señalaron estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, 4% están indecisos y 4% no contestaron nada.

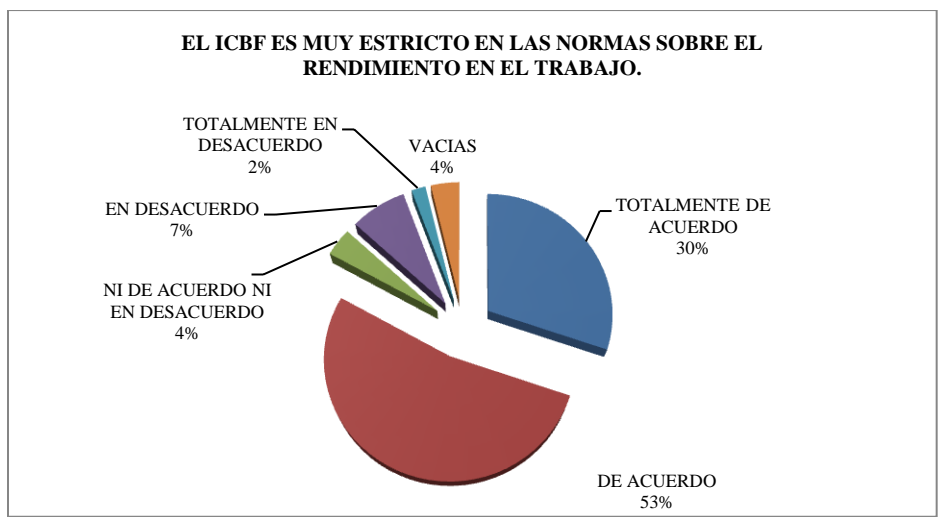


Figura 19. Rendimiento laboral

La categoría “conflicto” también forma parte del núcleo teórico del clima organizacional. Esta se operacionalizó con dos afirmaciones que se sometieron a juicio de los participantes. La primera plantea que si los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros del mismo nivel se tramitaban de manera fraternal. Al respecto la Figura 20 revela que alrededor del 70% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación y que 26%, algo menos de la tercera parte manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo planteado.

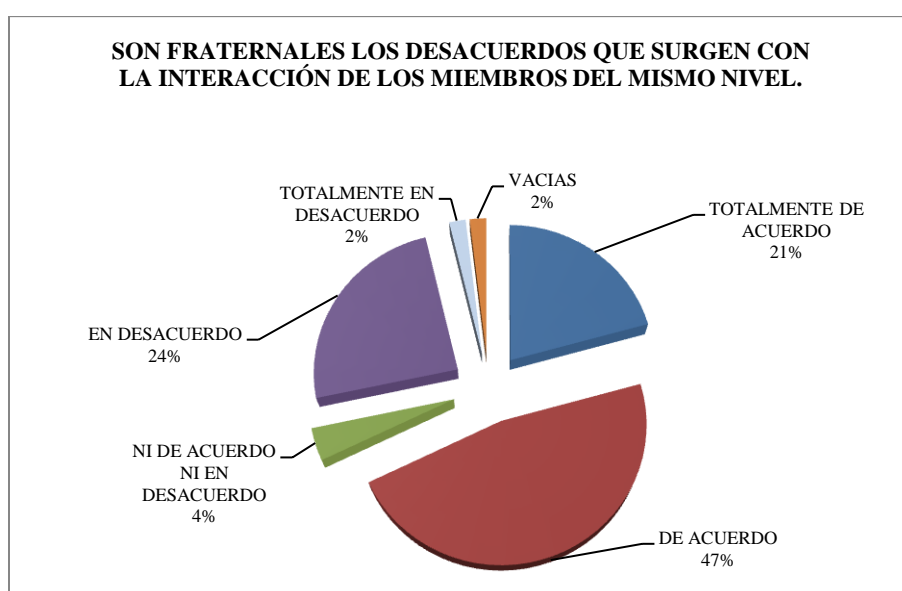


Figura 20. Octava dimensión “Conflicto”

La segunda afirmación que completa esta categoría exponía que si son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados.

En este punto 75% de los miembros del equipo sostienen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el planteamiento y solo un 13% está en el rango de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, ver Figura 21.

