

1-1-2013

Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método de medición IMCOC

Norma Milady Pérez Paez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Pérez Paez, N. M. (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el método de medición IMCOC. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/374

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**CASO APLICATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE
DERECHO DE AUTOR BAJO EL METODO DE MEDICIÓN IMCOC**

NORMA MILADY PÉREZ PAEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTA D.C 2013

**CLIMA ORGANIZACIONAL A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR
BAJO EL METODO DE MEDICIÓN IMCOC**

NORMA MILADY PÉREZ PAEZ

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administración de
Empresas**

VICTOR JOSE RODRIGUEZ RESTREPO
Director

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTA D.C 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN:

VICTOR JOSE RODRIGUEZ RESTREPO

DIRECTOR

FIRMA DEL JURADO N° 1

FIRMA DEL JURADO N° 2

BOGOTÁ D.C DICIEMBRE 16 DE 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco:

A Dios por permitir el desarrollo de este trabajo y a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en él, en especial al profesor **VICTOR JOSE RODRIGUEZ RESTREPO** director de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este tiempo.

A nuestra familia y amigos por la confianza depositada y sobre todo por su apoyo incondicional.

A la universidad de la Salle por brindarnos el espacio y los elementos necesarios para la culminación de esta.

Es evidente mi gratitud a la empresa **DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHO DE AUTOR** por su colaboración en el suministro de los datos necesarios y el seguimiento dentro del proceso, por la comprensión y paciencia, para poder llevar a cabo este proyecto.

A todos ellos, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. TITULO	14
2. LINEA DE INVESTIGACION Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	14
3. PROBLEMA	14
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
4. OBJETIVOS	17
4.1. OBJETIVO GENERAL	17
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
5.1. Teórica	18
5.2. Metodológica	20
5.3. Práctica	21
6. MARCO DE REFERENCIA	22
6.1. MARCO CONCEPTUAL	23
6.2. MARCO DE REFERENCIA CONTEXTUAL	23
6.2.1. Contextualización de la empresa	23
6.2.1.1. Descripción general de la empresa	23
6.2.2. Historia de la empresa	23
6.2.3. Visión	24
6.2.4. Misión	24
6.2.5. Objetivo institucional de la DNDA	24
6.2.6. Funciones	25
6.2.7. Organigrama	26

6.3 MARCO EMPRESARIAL	27
6.3.1 Servidor del Sector Público	34
6.3.1.1 Evaluación del Desempeño Laboral	35
6.3.1.2 Calidad de Vida Laboral	35
6.4. MARCO TEORICO	51
6.4.1 Motivación	51
6.4.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)	53
6.4.3 Satisfacción Laboral	54
6.4.4 Teoría de Higiene- Motivación (Frederick Herzberg)	55
6.4.5 Componentes del Clima	60
6.4.6 Enfoques del Clima Organizacional	61
6.4.7 Tipos de Climas	62
6.5.8 Herramientas- Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional	63
6.4.8.1. El Cuestionario de Litwin y Stringer	63
6.4.8.2. El Cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional	64
6.4.8.3. Dimensiones del Clima Organizacional	65
6.4.8.4. Modelo de Medición de John Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA)	65
6.4.8.5. Modelo de Octavio García	66
6.4.8.6. Modelo de Fernando Toro	66
6.4.8.7 Modelo de Hernán Álvarez Londoño (Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante).	67
7. DISEÑO METODOLÓGICO	69
7.1 Tipo de investigación	69
7.2 Método de investigación	69
7.3 Población	69
7.4 Delimitación	70
7.4.1 Delimitación Geográfica	70

7.4.2 Delimitación Temporal	70
7.4.3 Delimitación Demográfica	70
7.4.4 Delimitación Temática	70
7.5 Fuentes	70
7.5.1 Fuentes primarias	70
7.5.2 Fuentes secundarias	71
7.6 Muestra y Tipo de Muestreo	71
7.7 Técnicas Instrumento para la Recolección de la Información	72
7.7.1 Variables del IMCOC	73
7.7.2 Lineamientos Metodológicos del IMCOC	74
7.7.3 Escalonamiento tipo Likert	74
8. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	76
8.1. Encuesta de clima organizacional IMCOC	76
8.2. Resultados obtenidos	80
8.2.1 Discusión final de los Resultados	107
8.3. Propuesta o plan de mejoramiento del clima organizacional	112
8.3.1. Plan de mejoramiento de competencias laborales	113
8.3.2. Componentes de las competencias	114
8.3.3. Evaluación del desempeño	115
8.3.4. Perfil del cargo	115
8.3.5. Ventajas del enfoque integrado de competencias	115
8.3.6. Análisis funcional	116
8.3.6.1. ¿Qué productos ofrece el Análisis Funcional del Sistema de Competencias?	116
8.3.7. Metodología aplicada	116
8.4 Diseño del cuadro propuesta de evaluación de competencias	118
9. CONCLUSIONES	138
10. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFIA	142

LISTA DE TABLA

	Pág.
Tabla 1 Competencias comunes a los servidores públicos	39
Tabla 2 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Directivo	41
Tabla 3 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Asesor	43
Tabla 4 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Profesional	44
Tabla 5 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico personal a cargo	46
Tabla 6 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Técnico	48
Tabla 7 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Asistencial	49
Tabla 8 Fundamentos Prácticos de la teoría de Maslow	54
Tabla 9 Factores de Satisfacción en el trabajo	55
Tabla 10 Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura	60
Tabla 11 Tipos de Clima según Díaz	62
Tabla 12 Calificación de la dimensión de los objetivos	81
Tabla 13 Calificación dimensión Cooperación	84
Tabla 14 Ítems relacionados con el Liderazgo y desempeño de los jefes	89
Tabla 15 Ítems relacionados con la toma de Decisiones	93
Tabla 16 Ítems relacionados con Dimensión de las Relaciones Interpersonales	97
Tabla 17 Ítems relacionados con Dimensión de la Motivación	101
Tabla 18 Ítems relacionados con el Control	105
Tabla 19 Cuadro propuesta de evaluación de competencias Nivel Directivo	117
Tabla 20 Aplicación Cuadro propuesta a un Directivo de la DNDA	125
Tabla 21 Plan de Bienestar Social Laboral	

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Organigrama de la Dirección Nacional de Derecho de Autor	25
Gráfico 2 Chiavenato	52
Gráfico 3 Pirámide de las Necesidades según Maslow	53
Gráfico 4 Dimensión Objetivos del Clima Organizacional de la DNDA	80
Gráfico 5 Dimensión Cooperación – Clima Organizacional	83
Gráfico 6 Dimensión Del Liderazgo – Desempeño de los Jefes	88
Gráfico 7 Dimensión de Toma de Decisiones	92
Gráfico 8 Dimensión de Relaciones Interpersonales	96
Gráfico 9 Dimensión de la Motivación	100
Gráfico 10 Dimensión de Control	104
Gráfico 11 Componentes de las Competencias	114
Gráfico 12 Ventajas de las Competencias	116

RESUMEN

En el presente trabajo podremos analizar desde una perspectiva profunda y critica el clima organizacional de la organización Dirección Nacional de derecho de Autor, como con el cumplimiento de metas y objetivos claramente definidos se genera un desarrollo de procesos altamente efectivo y competitivo, el clima organizacional se refiere al ambiente que se crea y como se convive en las organizaciones laborales, algunos expertos en el tema afirman que el clima organizacional está relacionado con la cultura de cada persona cuando hace parte de una organización; este análisis de clima se llevara a cabo mediante la aplicación de una encuesta que es válida en Colombia denominada IMCOC , a partir de los resultados se muestra una propuesta que incluye el decreto 2539 de 2005 que mide las competencias laborales en las empresas del estado colombiano, la idea es poder identificar que persiguen las empresas con el personal en lo laboral, es importante identificar mediante una prueba de diagnostico donde se presenta un Clima poco sano en la organización para finalmente diseñar un plan de mejoramiento que permita brindar soluciones competitivas a la empresa.

Palabras Claves: Plan de mejoramiento, Clima Organizacional, competitividad.

ABSTRACT

In this paper we analyze from a deeper perspective and criticizes the organizational climate of the organization National Copyright law, as compliance with clearly defined goals and objectives generates a highly effective process development and competitive organizational climate refers to the environment that is created and how it lives in work organizations, some experts in the field claim that the organizational climate is related to the culture of each person when it is part of an organization weather this analysis was carried out by implementation of a survey that is valid in Colombia called IMCOC, from the results shown a proposal that includes the decree 2539 of 2005 which measures labor skills Colombian state enterprises, the idea is to identify companies that seek to staff in labor, it is important to identify through a diagnostic test which provides an unhealthy climate in the organization to finally design an improvement plan that allows competitive solutions providing company.

Keywords: Improvement Plan, Organizational Climate, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en la Dirección Nacional de derecho de Autor de ahora en adelante identificada por sus siglas (**DNDA**), entidad adscrita al Ministerio de Interior y Justicia mediante la ley 23 de 1982, decreto 1035 permitiendo identificar que todo un conjunto de planes funcionales logran conducir a la empresa hacia el éxito, gracias al cumplimiento de metas y objetivos claramente definidos generando un desarrollo de procesos altamente efectivos, el clima organizacional se refiere al ambiente que se crea y como se convive en las organizaciones laborales, teniendo en cuenta variables que pueden afectar el desempeño, algunos expertos en el tema afirman que el clima organizacional está relacionado con la cultura de cada persona; como afirma Kurt Lewin (1963) el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, en el libro de Clima Organizacional en Colombia **EI IMCOC** un método de análisis para su intervención. El autor Carlos Méndez cita algunos de los más destacados autores que tratan el tema de Clima organizacional, algunos como Argyris, Murray, Gilmer coinciden en afirmar que “el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, este sistema es a su vez altamente influenciado por diversos factores como lo son los valores, actitudes y las mismas creencias”. (Méndez Álvarez, 2006).

Es evidente que la interacción que se presenta entre las personas ocasiona una percepción que con el pasar del tiempo, se adapta formándose como un atributo de la organización, es decir las características de la organización influyen en el desarrollo de su personal y la opinión que este concibe en términos de autonomía, estructura, recompensa y otros factores.

En lo que tiene que ver con el Clima, Toro lo define como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad, sin embargo otros la consideran como una variable dependiente condicionada a factores como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo. A las empresas modernas de este siglo les interesan estudios acerca del Clima Organizacional, es por ello la importancia de este estudio durante el desarrollo de este proyecto; uno de los factores que resulta más difícil de comprender es precisamente el cómo se debe entender el clima y como se concibe dentro de la organización, para así poder tomar acciones correctivas y generar modificaciones buscando la mejora continua; ya que un Clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo, es así como un buen o mal clima genera consecuencias (Toro, 2001). Estas pueden ser positivas como logro, afiliación, identificación, productividad o baja rotación, o simplemente lo que ninguna organización quiere consecuencias negativas. Este no es un proceso sencillo ya que implica una complejidad de la dinámica de la organización del entorno y de los factores humanos; es por ello que partimos del planteamiento de un diagnóstico de Clima Organizacional que en este caso será la aplicación de una encuesta con afirmaciones del instrumento de medición (Modelo IMCOC). El Clima Organizacional puede ser una herramienta estratégica para el buen desempeño de la empresa, que a su vez puede influenciar en el comportamiento de quienes la integran, beneficiando en general la estructura organizacional.

Las empresas en Colombia actualmente invierten en instrumentos de medición del Clima Organizacional, acerca de cómo perciben sus empleados, llevándolos a investigar y buscar técnicas diseñadas para dicho propósito, o acudiendo a expertos (consultores entre otros). Para el desarrollo de este proyecto el método que se destaca es la encuesta que es conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Este proyecto busca mostrar los resultados de la aplicación del instrumento (IMCOC), desarrollado por Carlos Méndez y estudiantes de la Universidad del Rosario que involucra el aplicativo de modelos teóricos basados en autores de la talla de Elton Mayo, Kurt Lewin, Shein entre otros. Méndez (2006) afirma:

Objetivo del (IMCOC) es ofrecer al empresario colombiano y o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización;

identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del clima Organizacional y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa. (Méndez Álvarez, 2006)

Para la empresa Dirección Nacional de Derecho de Autor es importante analizar la situación actual de la empresa, como son percibidos por sus empleados ya que al ser una empresa de servicios, debe ser competitiva y eficiente en el mercado, desatacándose por el capital humano con el que cuentan, un buen Clima Organizacional es indispensable para el buen funcionamiento de una compañía tanto a nivel interno como externo ya que el bienestar de los trabajadores refleja la competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado, cabe resaltar que luego del diagnóstico se debe realizar una intervención ya sea con dos fines (mejorar o potencializar), las dimensiones que fueron estudiadas; el área de recursos humanos manifiesta su interés para la realización de un diagnóstico del estado actual de dicha empresa, con el propósito de establecer un marco comparativo y de referencia donde se pueda aplicar el instrumento de medición (IMCOC) compuesto por 45 preguntas y 7 variables base que parten del aspecto teórico de las relaciones humanas; que le permita a la empresa bajo un modelo integral incluir factores como liderazgo, cooperación, toma de decisiones, motivación, relaciones interpersonales entre otros, que hacen de este método altamente confiable, y valido en el medio empresarial Colombiano.

1. TITULO

Clima Organizacional a la Dirección Nacional de Derecho de Autor bajo el Método de medición IMCOC.

2. LINEA DE INVESTIGACION Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Línea: Gestión de administración y Organización

Sub-línea de investigación: Talento Humano

3. PROBLEMA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Dirección Nacional de Derecho de Autor inició actividades mediante la Ley 23 de 1982 se crea la Dirección Nacional de Derechos de Autor y por Decreto 1035 de ese mismo año se organiza la Dirección, como entidad adscrita al Ministerio de Interior y de Justicia. Adicionalmente suprime la Dirección Nacional del Derecho de Autor del Ministerio de Gobierno y ordena la creación de una unidad administrativa especial que integre las funciones de dicha Dirección. Esta se crea mediante el Decreto 2041 de 1991.

Su objetivo primordial es Contribuir a los fines esenciales del Estado colombiano, mediante el diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor , asegurando la protección de los derechos de los autores y titulares de las obras literarias y artísticas, contribuyendo a la creación de una cultura de respeto por dichos derechos y fomentando un ambiente propicio para la creación y difusión de nuevas obras como expresión del desarrollo económico, artístico y cultural del país, actualmente cuenta con 50 empleados en

nómina y 5 por subcontratación que prestan diversos servicios generalmente de asesoría y supervisión.

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones, para competir y estar entre los mejores, se deben alimentar de varios nutrientes que hacen de las empresas estructuras sólidas y firmes; uno de estos factores es el Capital Humano, las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones. Para su potencialización, se han formado las áreas de Gestión Humana que a través de sus programas y procesos buscan lograr este fin, con el desarrollo de este proyecto no pretendemos decir completamente que la satisfacción laboral es esto o aquello y definir el concepto, sabemos que esto sería inexacto, sin embargo el desarrollo de su esencia misma como nos enseña Engels es de vital importancia para los diversos procesos dentro de la organización ,pero concordamos con él que “no es fácil prescindir de ellas”; pero bueno es fundamental dar una breve definición acerca de lo que es clima organizacional algunos autores la definen como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. El ambiente de trabajo es decir el entorno donde una persona diariamente desarrolla sus actividades, el trato que es percibido por el empleado de su jefe, la relaciones en general con compañeros, clientes, personal en general y las reiterativas veces en que se ha implementado por parte de expertos mediciones de Clima organizacional han arrojado como resultados falencias en los procesos internos, que obviamente repercuten a nivel externo y afectan la prestación del servicio; así mismo y el cuestionamiento de simples pero claves interrogantes como: ¿Qué elementos del Clima inciden en el eficiencia del personal, y como se trasmite este en los clientes? Nos lleva a querer dar otra perspectiva real acerca de la situación de la DNDA, un estudio completo para lograr dar respuesta a este problema.

El área de recursos humano de la DNDA manifiesta su interés por la investigación interna de su Clima organizacional y la manera de cómo la organización es percibida por sus empleados; ya que se considera por parte de la gerencia una pérdida de posicionamiento y su organización presenta síntomas de falta de pertenencia, motivación, cooperación entre los miembros y liderazgo por parte de algunos directivos, estas actitudes finalmente terminan por afectar el Clima dentro de la

organización, factores como la alta carga operativa hacen difícil cumplir satisfactoriamente con los resultados esperados en cualquier empresa . Es claro que la dimensión de clima organizacional está orientado a fines por ende se construye bajo valores y patrones de comportamiento sólidos de actitud, confianza, espíritu de trabajo, con la aplicabilidad de los métodos de mando de forma en que el liderazgo se utiliza para influir de forma positiva en los empleados. Es por ello que las características de los procesos de influencia, la interacción superior, subordinado para establecer los objetivos de la organización, la planificación, el apoyo patronal y el grado de satisfacción general son determinantes claro para el éxito de la empresa; en la medición de Clima Organizacional, al igual que en otros campos, se acepta que si es abordada por expertos o especialistas habrá una alta probabilidad de contar no solamente con un instrumento válido y confiable, sino con la previsión, planeación y articulación de todos aquellos aspectos que giran en torno del diagnóstico del Clima Organizacional en un contexto laboral, el método de medición que estamos dispuestos a aplicar es la Encuesta (Cuestionario IMCOC), las ventajas de la encuesta es que permite una gran cobertura, puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos, da la posibilidad de que la formación obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que el experto estime conveniente, no obstante, las encuestas podrán ser complementadas, en este caso abarca dimensiones que facilitaran el análisis generando así un diagnóstico más eficiente y completo.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar el diseño y la medición de clima organizacional para la empresa Dirección Nacional De Derechos de Autor bajo el método de medición del cuestionario IMCOC?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la problemática interna de clima organizacional en la Dirección Nacional de Derecho de Autor, mediante el aplicativo de medición IMCOC.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnostico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la empresa Dirección Nacional de Derecho de Autor.
- Analizar los componentes de Clima organizacional en la empresa Dirección Nacional de Derecho de Autor con el fin de detectar posible fallas en el mismo, y a su vez logrando mejorar los procesos asociativos entre los miembros de la empresa.
- Comprender cuales son las dimensiones y los niveles de análisis más relevantes de acuerdo al análisis de Clima organizacional.
- Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima de la DNDA.