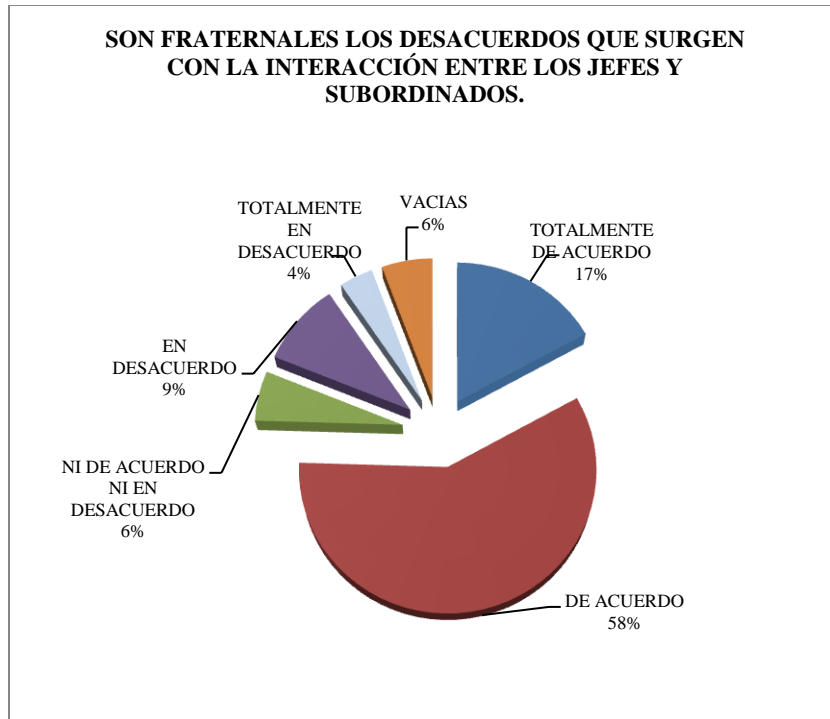


Figura 21. Desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados.

La última categoría que configura el clima organizacional y que es señalada en el marco de referencia de este trabajo investigativo se refiere a la “identidad”.

Esta se operacionalizó con dos afirmaciones. La primera establece que si en general existe entre los miembros del mismo nivel un alto sentido de pertenencia por el ICBF. La Figura 22 es clara en mostrar que 71% de los participantes están en el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación y que 23% expresaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, 4% está indeciso mientras 2% prefirieron no contestar.

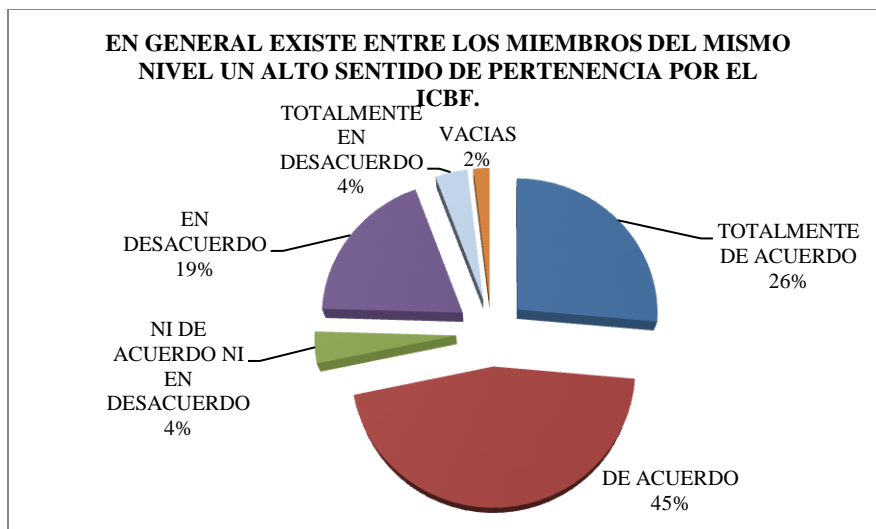


Figura 22. Novena dimensión “Identidad”

La segunda afirmación de la categoría “identidad” establecía que si en general existe entre los directivos y demás empleados un alto sentido de pertenencia por el ICBF. Se halló que cerca del 70% dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, 21% mostró estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, 15% indecisos y 6% no contestaron la pregunta.