5. JUSTIFICACIÓN

Esta Investigación aplicada a la Dirección Nacional de Derecho de Autor, nos ilustra esencialmente en demostrar mediante la práctica como en una organización, la comunicación busca facilitar la toma de decisiones gerenciales, brindando herramientas metodológicas para ampliar un plano administrativo que permita ser más eficiente y competitiva a la organización, a su vez un buen clima organizacional y la motivación apropiada permite el desarrollo de procesos más efectivos y de calidad, el clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas; debido a la situación presentada en la formulación del problema en relación al clima organizacional partimos de realizar un diagnóstico que nos permita evaluar la situación real y actual de la empresa, por consiguiente esto nos permitirá establecer un modelo para mejorar la situación de Clima organizacional. De acuerdo al estudio previo se manifiesta que dentro de la empresa DNDA se realizaban diversas actividades de motivación a sus empleados, permitiendo fortalecer los lazos internos de cooperación y desarrollo, sin embargo con el tiempo estos se han ido debilitando por ende el compromiso y sentido de pertenencia con la entidad. Los datos e información obtenidos permitirán encontrar una solución óptima y enriquecedora para todos los miembros de la empresa fortaleciendo el Clima y cultura organizacional, de esta forma evidenciando mejoras en los procesos tanto internos, como externos facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales competitivamente.

5.1. Teórica

Esta investigación está basada en un estudio de tipo descriptivo y cuantitativo cuyo objetivo es la aplicación de un método de medición del Clima organizacional denominado (IMCOC) que toma como referente el modelo teórico de las relaciones humanas, ya que nos enfocamos en el trabajador a su vez se utilizarán diferentes fuentes de información tanto primarias, como secundarias tales como documentos de investigación, autores pioneros en el tema, comparativos teóricos y modelos de medición; de este modo se podrá establecer una visión real acerca de la situación de la empresa, dentro de un marco de referencia académico basándonos en investigaciones como la del autor Carlos Méndez Álvarez quien fue creador del método de medición que usaremos y que será el fundamento central a lo largo del desarrollo de esta investigación,

existen varias corrientes y teorías interesantes que se podrán analizar no como aplicativo, pero si como comparativo diferenciador este es el caso de Tecla desarrollado por John Sudarsky (1977), este instrumento de diagnóstico de Clima está basado en la teoría de la motivación McClelland donde se evidencia claramente las necesidades de afiliación, poder y logro generando así actitudes de aceptación o rechazo; otro autor muy importante que quiero destacar es Shein quien habla de ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, que lo lleven a interactuar y asumir responsabilidades enfocadas en su conducta laboral Shein (1988) afirma: “Que todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia” (Mansilla Rodríguez, 2007). Es fundamental conocer cada una de las visiones de estos grandes autores acerca de Clima organizacional; sin embargo durante la investigación nuestro pionero y guía que se adapta más a la organización es Carlos Méndez y su teoría que enfoca dimensiones y variables un poco más amplias para toda la organización.

Para Méndez (2006) la medición de Clima Organizacional a través de instrumentos se orienta hacia el análisis e identificación de aspectos netamente internos, que influyen en el comportamiento de los empleados a partir de las percepciones y actitudes que observan en la organización que afectan la motivación laboral, es por ello que el primer paso es la realización de un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional; que inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Para el desarrollo de este trabajo comparto la metodología de aplicación más eficiente y más usada en las organizaciones, según Brunet (1987) el instrumento de medida predilecto para la evaluación de Clima organizacional es el cuestionario escrito; este instrumento presenta al encuestado una serie de preguntas de hechos que se viven dentro de la organización; generalmente estos se encuentran en escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, es así como la unidad de análisis es el grupo área al que pertenecen las personas encuestadas, la importancia de realizar este proceso eficientemente determinará la calidad de la información obtenida. Para Brunet la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener dimensiones comunes que abarcan aspectos el nivel de autonomía individual, el grado de estructura y obligaciones, tipo de recompensa o remuneración; la calidad del cuestionario se centra en la capacidad y claridad cómo se enfoca en las dimensiones.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera la aplicación de una encuesta; en Colombia estos son los más usados.

5.2. Metodológica

Durante el desarrollo del proyecto se implementaran métodos analíticos basados en estudios y referencias, así mismo prácticos por el uso y empleo de técnicas de investigación de tipo cualitativo como es la encuesta (Cuestionario IMCOC), involucrando pensamientos de autores como Elton mayo, Kurt Lewin ,Shein , Mc Gregor entre otros. Esta herramienta está conformada por 45 preguntas y 7 variables una de ellas son los objetivos , que se basan en el conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser para la empresa en la cual trabaja, otra variable es la Cooperación que implica procesos asociativos entre los miembros de la empresa, el liderazgo que está enfocado hacia el estilo de dirección, la toma de decisiones , las relaciones interpersonales, la motivación y finalmente el control que básicamente habla de los tiempos en que se realizan tareas , como podemos identificar el IMCOC gracias a estas variables cubre todos los factores que queremos trabajar en el caso de Clima organizacional en la DNDA, otra herramienta que vamos a implementar es la observación que será directa y participante, de esta forma se obtendrá información verídica y real de la empresa, que permitirá la construcción de una análisis facilitando la toma de decisiones y correctivos pertinentes.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario desde 1980 desarrollo el instrumento de medición IMCOC, este considera el Clima como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, para la validez del instrumento el usa variables como : objetivos , cooperación, liderazgo, toma decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información abarcando todas las áreas funcionales de la empresa.

5.3. Práctica

En el trabajo investigativo de campo se buscara dar respuesta al problema planteado, buscando la mejora continua de la DNDA logrando corregir y mejorar las posibles fallas que se presenten, partiendo del diagnostico la herramienta de medición de Clima que se va a trabajar es el IMCOC como pudimos identificar anteriormente las variables y dimensiones que comprende, se adapta al desarrollo de esta investigación evitando dejar factores importantes por fuera de la situación problema, este instrumento de medición reconocido empresarialmente como un modelo confiable totalmente relacionado y congruente otorgando así su plena validez; al identificar los problemas o debilidades que arroje el Cuestionario IMCOC se podrá fortalecer el potencial de los empleados, implementar un desarrollo de sinergias, mediante la creación de una cultura y un clima organizacional más apto.

Partiendo de los resultados obtenidos se dará paso a la tabulación de la información, Tabular es la acción a través de la cual se sistematiza la información recolectada a partir de las herramientas aplicadas en la organización como son las encuestas y entrevistas etc..., paso siguiente será el análisis detallado de los resultados obtenidos, que nos mostraran donde se presentan las falencias que repercuten en un mal Clima Organizacional, y de acuerdo a lo hallazgos se realizara la intervención necesaria; dentro de los beneficios de esta investigación se encuentra el apoyo al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones del ambiente de las organización que tienen sus miembros , otorgando herramientas a los directivos para mejorar el bienestar de sus colaboradores ,de este modo finalmente se podrá diseñar una propuesta que haga frente a la problemática presentada.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional: Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea, características del medio ambiente de trabajo estas son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Cultura Organizacional: La cultura Organizacional es el eje central dentro de una empresa y debe estar presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros es por ello que Monsalve (1989) considera que la cultura “nace en la sociedad.

Competencia: Es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Ambiente laboral: Relación de tipo laboral donde se debe tener un trato con el jefe, con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

Competencia laboral: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en el ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio.

Análisis de cargo: Valoración de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permiten establecer sus requerimientos, con los cuales las empresas alcanzan un clima organizacional óptimo.

Objetivos: Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja.

Cooperación: Establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo.

Toma de decisiones: Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Control: Se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación.

6.2. MARCO DE REFERENCIA CONTEXTUAL

6.2.1. Contextualización de la empresa

La Dirección Nacional de Derecho de Autor es un organismo del Estado Colombiano, que posee la estructura jurídica de una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio del Interior y de Justicia en la actualidad se encarga de la ejecución de políticas referentes a los derechos de autor y derechos conexos, contribuyendo a mejorar y fortalecer una cultura de respeto hacia el arte de nuestro país.

6.2.1.1. Descripción general de la empresa

Datos de la empresa

- Número de trabajadores: 55
- Dirección: Calle 28 N° 13 a-15 Piso 17

6.2.2. Historia de la empresa

Mediante la Ley 23 de 1982 se crea la Dirección Nacional de Derechos de Autor y por Decreto 1035 de ese mismo año se organiza la Dirección, como entidad adscrita al Ministerio de Interior y de Justicia. Adicionalmente suprime la Dirección Nacional del Derecho de Autor del Ministerio de Gobierno y ordena la creación de una unidad administrativa especial que integre las funciones de dicha Dirección. Esta se crea mediante el Decreto 2041 de 1991.

La Dirección Nacional de Derecho de Autor es un organismo del Estado Colombiano, que posee la estructura jurídica de una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio del Interior y de Justicia.

La Dirección Nacional de Derecho de Autor es el órgano institucional que se encarga del diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor y derechos conexos. En tal calidad posee el llamado institucional de

fortalecer la debida y adecuada protección de los diversos titulares del derecho de autor y los derechos conexos, contribuyendo a la formación, desarrollo y sustentación de una cultura nacional de respeto por los derechos de los diversos autores y titulares de las obras literarias y artísticas.

Fuente: Dirección Nacional de Derecho de Autor

6.2.3. Visión

Posicionarse como una entidad dinámica y reconocida que contribuya en forma permanente a la plena vigencia del respeto al derecho de autor y los derechos conexos en Colombia.

6.2.4. Misión

Fortalecer la debida y adecuada protección de los titulares de derecho de autor y de los derechos conexos contribuyendo al desarrollo de una cultura de respeto a estos derechos.

Inculcamos la noción del derecho de autor como un nuevo concepto de riqueza que genera empleo, impulsa el desarrollo de la nación, protege la creación de las obras literarias y artísticas que contribuyen a engrandecer la cultura, el conocimiento, el arte, el entretenimiento y la calidad de vida, y responde a los retos impuestos por los avances tecnológicos.

6.2.5. Objetivo institucional de la DNDA

Contribuir a los fines esenciales del Estado colombiano, mediante el diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor y derechos conexos, asegurando la protección de los derechos de los autores y titulares de las obras literarias y artísticas, contribuyendo a la creación de una cultura de respeto por dichos derechos y fomentando un ambiente propicio para la creación y difusión de nuevas obras como expresión del desarrollo económico, artístico y cultural del país.

6.2.6. Funciones

El Decreto 2041 de 1991, le asigna a la Dirección Nacional de Derecho de Autor los siguientes cometidos institucionales:

1. Diseñar, administrar y ejecutar las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor y derechos conexos;
2. Administrar el registro nacional de las obras literarias, artísticas, y de los actos o contratos vinculados con el derecho de autor o los derechos conexos;
3. Ejercer la facultad de inspección y vigilancia sobre las sociedades de gestión colectiva de derecho de autor y derechos conexos;
4. Recomendar la adhesión y procurar la ratificación y aplicación a los tratados internacionales sobre derecho de autor y derechos conexos;
5. Dictar las providencias necesarias con el objeto de cumplir los acuerdos internacionales sobre derecho de autor y derechos conexos;
6. Capacitar y difundir el conocimiento del derecho de autor y los derechos conexos.

6.2.7. Organigrama

Gráfico 1 Organigrama de la Dirección Nacional de Derecho de Autor



Fuente: (DNDA, 2011)

6.3 MARCO EMPRESARIAL

DECRETO NUMERO 2041 de 1991 (29 Agosto de 1991)

Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus

Funciones.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el ordinal b). Del Artículo 34 de la Ley 52 de 1990

DECRETA:

Artículo 1º NATURALEZA JURIDICA DE LA DIRECCION NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR

La Dirección Nacional del Derecho de Autor se crea como una Unidad Administrativa Especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrita al Ministerio de Gobierno.

Artículo. 2º JURISDICCION, COMPETENCIA Y DOMICILIO

A la Dirección Nacional del Derecho de Autor le compete el diseño, dirección, administración y ejecución de las políticas gubernamentales en materia de derechos de autor; llevar el registro nacional de las obras literarias y artísticas y ejercer la inspección y vigilancia sobre las sociedades de gestión colectiva de los derechos reconocidos en la Ley 23 de 1982 y demás disposiciones; otorgar las reservas de nombres de medios de comunicación y determinar la fijación o exención de caución a los medios escritos de conformidad con las leyes 23 de 1982 y 29 de 1944, respectivamente. El ámbito de las

funciones de la Dirección Nacional del Derecho de Autor comprende todo el territorio nacional, teniendo su domicilio principal en la ciudad de Santafé de Bogotá.

Artículo 3º PATRIMONIO

El patrimonio de la Dirección Nacional del Derecho de Autor está constituido por:

- a) Las partidas ordinarias y extraordinarias asignadas en el Presupuesto Nacional y los recursos propios.
- b) Las donaciones nacionales e internacionales que reciba.
- c) El producto de la venta de las publicaciones que realice la Unidad. Continuación del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”.
- d) Las sumas de dinero de ingrenen a la Dirección por concepto del registro de obras literarias y artísticas, reservas de nombres, la expedición de certificaciones y paz y salvos, copias de registro, copias de reserva de nombres, venta de formularios y demás servicios que preste la Dirección.
- e) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera o haya adquirido a cualquier título.
- f) Los rendimientos financieros obtenidos de sus recursos propios.
- g) Los recursos provenientes del crédito externo e interno.
- h) Los demás que obtenga a cualquier título.

Artículo 4º CONTROL FISCAL

La vigilancia de la gestión fiscal de la Dirección Nacional del Derecho de Autor será ejercida por la Contraloría General de la República.

Artículo 5º REPRESENTANTE LEGAL

El Director General del Derecho de Autor será el representante legal de la entidad. Su nombramiento será efectuado por el Presidente de la República o por el Ministro de Gobierno si se ha delegado en él esta competencia.

Artículo 6º REGIMEN JURIDICO

El régimen jurídico aplicable en materia presupuestal, de administración de personal y de contratación será el mismo que rige para los establecimientos públicos, ajustado a la naturaleza jurídica y a la estructura que determina este Decreto.

Artículo 7º ESTRUCTURA ORGANICA

La Dirección Nacional del Derecho de Autor se organizará de la siguiente manera:

- a) Dirección general
- b) Oficina de registro
- c) División legal del derecho de autor
- d) División de licencias
- e) División administrativa

Continuación del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”.

Artículo 8º DIRECCION GENERAL

Corresponde a la Dirección General desarrollar las siguientes funciones:

Cumplir, hacer cumplir y ejecutar las normas legales sobre derechos de autor.

- a) Establecer las pautas que propendan por un mejor desarrollo de las actividades propias de la Dirección Nacional del Derecho de Autor, de conformidad con su organización y funciones.
- b) Dictar las providencias pertinentes para el cumplimiento de las leyes 23 de 1982 y 29 de 1944 y demás disposiciones.
- c) Coordinar y supervisar las actividades a cargo de las dependencias de la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- d) Difundir el conocimiento de las disposiciones que regulan los derechos de autor y derechos conexos así como la doctrina y jurisprudencia a ellos aplicable.

- e) Mantener relaciones con los organismos internacionales como la OEA, OMPI, UNESCO, OIT y demás entidades que desarrollen funciones inherentes a la materia de los derechos de autor y derechos conexos.
- f) Recomendar la adhesión y procurar por la ratificación y aplicación de las convenciones internacionales suscritas por el Estado Colombiano.
- g) Procurar la conciliación en aquellos conflictos que sobre derechos de autor y derechos conexos le sean sometidos a su consideración, pudiendo delegar tal función en los jefes de las dependencias de la Dirección. El Director reglamentará el procedimiento respectivo.
- h) Dirigir y coordinar las labores de la biblioteca y del archivo de la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- i) Preparar los documentos que el Gobierno Nacional requiera en la estructuración de las disposiciones oficiales que se adopten en los foros nacionales e internacionales en materia de derechos de autor y derechos conexos.
- j) Mantener intercambio con las diferentes organizaciones, gremios y entidades relacionadas con la temática autoral, en el país o en el exterior, a efecto de actualizar el acervo documental que posee la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- k) Realizar la evaluación final de los textos y artes de los documentos y estudios producidos por la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- l) Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la Dirección Nacional del Derecho de Autor. Continuación del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”.

Artículo 9º OFICINA DE REGISTRO

Son funciones de la Oficina de Registro las siguientes:

- a) Registrar las obras de carácter literario, artístico y científico.
- b) Registrar los actos, contratos y decisiones jurisdiccionales relacionadas con los derechos de autor.
- c) Registrar los pactos y convenios suscritos entre las asociaciones colombianas con asociaciones extranjeras sobre derechos de autor y derechos conexos.
- d) Registrar los fonogramas.
- e) Registrar los programas de ordenador (software).

- f) Negar aquellas solicitudes de registro cuando no sean procedentes.
- g) Enviar las obras editadas e inéditas, los fonogramas, videogramas y los programas de ordenador (software) a la biblioteca y al archivo de la Dirección Nacional del Derecho de Autor para su archivo y conservación.
- h) Expedir certificaciones sobre los registros de derecho de autor y depósito legal que se tramitan en la Oficina.
- i) Informar a las entidades similares extranjeras, a los organismos internacionales, a la rama jurisdiccional y a los interesados que lo soliciten, sobre datos relacionados con la inscripción en el registro Nacional del Derecho de Autor.
- j) Realizar investigaciones y estudios especiales sobre los diferentes temas que conforman los derechos de autor y los derechos conexos.
- k) Las demás funciones que le sean asignadas por el Director General acorde con la naturaleza de las funciones de la Oficina.