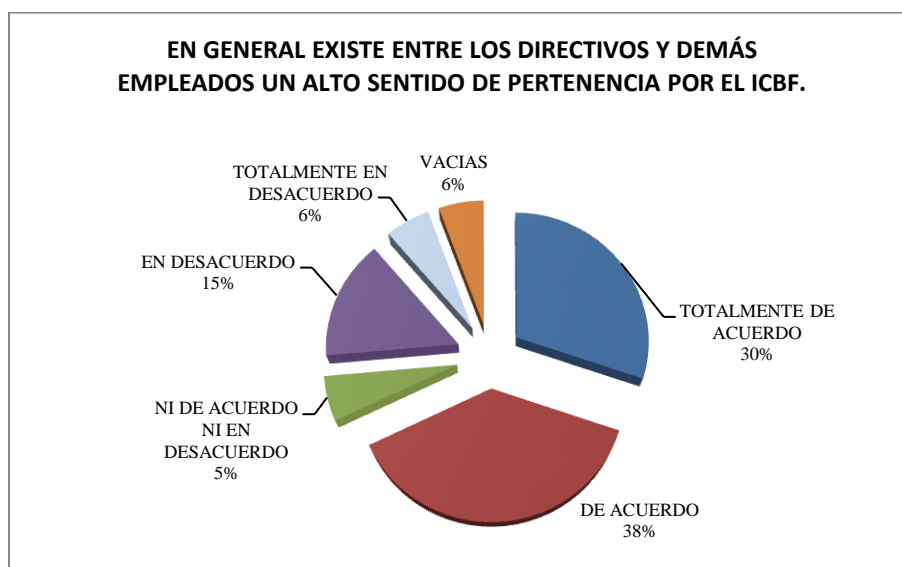


Figura 23. Sentido de Pertenencia

Finalmente los investigadores preguntaron sobre la percepción que tienen los miembros del equipo de trabajo del ICBF sobre el clima organizacional en general y pusieron a disposición la siguiente pregunta, para someterla a juicio: en general como percibe el clima organizacional que se vivió en el ICBF durante el año 2013. Las respuestas fueron que el 71% lo califica de agradable o muy agradable, por otro lado, menos de la cuarta parte de los encuestados, 23%, manifestó que era poco agradable o muy poco agradable, y un 6% dejó vacío el espacio de respuesta-figura 24.

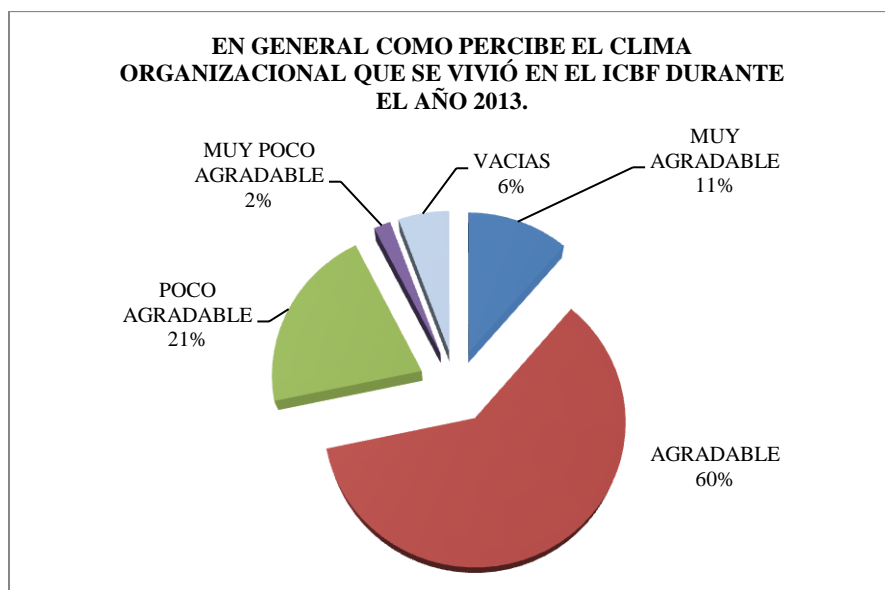


Figura 24. Clima organizacional en el ICBF, año 2013.

7.3. El Equipo de Trabajo y la Influencia del Clima Organizacional Sobre Malestar de los Usuarios y Usuarías del ICBF

El segundo objetivo específico del proyecto establecía determinar la valoración que los miembros del equipo de trabajo del ICBF le asignan a la influencia del clima organizacional sobre el malestar de los usuarios y usuarias del ICBF expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013.

Para satisfacer este objetivo, se realizó una pregunta clave la cual al tenor decía “en general como valora usted la influencia del clima organizacional sobre el malestar de los usuarios del ICBF expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013”.

Sobre este aspecto particular, trece (13) personas, un 25% dejaron las casilla vacía, decidieron no opinar al respecto; un 36% expresó que la influencia era o baja y muy baja; 30% manifestaron que su influencia era entre alta y muy alta; y un 9% catalogaron esa influencia ni baja ni alta. Ver figura 25.