Artículo 10º DIVISION LEGAL DEL DERECHO DE AUTOR

Son funciones de la División legal las siguientes:

- a) Asesorar jurídicamente a la Dirección Nacional del Derecho de Autor y asesorar a quienes lo soliciten.
- b) Ejercer el control de legalidad y conceptuar ante el Director General sobre las solicitudes de reconocimiento de personería jurídica a las asociaciones de titulares de derechos de autor y derechos conexos, y sobre la aprobación a los estatutos de las mismas o sobre sus reformas.
- c) Registrar a los representantes legales y a las asociaciones, que representan a Continuación del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”. Personas titulares de Derecho de Autor y derechos conexos.
- d) Expedir certificaciones sobre existencia y representación legal de asociaciones de titulares de derechos de autor y derechos conexos.
- e) Realizar investigaciones, inspeccionar y vigilar el cumplimiento de los estatutos, del objeto social y de las atribuciones que correspondan a las asociaciones de titulares de derechos de autor y derechos conexos.
- f) Proyectar las providencias necesarias para el otorgamiento de personerías jurídicas, inscripción de órganos directivos, comité de vigilancia, Gerente,

Secretario, Tesorero y Fiscal, y para el registro de libros y sellos de las asociaciones de titulares de derechos de autor y derechos conexos.

- g) Suscribir conjuntamente con el Director General las resoluciones que otorguen personería jurídica a las asociaciones de titulares de derechos de autor y derechos conexos.
- h) Las demás funciones que le asigne el Director General que estén acordes con la naturaleza de las funciones de la División.

Artículo 11º DIVISION DE LICENCIAS

Son funciones de la División de Licencias las siguientes:

- a) Estudiar las solicitudes y otorgar las licencias de traducción, cuando sean procedentes.
- b) Estudiar las solicitudes y otorgar las licencias de reproducción cuando sean procedentes.
- c) Cancelar las licencias de traducción y reproducción de conformidad con las disposiciones legales.
- d) Verificar que las traducciones y reproducciones a las cuales se les haya otorgado licencia, se efectúen de acuerdo a las disposiciones legales.
- e) Tramitar y proyectar para la firma del Director General, las providencias para el otorgamiento de reservas de los nombres de publicaciones, revistas, programas de radio y televisión, emisoras y demás medios de comunicación, y fijarles o eximirles caución, según fuere el caso.
- f) Negar aquellas solicitudes de reserva de nombre, cuando sean procedentes.
- g) Proyectar para la firma del Director General, las providencias de cesión de las reservas de los nombres de publicaciones periódicas, programas de radio, programas de televisión, emisoras y demás medios de comunicación objeto de las mismas. Continuación del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”.
- h) Proyectar para la firma del Director General, las providencias de cancelación de las reservas de los nombres de publicaciones periódicas, programas de radio, programas de televisión, emisoras y demás medios de comunicación objeto de las mismas, por el incumplimiento de las obligaciones legales por parte de su propietario, director, editor o encargado.

- i) Recibir las publicaciones sujetas al depósito legal y enviarlas a la biblioteca de la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- j) Expedir certificaciones sobre las actuaciones realizadas en esta dependencia con respecto a los medios de comunicación.
- k) Expedir paz y salvo al propietario, director, editor o encargado de las publicaciones periódicas cuando hayan cumplido con las obligaciones legales que les corresponden.
- l) Las demás funciones que le asigne el Director General acordes con la naturaleza de la División.

Artículo 12º DIVISION ADMINISTRATIVA

Son funciones de la División Administrativa:

- a) Proponer las políticas, planes y programas relacionados con el manejo presupuestal y financiero y los servicios administrativos en coordinación con las dependencias de la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- b) Dirigir, controlar, coordinar y evaluar los procesos inherentes a la administración de personal, gestión financiera y presupuestal y la gestión de los servicios administrativos.
- c) Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del área.

Parágrafo. Los actos administrativos expedidos en desarrollo de las funciones de la División Administrativa que sean de competencia del Director General serán refrendados por el Jefe de la División Administrativa.

Artículo 13º. La Dirección Nacional del Derecho de Autor contará con unidades y grupos de trabajo que cumplirán funciones de apoyo técnico y administrativo.

Artículo 14º. Para el cumplimiento de sus funciones la Dirección Nacional del

Derecho de Autor tendrá una planta de personal global en atención a la naturaleza y responsabilidades de los empleos y a las necesidades del servicio a la que se incorporarán, además, los funcionarios de que trata el Artículo 35 de la Ley 52 de

1990.

Artículo 15º. El Director General por resolución, distribuirá la planta global en atención a la naturaleza y responsabilidades de los empleos y las necesidades del Continuidad del Decreto “Por el cual se crea la Dirección Nacional del Derecho de Autor como la Unidad Administrativa Especial, se establece su estructura orgánica y se determinan sus funciones”.

Servicio. También será el responsable de asignar o reasignar funciones en los actos de nombramiento de funcionarios o de reubicación de los mismos.

Artículo 16º. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga a los decretos 126 de 1976, 1035 de 1982, 2145 de 1985 y demás normas contrarias al presente Decreto.

6.3.1 SERVIDOR DEL SECTOR PÚBLICO

El Decreto 1227 del año 2005, reglamenta las acciones que deben tenerse en cuenta para las contrataciones de los servidores públicos, sin que éstas incurran en perjuicios a las políticas legislativas, jurídicas y civiles. Como marco teórico para la promoción y gestión del talento humano en Colombia, esta norma se ofrece como el origen de los programas de bienestar y de capacitación, denominados desde el Departamento Administrativo de la Función Pública como programas herramientas para mejorar la Calidad de Vida Laboral.

Con el fin de que se reconozca a las instituciones estatales como una red conjunta, con unos fines determinados pero con facultades propias y conductas independientes en cada uno de sus ambientes laborales, los cargos inciden ostensiblemente en la percepción que se tiene de cada organización pública.

A continuación se enuncian los referentes de una cultura organizacional, basados en condiciones contractuales que se tienen en cuenta desde bases de datos llamadas “Banco Nacional de listas de Elegibles”.

- Empleos de carácter temporal
- Empleos de tiempo parcial y medio tiempo.

En otra instancia, los cargos dependen de concursos por méritos que adelanta la Comisión Nacional de Servicio Civil bajo su propia tutoría o delegando a otras entidades la logística para proveer las vacantes, según criterios previos de organización estatal.

- Empleos de libre nombramiento y remoción o periodo.
- Empleos de carrera

6.3.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La permanencia de los servidores públicos depende de la concepción de competencias y habilidades esperadas que se ejecutan desde el cargo. Los parámetros de la gestión pública que se tienen en cuenta para promocionar a las personas en su servicio o para promoverlas a otros,

Artículo 52. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales.

Para el efecto, los instrumentos de evaluación deberán permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional

(PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2005).

6.3.1.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL

La importancia de la calidad del servicio público, cobija también al proceso permanente que busca promover una identidad administrativa cuyo principio sea el bienestar percibido objetivamente por todos los miembros de una organización. En este sentido, la Calidad de Vida Laboral se define como el favorecimiento del “desarrollo personal, social y laboral del

servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión de cada una de las entidades estatales (...) está constituida por las acciones tendentes a crear condiciones laborales favorables que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral” (FAFP, 2004, p.12).

Cómo se hacen las cosas, cómo funcionan las cosas y lo que es importante, forman el conjunto normativo que mantiene unidos todos los valores de una organización, mediante creencias, ritos, mitos, costumbres, rasgos típicos y lenguajes, los cuales simbolizan la integridad de una entidad (FAFP, 2004, p.13).

Siguiendo con la norma:

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos

(PRESIDENCIA DE REPÚBLICA DE COLOMBIA-DECRETO 1227 DE 2005)

DECRETO 2539 DE 2005

(Julio 22)

Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, el artículo 19 de la Ley 909 de 2004 y en los artículos 5º y 13 de los Decretos 770 de 2005 y 785 de 2005,

DECRETA:

Artículo 1º. Campo de aplicación. El presente decreto determina

Las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos- ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2º. Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3º. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- a) Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

- b) Las competencias funcionales del empleo.
- c) Las competencias comportamentales.