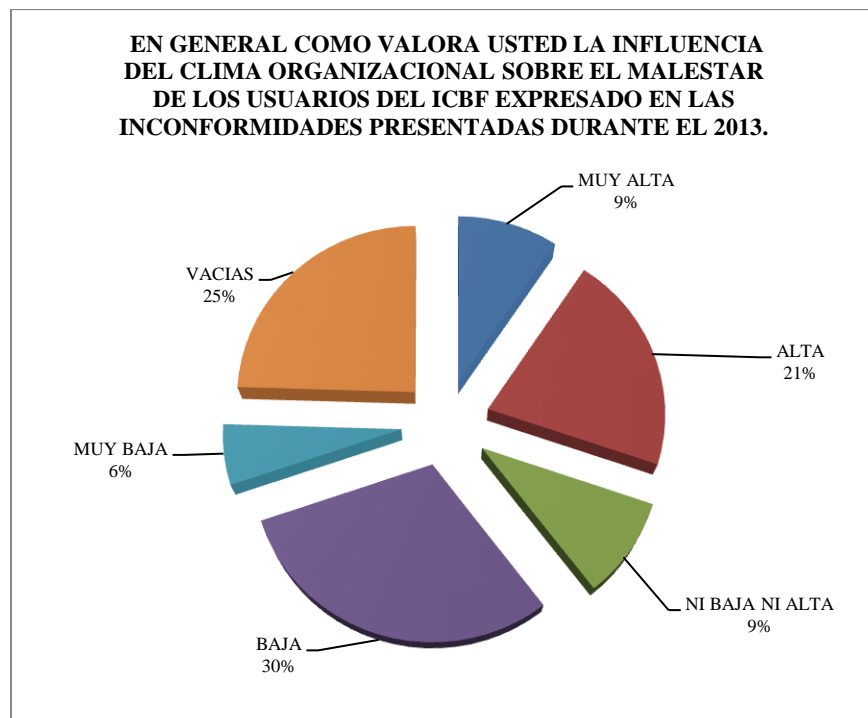


Figura 25. Influencia del clima laboral sobre el malestar de los usuarios.

Se identificaron tres (3) categorías del clima organizacional que los encuestados están percibiendo una disfuncionalidad que pudiera afectarlo, como se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterio para seleccionar la categoría que presenta problemas y que incidiría en el clima organizacional.

CRITERIO DE TERMINAR CUANDO LA CATEGORIA ESTA EVIDENCIANDO PROBLEMAS QUE AFECTARIA EL CLIMA ORGANIZACIONAL				
CATEGORIA	AFIRMACION QUE OPERACIONALIZA	CRITERIO DE DECISION	ENTONCES	RESULTADO
ESTRUCTURA	Existen reglas, procedimientos y tramites que limitan en desarrollo de mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
	Tengo autonomía en la toma de decisiones relacionados con mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
RESPONSABILIDAD	la supervisión que recibo es de tipo general y no estrecha, es decir, siendo la mayoría de las veces ser mi propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
RECOMPENSA	Recibe recompensas por parte del jefe no necesariamente en dinero por el reconocimiento a su trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
DESAFIO	Siendo con gratitud los desafíos que impone me trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
RELACIONES	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre empleados del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
COOPERACIÓN	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
	Siente que de parte de los directivos y de otros empleados del grupo de la empresa existe un espíritu de ayuda	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
ESTANDAR	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
CONFLICTO	Son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
	son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
IDENTIDAD	En general existe entre los miembros del mismo nivel un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO
	En general existe entre los directivos y de más empleados un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	ENTONCES	hay problema con CO

La Tabla 4 busca el Criterio para seleccionar la categoría que presenta problemas y que incidiría en el clima organizacional.

Las categorías que se encontraron que presenta problemas que influirían en el clima organizacional son la de Estructura, Responsabilidad y Recompensa, tal como se puede advertir en la Tabla 5.

Tabla 5. Elementos del clima laboral y su manifestación en el ICBF

Cuadro 2.Elementos del clima organizacional y su manifestación en el ICBF				
CATEGORIA	AFIRMACION QUE OPERACIONALIZA	CRITERIO DE DECISION	HALLAZGO	RESULTADO
ESTRUCTURA	Existen reglas, procedimientos y tramites que limitan en desarrollo de mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación	49%	Hay problemas con CO
	Tengo autonomía en la toma de decisiones relacionados con mi trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	25%	No Hay problemas con CO
RESPONSABILIDAD	la supervisión que recibo es de tipo general y no estrecha, es decir, siendo la mayoría de las veces ser mi propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	45%	Hay problemas con CO
RECOMPENSA	Recibe recompensas por parte del jefe no necesariamente en dinero por el reconocimiento a su trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	64%	Hay problemas con CO
DESAFIO	Siendo con gratitud los desafíos que impone me trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	11%	No Hay problemas con CO
RELACIONES	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre empleados del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	15%	No Hay problemas con CO
	Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	10%	No Hay problemas con CO
COOPERACIÓN	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	19%	No Hay problemas con CO
	Siente que de parte de los directivos y de otros empleados del grupo de la empresa existe un espíritu de ayuda	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	21%	No Hay problemas con CO

ESTANDAR	El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	9%	No Hay problemas con CO
CONFLICTO	Son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros del mismo nivel	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	26%	No Hay problemas con CO
	son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	13%	No Hay problemas con CO
IDENTIDAD	En general existe entre los miembros del mismo nivel un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	23%	No Hay problemas con CO
	En general existe entre los directivos y de más empleados un alto sentido de pertenencia por el ICBF	si el 30% o más de las personas manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación	21%	No Hay problemas con CO

7.4. Elementos del Clima Organizacional más Influyentes Sobre el Malestar de los

Usuarios

El tercer objetivo específico de la presente investigación tiene que ver con Establecer los elementos del clima organizacional que perciben miembros del equipo de trabajo del ICBF que influyeron sobre el malestar de los usuarios expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013.

En este apartado se va hacer mención de los elementos del clima organizacional que evidenciarían problemas de clima y a partir de ellos cuales son los que perciben los miembros del equipo influyen en el malestar de los usuarios y usuarias del ICBF.

Como se señaló en acápite anteriores son tres los elementos del clima organizacional que pudieran estar generando un ambiente no gratificante en el ICBF: Estructura, Responsabilidad y Recompensa.

En cuanto a estructura, se les interrogó a los participantes si este elemento que acaba de evaluar está influyendo en la atención al usuario. Las respuestas se observan en la Figura 26. De las personas que percibieron disfuncionalidad en esta categoría, 26 personas, el 49% de los encuestados, 16 de ellas, es decir 62%, consideraron que las reglas y procedimientos actuales están influyendo negativamente en la atención al usuario. Estas personas representan 30% del total de los miembros del equipo de trabajo del ICBF.

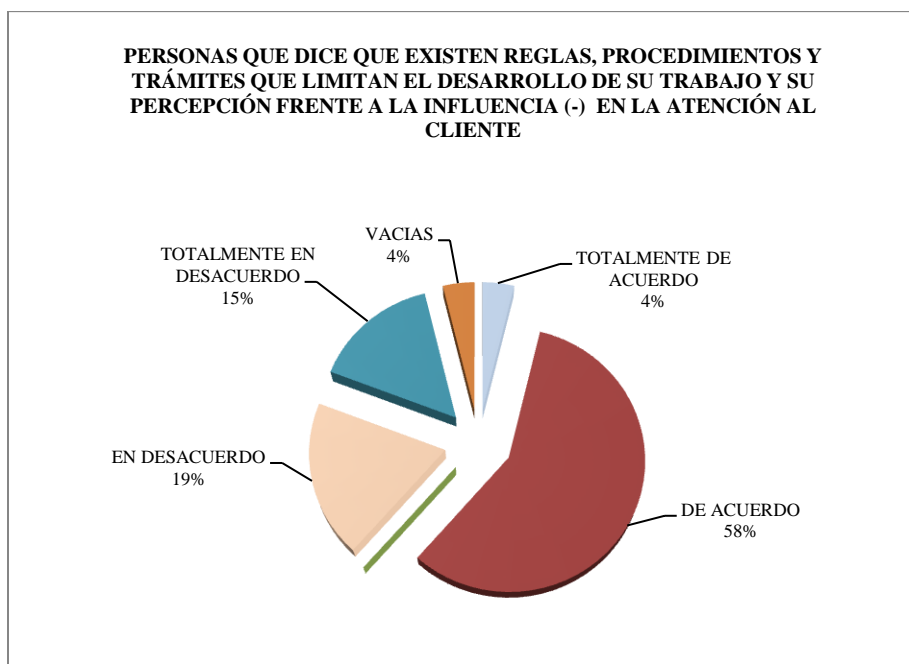


Figura 26. Percepción frente a la influencia en la atención al cliente.

Por otra parte la categoría Responsabilidad que tenía dos afirmaciones, en una de ellas específicamente en la que se afirmaba que si la supervisión que recibía es de tipo general y no estrecha, es decir, sentía la mayoría de las veces ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. En este particular 45% de los participantes manifestó que existía disfuncionalidad también en este elemento-figura 27.

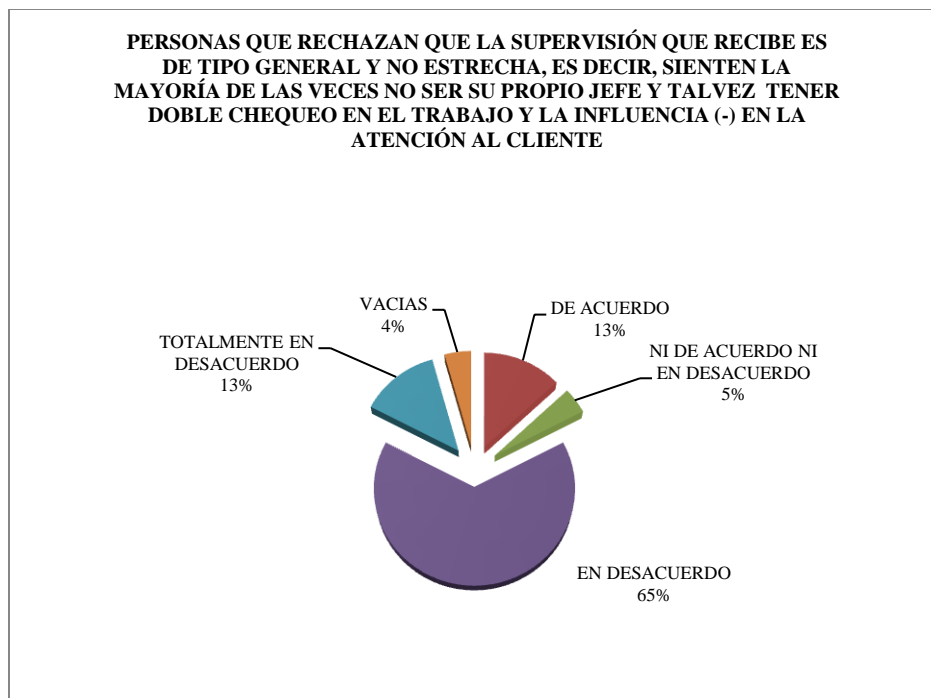


Figura 27. Categoría de Responsabilidad.