Artículo 4°. Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de este, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.
- b) Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

Artículo 5°. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

- a) Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- b) Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- c) Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- d) Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 6°. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Responsabilidad por personal a cargo.
- b) Habilidades y aptitudes laborales.
- c) Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- d) Iniciativa de innovación en la gestión.
- e) Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 7°. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

Tabla 1 Competencias comunes a los servidores públicos

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<p>Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</p> <p>Asume la responsabilidad por sus resultados.</p> <p>Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</p> <p>Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</p>
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<p>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</p> <p>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</p> <p>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</p> <p>Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</p>

		Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<p>Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</p> <p>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</p> <p>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</p> <p>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</p> <p>Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</p>
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<p>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

Artículo 8°. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas:

1. Nivel Directivo.

Tabla 2 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Directivo

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<p>Mantiene a sus colaboradores motivados.</p> <p>Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</p> <p>Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</p> <p>Promueve la eficacia del equipo.</p> <p>Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</p> <p>Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</p> <p>Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.</p>
Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<p>Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</p> <p>Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</p> <p>Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</p>

		<p>Busca soluciones a los problemas.</p> <p>Distribuye el tiempo con eficiencia.</p> <p>Establece planes alternativos de acción.</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</p> <p>Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <p>Decide bajo presión.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</p>
Dirección y Desarrollo Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<p>Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</p> <p>Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</p> <p>Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.</p> <p>Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</p> <p>Establece espacios regulares de retroalimentación y</p>

		<p>reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</p> <p>Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</p> <p>Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</p>
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	<p>Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</p> <p>Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</p> <p>Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</p> <p>Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</p>

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

2. Nivel Asesor.

Tabla 3 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Asesor

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Experticia	Aplicar el conocimiento profesional	<p>Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</p> <p>Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.</p> <p>Asesora en materias propias de su</p>

		<p>campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</p> <p>Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.</p>
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<p>Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</p> <p>Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</p>
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<p>Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.</p> <p>Comparte información para establecer lazos.</p> <p>Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</p>
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	<p>Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</p> <p>Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</p> <p>Reconoce y hace viables las oportunidades.</p>

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

3. Nivel Profesional.

Tabla 4 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Profesional

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos,	Aprende de la experiencia de

	destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<p>otros y de la propia.</p> <p>Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</p> <p>Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</p> <p>Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno área de desempeño.</p> <p>Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</p> <p>Asimila nueva información y la aplica correctamente.</p>
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<p>Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</p> <p>Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</p> <p>Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones.</p> <p>Clarifica datos o situaciones complejas.</p> <p>Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</p>
Trabajo en equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<p>Coopera en distintas situaciones y comparte información.</p> <p>Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</p> <p>Expresa expectativas positivas</p>

		<p>del equipo o de los miembros del mismo.</p> <p>Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</p> <p>Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</p> <p>Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</p>
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<p>Ofrece respuestas alternativas.</p> <p>Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</p> <p>Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</p> <p>Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</p>

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

Tabla 5 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico cuando tengan personal a cargo

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientar y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la Efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<p>Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.</p> <p>Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas</p>

		<p>y proyectos institucionales.</p> <p>Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.</p> <p>Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.</p> <p>Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</p> <p>Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Garantiza los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.</p> <p>Explica las razones de las decisiones.</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<p>Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.</p> <p>Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.</p> <p>Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.</p> <p>Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.</p> <p>Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.</p> <p>Fomenta la participación en la toma</p>

		de decisiones.
--	--	----------------

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

4. Nivel Técnico.

Tabla 6 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Técnico

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados	<p>Capta y asimila con facilidad conceptos e información.</p> <p>Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas.</p> <p>Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.</p> <p>Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado.</p> <p>Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.</p>
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes	<p>Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</p> <p>Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</p>
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	<p>Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</p> <p>Es recursivo.</p> <p>Es práctico.</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución.</p>

		Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.
--	--	---

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

5. Nivel Asistencial.

Tabla 7 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico Nivel Asistencial

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Manejo de la información	Manejar con respeto las e informaciones personales e institucionales de que dispone.	<p>Evade temas que indagan sobre información confidencial.</p> <p>Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</p> <p>Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</p> <p>No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</p> <p>Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.</p> <p>Transmite información oportuna y objetiva.</p>
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<p>Acepta y se adapta fácilmente los cambios.</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad.</p> <p>Promueve el cambio.</p>
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<p>Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</p> <p>Realiza los cometidos y tareas del</p>

		<p>puesto de trabajo.</p> <p>Acepta la supervisión constante.</p> <p>Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.</p>
Relaciones Interpersonales	<p>Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.</p>	<p>Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</p> <p>Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.</p>
Colaboración	<p>Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales</p>	<p>Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</p> <p>Cumple los compromisos que adquiere.</p> <p>Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</p>

Fuente: Alcaldía de Bogotá- <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

6.4. MARCO TEORICO

Tryce y Beyer consideran que La cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias. De acuerdo a la explicación de estos autores podemos identificar la cultura basada en creencias compartidas e interrelacionadas que implican un porcentaje de carga emocional, y método de comunicación. (Trice & Beyer, 1993)

Para lograr ser competitivos y tener éxito es fundamental tener claros y bien definidos los objetivos estratégicos, que implica necesariamente la presencia de una Cultura Organizacional que incluya valores, clima organizacional y estilo de gerencia que según expertos en el tema como Armstrong piensan que las herramientas anteriormente mencionadas son “Los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia”. (Rodríguez Estrada, 1988)

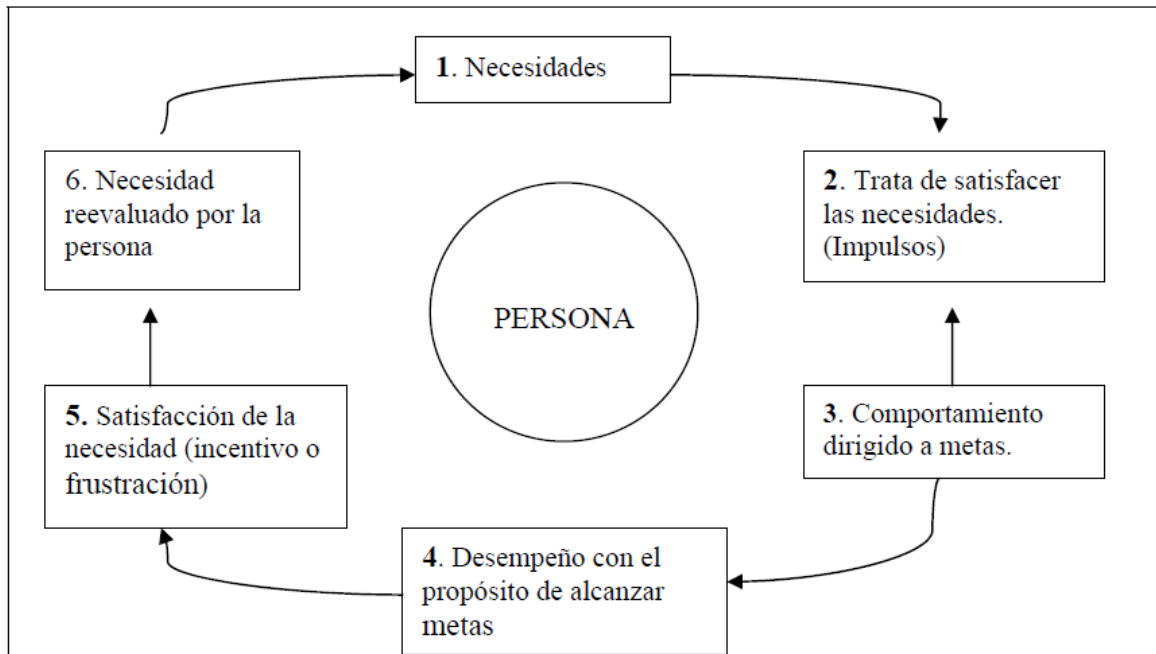
6.4.1 Motivación

Según las definiciones de motivación esta implica factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es importante para generar dentro de la empresa un cultura organizacional sólida y confiable; por lo tanto es también considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción.

En el campo empresarial es fundamental motivar a las personas en sus puestos de trabajo, es esencial si se quiere ser competitivo, ya que del capital humano y del trabajo en equipo es que se es posible ser el mejor, la estimulación juega un papel trascendental que los conduce al logro. La motivación se compone básicamente por las necesidades, impulsos e incentivos, es decir las necesidades nacen cuando hay una carencia ya sea psicológica o física y varían de acuerdo a la cultura o la forma de ser de las persona; ahora de acuerdo a expertos los impulsos son los que alimentan la necesidad creando en la persona la toma de decisión entre elegir y realizar una acción, los incentivos satisfacen una necesidad; Rodríguez lo considera como “ El conjunto de razones que explican los actos de un individuo” (Rodríguez Estrada, 1988), es decir consideramos

dentro de este todo los impulsos, necesidades e intereses que llevan a las persona a actuar de cierta manera. Para entender mucho mejor lo explicado anteriormente se explicara el proceso de motivación según Idalberto Chiavenato:

Gráfico 2 Proceso de motivación según Chiavenato



Fuente: (Preciaso Sánchez, 2006)

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

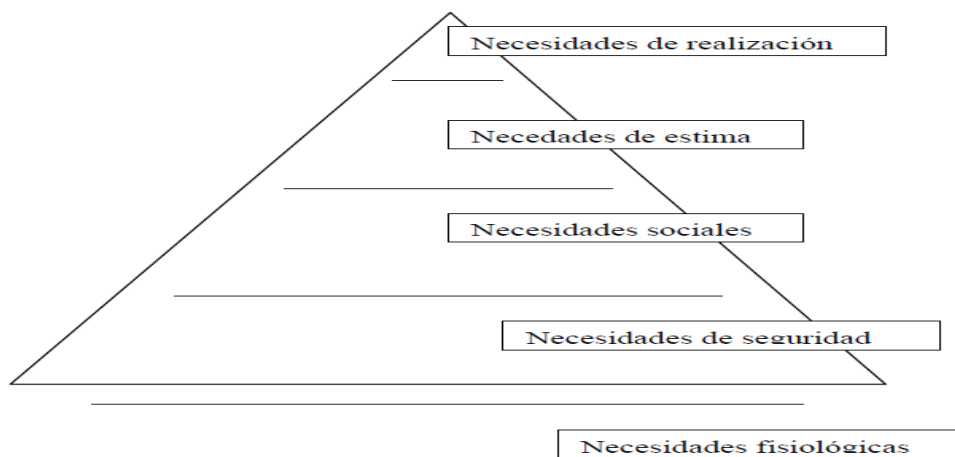
En el entorno laboral la motivación se debe dirigir a conseguir que los empleados alcancen un grado de excelencia en el trabajo, es preciso que se deba hacer énfasis en que cada empleado disfrute de la realización de su trabajo, diseñe formas para hacerlo cada vez mejor y de manera práctica de este modo se asegura la calidad y eficiencia en el cumplimiento de tareas. Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y como esta influye en el comportamiento del individuo, la mayoría de estas se concentran en las necesidades. (Álvarez, 2003)

A continuación se explicaran algunas de las más importantes teorías de motivación que implican las necesidades del ser como factor esencial:

6.4.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Basada en la pirámide de la necesidad, donde afirma que toda necesidad debe ser jerarquizada dependiendo de su importancia es así como clasifica der la siguiente forma:

Gráfico 3 Pirámide de las Necesidades según Maslow



Fuente: (Craig, 2001)

Según Maslow las necesidades orientan la conducta, es decir que el individuo busca la forma de satisfacerlas, el distingue 5 necesidades y considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y se satisfacen en el exterior ejemplo (sueldos, antigüedad); las tres siguientes se clasifican como de orden superior que se satisfacen en el interior del individuo.

En la parte superior encontramos las necesidades de Autorrealización que implican la satisfacción propia y potencial, en el segundo nivel encontramos las necesidades de estima o de logro que hablan de status, autonomía, reconocimiento; en el tercer nivel encontramos las necesidades sociales (relaciones con otros, aceptación, sentimientos), en el siguiente nivel tenemos la seguridad que es física y emocional, y finalmente en el inferior tenemos las fisiológicas (supervivencia, hambre, sed entre otros.).

En el caso aplicado a la organización podemos partir de:

Tabla 8. Fundamentos prácticos de la teoría Maslow

Fundamentos Prácticos de la Teoría de Maslow	
Nivel individual	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las relaciones contractuales con los empleados a largo plazo tras la consecución de unos objetivos definidos por la empresa ▪ Trabajar las percepciones de identificación con la empresa ▪ Creación de sistemas de comunicación dinámica ▪ Realización de un feed-back continuo sobre el desempeño laboral ▪ Planes de carrera
Nivel de equipos	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El propio trabajo de equipo otorga seguridad, pertenencia y satisface necesidades de afiliación ▪ Feed-back sobre objetivos conseguidos ▪ Formación de "equipos de trabajo autónomos"

Fuente: (Dubrin, 2003)

6.4.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral depende del concepto personal y organizacional de obtener mediante el trabajo una sensación de gusto y agrado por lo que se hace, contribuyendo a mejorar el al ambiente de trabajo haciendo de este más productivo y enriquecedor a nivel personal.

Es por ello que se hace indispensable realizar un diagnóstico para analizar aspectos tan esenciales como la realización profesional según el economista Gunter Revollo Soria considera que en cualquier actividad es necesario un buen ambiente laboral para lograr incentivar el crecimiento laboral. Carlos Mora Vanegas sea afirma “que una buena gerencia debe sentirse identificada con su equipo de trabajo para lograr incentivar una conciencia laboral, mejorando el desempeño. (Likert & Gibson, 2000)

6.4.4 Teoría de Higiene- Motivación (Frederick Herzberg)

Parte de la idea de la relación del individuo con el trabajo es básica, es así como su actitud ante el mismo puede determinar su éxito o su fracaso; cuando las personas están satisfechas se debía a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo), en el caso contrario factores extrínsecos cuando existía algún nivel de insatisfacción.

Tabla 9 Factores de Satisfacción en el trabajo

Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo	
Factores intrínsecos (satisfechos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro ▪ Reconocimiento ▪ Condiciones propias de trabajo ▪ Responsabilidad ▪ Progreso ▪ Crecimiento
Factores extrínsecos (insatisfechos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas y administración en la empresa ▪ Supervisión ▪ Relaciones interpersonales ▪ Condiciones del trabajo ▪ Sueldo

Fuente: (Dubrin, 2003)

Forehand y Gilmer(1964) plantean el Clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización y lo particular que las distinguen de otra, de modo que influya en el comportamiento de las personas, tomando en cuenta cinco variables estructurales; el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y las direcciones de metas(estas definidas por la dirección de manera constante).

Existe otro enfoque que es el de síntesis que trata la parte estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), que incluyen factores

ambientales importantes sobre actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización . Por otra parte Sudarsky (1977) considera al Clima como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones etc.. Para entender el Clima Organizacional es necesario comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos internos.

El ser humano se caracteriza por esencialmente establecerse y formarse como ser social, es acá cuando hablamos de que la naturaleza del hombre implica constituir relaciones de cooperación y afiliación enfocadas en el logro, en el contexto de las organizaciones se ha venido destacando a través de los años la importancia de un buen Clima Organizacional y su gestión de talento humano, cuando hablamos de este tema debemos analizar que existen una serie de factores que influyen en el clima laboral de los empleados entre los que podemos encontrar los diferentes tipos de liderazgo, la forma en cómo se implementan y definen los objetivos, la gestión y procesos relacionados con la toma de decisiones, internamente también hacemos referencia a los procesos de comunicación que determinan parámetros y conductas que son propias de los miembros de la organización afirma: “que las conductas y los patrones de comportamiento de los individuos en la organización (sistema de personalidad) son el resultado del conjunto de valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional(sistema cultural), como de las condiciones que se establecen por el proceso de interacción, sistema social” (Mansilla Rodríguez, 2007). Hacemos análisis de dos aspectos importantes del entorno en la organización es por ello que se relacionan de igual modo herramientas como ambiente, cultura, y satisfacción es debido a este último factor que las empresas modernas desean conocer y comprender la forma como los empleados perciben su (realidad) o entorno laboral, mediante un diagnóstico acertado que lleva a la toma de decisiones y aplicativos de medición eficientes que otorguen resultados confiables para generar intervención y correctivos en las áreas problema; de tal forma que se realice un cambio planificado que conduzca a mejoras continuas.

Expertos en el tema consideran que la medición de este incrementa la productividad, fortalece las relaciones en la organización y genera más compromiso e identidad con las actividades de la empresa y con el medio que los rodea; para alguno el Clima organizacional “es El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos

de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de la organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)". (Méndez Álvarez, 2006), es por ello que la medición del Clima se considera y se acepta si es desarrollada por expertos se afirma que tendrá una alta probabilidad para generar resultados magníficos; durante el diagnostico se recomienda tener cobertura total, y se es posible establecer comparaciones entre distintos grupos.

Es importante destacar aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

- Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
- Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
- Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
- Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la "motivación promovida", un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Otro autor que no podría faltar sin duda alguna es Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima.

Autores como Silva (1992) nos habla de dimensiones “Las variables que determinan y sobre las cuales se influencia el comportamiento contextualizadas estas se denominan dimensiones, la presencia de esta se identifica gracias a la medición de las percepciones de los individuos” (Méndez Álvarez, 2006). Que comprende 5 dimensiones básicas que deben ser analizadas:

1. Autonomía Individual: Se contextualiza en el marco individual de las personas, específicamente en su desempeño laboral.
2. Grado de Estructura: Forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos.
3. Orientación hacia la Recompensa: incluye comportamientos que las personas tiene con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que permitan alcanzar la satisfacción.
4. Consideración, entusiasmo y apoyo: Cargos jerárquicos superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor, estimulando el entusiasmo.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: énfasis en la importancia y conformación de grupos de trabajo.

Sin embargo para el desarrollo de esta consultoría y en los procesos de investigación el método más usado para obtener información el más utilizado es la encuesta es acá cuando traigo acotación a James 1982 quien señala que la unidad de análisis debe ser el individuo dado que se estudia la percepción.

A continuación se dará un acercamiento más detallado de los términos que se utilizarán durante la investigación es por ellos que cuando hablamos de la medición y análisis de clima organizacional con el propósito de generar estrategias de cambio para su mejoramiento vemos que tiene relación directa con la cultura organizacional y con la

tecnología de gestión conocida como el desarrollo organizacional. Se presenta como una estrategia de cambio, adaptando las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización a las nuevas tecnologías y retos del entorno socio –económico con lo cual se busca una mayor competencia garantizando la supervivencia (Matéu, 1984).

Richard Beckhard entiende por desarrollo organizacional como el esfuerzo planeado de la organización, que está encabezado por la Alta Gerencia, otro experto que habla del desarrollo organizacional es Brunet (1987) quien propone el modelo de intervención y cambio del clima que incluye componentes de la estructura, procesos, y relaciones interpersonales. La intervención del clima organizacional y sus variables tienen como único propósito generar cambios que permitan mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, es por ello que de este resultado se podrá evidenciar un incremento de la productividad, y fortalecimiento de factores como la comunicación, cooperaciones entre otros.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que lo integran, a esto denominamos Clima organizacional, que involucra los sentimientos psicológicos que manifiestan el funcionamiento interno de la organización, de tal manera que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende de su forma de ser y características personales, también de cómo se percibe su Clima de trabajo y el entorno. (Duque Delgado, 2009)

- Variables de ambiente físico (Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan).
- Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores).
- Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos).
- Variables personales (Aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivos).
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, rotación).