A este grupo de personas, cuando se le pone en consideración si esta categoría influye negativamente en la atención al usuario, contesta un 78% que no, es decir, estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo acerca de la influencia negativa de este elemento en la atención, como se aprecia en la Figura 27.

Finalmente la tercera categoría o elemento de clima organizacional con posibles problemas disfuncionales en el ICBF es la de la recompensa. Un 64% de los miembros del equipo de trabajo del ICBF, es decir 34 personas de 53, manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que si Recibe recompensas por parte del jefe no necesariamente en dinero por el reconocimiento a su trabajo. De este grupo de colaboradores del ICBF se les interrogó sobre la influencia negativa de este elemento en la atención al usuario, un 79% expresó que esta variable no tiene influencia negativa en la atención al usuario, ver Figura

28. Lo que quiere decir que 27 personas o el 50% de los miembros totales manifiestan que no hay relación entre esta categoría y su influencia negativa con el cliente.

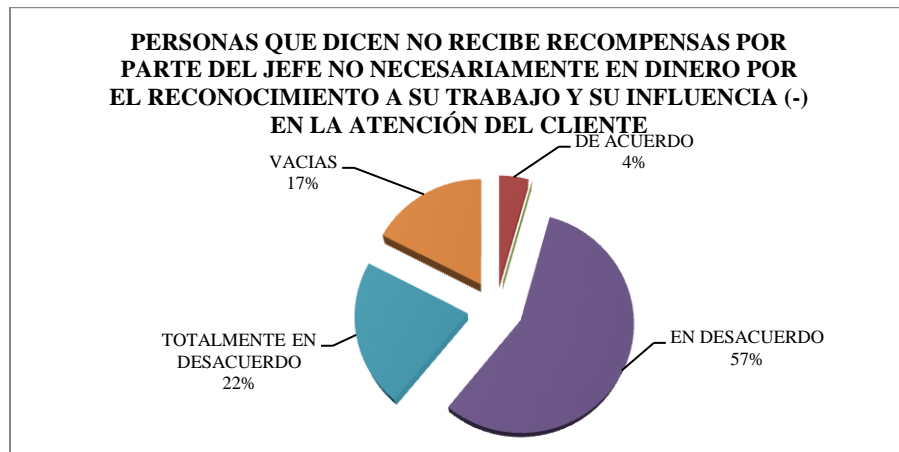


Figura 28. Recompensas laborales.

7.5. Comprobación de Hipótesis

En esta sección del trabajo investigativo se comprobarán las hipótesis que las investigadoras han señalado.

7.5.1. Primera Hipótesis.

Hipótesis Nula: Existe independencia entre clima organizacional y género.

Hipótesis Alternativa: No existe independencia entre clima organizacional y género.

Tabla 6. Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
Genero	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable	Total
HOMBRES	11	3	14
MUJERES	23	8	31
Total	34	11	45

Tabla 7. Frecuencias Esperadas.

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Genero	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable		Total
HOMBRES	10,57777778	3,422222222		14
MUJERES	23,42222222	7,577777778		31
Total	34	11		45

Tabla 8. Valor Crítico de Chi Cuadrado.

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
11	10,5778	0,42222	0,178272	0,016853408
3	3,42222	-0,4222	0,178272	0,052092352
23	23,4222	-0,4222	0,178272	0,007611217
8	7,57778	0,42222	0,178272	0,02352555
Valor Estadístico Chi Cuadrado=				0,100082555
valor Critico Chi Cuadrado=				3,84

Dado que el valor estadístico es inferior al valor crítico, se concluye que se debe aceptar la hipótesis de independencia y por lo tanto asumir que NO existe relación entre clima organizacional y género. Decir que el clima es favorable o favorable no tiene relación con ser hombre o mujer.

7.5.2. Segunda Hipótesis.

Hipótesis Nula: Existe independencia entre clima organizacional y tipo de contrato.

Hipótesis Alterna: No existe independencia entre clima organizacional y tipo de contrato.

Tabla 9. Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable	Total
Contratistas	24	7	31
Planta	14	5	19
Total	38	12	50

Tabla 10. Frecuencias Esperadas.

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable	Total
Contratistas	23,56	7,44	31
Planta	14,44	4,56	19
Total	38	12	50

Tabla 11. Valor Crítico de Chi Cuadrado.

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
24	23,56	0,44	0,1936	0,008217317
7	7,44	-0,44	0,1936	0,026021505
14	14,44	-0,44	0,1936	0,013407202
5	4,56	0,44	0,1936	0,042456140
Valor Estadístico Chi cuadrado=				0,090102165
Valor Crítico Chi cuadrado=				3,84

Como el valor estadístico es inferior al valor crítico, se concluye que se debe aceptar la hipótesis de independencia y por lo tanto asumir que NO existe relación entre clima organizacional y tipo de contrato o vinculación.

Valorar el clima organizacional favorable o desfavorable no tiene nada que ver con ser contratista o de planta.

7.5.3. Tercera hipótesis.

Hipótesis Nula: La percepción de clima organizacional es independiente de la percepción de malestar de los usuarios.

Hipótesis Alternativa: La percepción de clima organizacional no es independiente de la percepción de malestar de los usuarios.

Tabla 12. Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable	Total
Personas que dicen el CO. Influye bastante en el malestar	14	14	28
Personas que dicen el CO. Influye poco en el malestar	2	5	7
Total	16	19	35

Tabla 13. Frecuencias Esperadas.

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
	Número de personas que dicen que el clima es favorable	Número de personas que dicen que el clima es desfavorable	Total
Personas que dicen el CO. Influye bastante en el malestar	12,8	15,2	28
Personas que dicen el CO. Influye poco en el malestar	3,2	3,8	7
Total	16	19	35

Tabla 14. Valor Crítico de Chi Cuadrado.

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
14	12,8	1,2	1,44	0,1125
14	15,2	-1,2	1,44	0,094736842
2	3,2	-1,2	1,44	0,45
5	3,8	1,2	1,44	0,378947368
Valor Estadístico Chi cuadrado=				1,036184211
Valor Critico Chi cuadrado=				3,84

Como el valor estadístico es inferior al valor crítico, se concluye que se debe aceptar la hipótesis de independencia y por lo tanto asumir que no existe relación entre clima organizacional y malestar de los usuarios y usuarias del ICBF.

8. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Discusión y Conclusiones

A pesar de que el equipo de investigadores advirtió a los encuestados que conservaría su anonimato, se percibe cierto prudencia de expresar sus ideas libremente como quiera que un alto porcentaje de los miembros no quiso enseñar algunos rasgos personales que consideraron podrían revelar su identidad. Se sintieron más cómodos no revelándolo para contestar con mayor libertad.

Sobre el clima organizacional vivido en el ICBF durante el año 2013, se realizaron catorce 14 preguntas directas que lo interroga. De estas, alrededor del 80% apoyan la afirmación que el clima organizacional no presentaría problemas, es decir ninguna disfuncionalidad. Mientras que tan solo tres preguntas, el 21%, revelarían problemas de clima organizacional.

En adición a lo anterior, en cuanto a las nueve categorías que conforman el clima organizacional, seis de ellas, (Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad) es decir 70%, mostraron tener buen funcionamiento dentro del marco del clima organizacional, mientras que tres (Estructura, Responsabilidad, Recompensa) un poco más del 30% presentaría disfuncionalidad. Si a lo anterior se le agrega la pregunta directa acerca del clima organizacional, 71% de los encuestados afirmaron que es agradable o muy agradable por lo que se puede concluir que el clima organizacional que se vive en el ICBF es percibido favorable en la gran mayoría de los encuestados y en la mayoría de las categorías.

El grafico 21 mostró que 66% de los participantes se pronunciaron sobre la influencia del clima sobre el malestar de los usuarios. Un 36% dijo que la influencia es baja (30%) o muy baja (6%) mientras que 30% la señaló como alta (21%) o muy alta (9%).

En todo caso la baja influencia es superior en 6 puntos porcentuales a la alta influencia y si se adiciona a este elemento los resultados de la hipótesis tres que sugiere que no existe relación entre clima y malestar se puede concluir que el malestar de los usuarios y usuarias (quejas, reclamos) habría que buscarlos en otras áreas diferentes a la administración del talento humano y en particular diferentes a categorías referidas al clima organizacional.

Otro elemento que sostiene la independencia entre clima y malestar es el hecho que la primera y segunda hipótesis fue aceptada. La primera hipótesis que establecía la no relación entre clima organizacional y género y la segunda que establecía la no relación entre clima y tipo de trabajador entendido como contratista y de planta fueron aceptadas.

Las tres categorías que presentan disfuncionalidad (Estructura, Responsabilidad y Recompensa) y que pudieran hacer influencia sobre el malestar de los usuarios son marginal,

como quiera que la hipótesis tercera negó la relación entre clima y malestar de usuarios y usuarias.

En la categoría Estructura, es de resaltar que cerca del 30% de la población encuestada percibe que este elemento influye en el malestar de los usuarios.

Pudiese significar que existen rigideces en el ICBF que afectan el desempeño de los funcionarios y que podrían incidir en la calidad de la atención y de paso traducirse en quejas o reclamos.

En cuanto a la categoría Responsabilidad que abarca los temas de autonomía de los empleados y supervisión, se puede destacar que su influencia en el malestar es muy mínima debido a que primero la autonomía no se cuestionó y segundo si bien la supervisión si se calificó como disfuncional la incidencia en el malestar es poca dado que cerca del 80% manifestó no tenerla.

Recompensa tampoco incide en el malestar dado que 60% de los pocos que calificaron esta categoría como disfuncional, manifestaron no tener incidencia.

8.2. Recomendaciones y Sugerencias

Hacer un análisis a las reglas, procedimientos y trámites que se están aplicando en la institución y que podrían estar limitando el desarrollo del trabajo de los miembros del equipo y que pudieran afectar negativamente el clima organizacional, el desempeño del trabajador o porque no la atención al cliente.

También se sugiere al ICBF evaluar como viene haciendo la supervisión a sus miembros de tal forma que se reduzca la percepción de que aquella pudiera ser fuente de deterioro del clima organizacional.

Es importante de igual forma estudiar otro tipo de recompensas diferentes al monetario pues parece que este elemento no se practica o por lo menos esa es la percepción de los encuestados.

Si bien no se encontró relación entre clima organizacional y malestar de los usuarios se podría sugerir un estudio acerca de las causas de la aparición de las quejas y reclamos dentro del ICBF.

A los investigadores de estos temas que pudiesen hacer estudios bajo este mismo enfoque en otras instituciones del Estado en Casanare para encontrar variables que pudiesen compararse y hacer un aporte teórico y práctico al ejercicio de dirección en las instituciones públicas.

9. REFERENCIAS

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Pearson Educación.
- Burnet, L. (13 de 10 de 2014). <http://www.unes.ees/investigacion/otri/anuario/64>. Obtenido de <http://www.unes.ees/investigacion/otri/anuario/64>.
- Chiang, M., Martin, M y Núñez, A (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, (2 Ed) Madrid España, belén recio Godoy.
- Dessler, G. (2001). *Admisnistración d Personal*. Mexico: Pearson educación.
- Litwin, & Stinger. (1978). *Manual de recurso Humano*. Barcelona: UOC.
- M, C. (2010). www.unad.edu.co.
- Riveros, P., Gutierrez, A., & Londoño, E. (2007). *Sistema de Gestión de la calidad del servicio*. Bogotá: Eco ediciones.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico del clima organizacional en el diagnostico organizacional*. Mexico D.F: Alfaomega.

10. ANEXOS

10.1. Modelo de Encuesta

Estamos realizando un estudio sobre clima organizacional del ICBF y su relación con la atención al cliente y consideramos importante su participación. Le agradecemos nos regale unos minutos de su valioso tiempo para cumplir nuestro propósito. A continuación le leeré unas afirmaciones y usted dará su opinión al respecto eligiendo la opción que más se ajuste a su percepción.

EDAD _____ GENERO _____ EMPLEADO _____ JEFE OFICINA _____ DIRECTOR _____ ANTIGÜEDAD _____ CONTRATISTA _____ PLANTA _____
 ATIENDE PUBLICO _____ Fecha de la encuesta _____

PERCEPCIONES	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	3	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Existen reglas, procedimientos y trámites que limitan el desarrollo de mi trabajo.					
2. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
3. Tengo autonomía en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo.					
4. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
5. La supervisión que recibo es de tipo general y no estrecha, es decir, siento la mayoría de las veces ser mi propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.					
6. El numeral anterior influye en la atención al usuario					
7. Recibe recompensas por parte del jefe no necesariamente en dinero por el reconocimiento a su trabajo.					
8. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
9. Siento con gratitud los desafíos que impone su trabajo.					
10. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
11. Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre empleados del mismo nivel.					
12. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
13. Existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefe y subordinados.					
14. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
15. Siente que entre los empleados del mismo nivel existe un espíritu de ayuda.					
16. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
17. Siente que de parte de los directivos y de otros empleados del grupo de la empresa existe un espíritu de ayuda.					
18. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
19. El ICBF es muy estricto en las normas sobre el rendimiento en el trabajo.					
20. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
21. Son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción de los miembros del mismo nivel.					
22. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
23. Son fraternales los desacuerdos que surgen con la interacción entre los jefes y subordinados.					
24. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
25. En general existe entre los miembros del mismo nivel un alto sentido de pertenencia por el ICBF.					
26. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
27. En general existe entre los directivos y demás empleados un alto sentido de pertenencia por el ICBF.					
28. El numeral anterior influye en la atención al usuario.					
29. En general como percibe el clima organizacional que se vive en el ICBF durante este año.	Muy poco agradable	Poco agradable	3	Agradable	Muy agradable
30. En general como valora usted la influencia del clima organizacional sobre el malestar de los usuarios del ICBF expresado en las inconformidades presentadas durante el 2013	Muy baja	Baja	3	Alta	Muy alta