Las variables hacen referencia a las percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre la organización, ya que el concepto de clima se percibe desde lo que el individuo piensa y siente de su lugar de trabajo. al respecto Julio lo definía como: “El conjunto de cualidad, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Ortiz Serrano & Cruz García, 2008).

En efecto cuando se habla de Co debemos recordar que se caracteriza porque tiene cierta permanencia en las organizaciones, afectando los comportamientos individuales y grupales de la organización, positivamente ocasionando productividad y desarrollo; aumentado la confianza de trabajadores y su compromiso. Por esta misma razón es importante diferenciar:

Tabla 10 Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f (persona ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Fuente: (Denison, 1996)

6.4.5 Componentes del Clima

Las tres variables fundamentales dentro de una organización son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, teniendo en cuenta que cada uno de ello se divide en otras componentes obteniendo resultados, generando un

rendimiento organizacional no solo individual sino tambien pensando en el grupo de trabajo; de este modo los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995).

Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo).

6.4.6 Enfoques del Clima Organizacional

Para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- a) como un factor organizacional puramente objetivo.
- b) desde un punto de vista puramente subjetivo.
- y c) desde un enfoque o esquema integrador”.

Esta afirmación la hace (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996); sin embargo quien lo cita es Gómez y Cols (2001)

- El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, características que describen una organización, influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización .
- El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo , sus variables dan como resultado final indicadores como el rendimiento, la satisfacción, etc.

6.4.7 Tipos de Climas

La clasificación del Clima Organizacional se ha definido desde la perspectiva subjetiva de cada autor, sin embargo, por cuenta de sus atributos, se generan percepciones de un clima determinado por la estructura social de las relaciones. De este modo, los tipos de clima existentes en las organizaciones son enumerados por Méndez Álvarez (2006, p.50) teniendo en cuenta estudios de terceros, como por ejemplo Sinclair, quien hace el siguiente reconocimiento:

- Aspectos particulares de tipo práctico: control, objetivos, posición del personal.
- Aspectos de tipo comunitario: calidad de relaciones interpersonales o de carácter informal.
- Aspectos de conciencia y conocimiento: actitudinales y de destrezas.
- Aspectos de propiedad y erudición: valores y cognición.

Tabla 11 Tipos de Clima Organizacional según Diaz.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN DIAZ	
AUTOR DIAZ	TEORIA
-Clima tipo autoritario explotador	La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
-Clima tipo autoritario paternalista	Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; sin embargo genera impresión de trabajar dentro de un ambiente

	estable y estructurado.
-Clima tipo participativo consultivo	Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.
Clima tipo participativo – en grupo.	Procesos de toma decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y le personal son mejores, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento

Fuente : Autor basada en la teorías de Tipos de Clima Organizacional de Díaz Pinilla (2010).

Díaz Pinilla (2010) encuentra que “a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento”. En este sentido de verticalidad u horizontalidad, quien es jefe determina el clima de manera jerarquizada pero siempre objetivando sus posibilidades de relación con aperturas, cerramientos, fraternizaciones, familiarizaciones y autonomías.

6.4.8. Herramientas- Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

6.4.8.1. El Cuestionario de Litwin y Stringer

Este aplicativo partió de poner a prueba hipótesis acerca del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta los miembros dentro de la organización, es así como se fijaron tres objetivos de investigación 1) Estudiar la relación entre el estilo

de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional. Méndez (2006) afirma que Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario que fundamentalmente se basa en la teoría de la motivación de McClelland que hace posible identificar percepciones subjetivas de los individuos y su comportamiento como tal en la organización.

Las dimensiones que se utilizaron son: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez; y dentro de los estándares tenemos conflicto, identidad, lealtad. El cuestionario comprende 50 ítems con escala de rangos que va desde “Completamente de acuerdo”, hasta “Completamente en desacuerdo”. Otro experto es Dessler (1976) quien afirma que Litwin y Stringer han analizado la función del Co como variable entre diversos estilos de liderazgo, encontrando tres climas distintos cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción; de este modelo se concluye finalmente que los elementos de Co implican las características del clima que son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, incidiendo así en el comportamiento laboral siendo una variable transversal a la organización.

6.4.8.2. El Cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional

Likert considera el Clima Organizacional como una variable interpuesta como un tipo de programa de adiestramiento gerencial, todo se centro es su teoría llamada “Los sistemas de Organización”, que pretende analizar en términos de variables Causa- Efecto la esencia y naturaleza de los clima y sus variables; asumiendo que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert parte de la unión de dos instrumentos complementarios uno que sirve para identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, partiendo de las características organizativas; el segundo muestra las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: Sistema I Autoritarismo explotador; el sistema II Autoritarismo paternalista, III Sistema consultivo y IV Sistema de participación en grupo. Donde los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde

existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otra parte los sistemas III y IV hacen referencia a un clima abierto con una estructura flexible proporcionando un clima favorable dentro de la organización.

En pocas palabras para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento.

6.4.8.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

6.4.8.4. Modelo de Medición de John Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA)

John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, desarrollo en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, su fundamento central es basado en la teoría de las motivación de McClelland y Atkinson; donde es

posible identificar las necesidades de afiliación, poder y logro. Además tomo en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer “dimensiones del Co” (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). De esta forma se obtiene un modelo operativo que brinda información necesaria para orientar el desarrollo organizacional exitoso dentro de la empresa.

Sudarsky (1977) involucra dimensiones como: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor, apoyo finalmente seguridad y salario estas dos últimas variables consideradas importantes tomadas de Litwin y Stringer que aplican en el medio colombiano. El instrumento utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, donde se considera al Co como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. Este instrumento permite dar respuesta al interrogante ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? de acuerdo a la información obtenida, se puede tomar acciones orientadas al beneficio de la empresa de acuerdo a sus prioridades y limitaciones económicas, de recursos humanos etc... Sin olvidar la brecha que existe entre las dimensiones del Co y las motivaciones sociales.

6.4.8.5. Modelo de Octavio García

En 1987 García diseñó un modelo para el diagnóstico del Co centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización, basándose en aspectos como el reconocimiento que se tiene acerca de la empresa, su organización y sus objetivos; es decir implica todos los aspectos del medio en el cual desempeña sus labores, incluyendo el grado de desarrollo personal que busca alcanzar dentro de la empresa. El instrumento utilizado comprende 17 preguntas que determinaran un perfil específico que facilite encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas entre ellas la fijación de metas.

6.4.8.6. Modelo de Fernando Toro

Toro considera el Co como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo, el modelo se fundamenta en que las personas

actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, la encuesta de clima organizacional ECO diseñada y validada en Colombia, mide los factores psicológicos y psicosociales donde se pueden encontrar 49 Ítems, que miden siete factores de clima independientes y un octavo factor que implica parejas de Ítems entre ellos (cooperación, responsabilidad y respeto). Toro 1992 dichos factores son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.

La encuesta ECO para la evaluación de Co debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Cada uno de los 8 factores mencionados es evaluado con 6 Ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que es necesario como control e indicador de seguridad de las respuestas aplicadas a la población objetivo. (Cervera, 2010)

6.4.8.7. Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente Gratificante”

Desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle, que comprende 24 factores incidentes de Co, que el encuestado podrá calificarlos de uno a diez (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta que corresponde a un clima satisfactorio), así mismo brinda la oportunidad al encuestado de expresar su opinión respecto al tema al encuestado de expresar su opinión respecto al tema al encuestado de expresar su opinión respecto al tema si considera que el factor no se encuentra en su mejor nivel, de esta forma permite investigar más a fondo cuales serían las posibles causas del problema, dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir. Esta herramienta permite a los encuestados realizar aportes y contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, facilitando que sean estos quienes generen las posibles soluciones, con el fin de conseguir el Co deseable o ideal para los empleados.

Los factores considerados por Álvarez para medir el Co son: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos,

estabilidad laboral, salario, evaluación del desempeño, selección de personal entre otras, estas son tan solo algunas de las que él toma en cuenta.

Pérez y Maldonado (1997; 2000; 2004) plantean que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez L, 2006).

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo, de este modo se puede establecer un análisis del CO de la empresa DNDA para determinar la situación actual del mismo. Debido a la recolección de datos que debe hacerse, el instrumento usado para la medición de CO fue el (IMCOC); durante esta investigación en el trabajo de campo se podrá observar, analizar e identificar las diversas situaciones que se presenten en el contexto de la organización.

El uso de este tipo de investigación permite identificar características y herramientas importantes dentro de la empresa que ayudan a hacer un diagnóstico acertado de la situación, creando y poniendo en práctica una tecnología de la gestión.

7.2 Método de investigación

El método de investigación es de carácter descriptivo de enfoque cuantitativo ya que se pretende recolectar información y datos sobre diferentes aspectos de miembros de la organización, es descriptiva pues especifica las características y rasgos importantes a destacar del estudio midiendo de forma independiente cada variable, respecto a la parte cuantitativa se utiliza la recolección y el análisis de datos mediante la aplicación de una encuesta para la medición del clima organizacional de los trabajadores, con el fin de validar el modelo matemático, para dar respuestas precisas a la investigación.

7.3 Población

La población está conformada por 30 de los 55 empleados que hacen parte de la empresa Dirección Nacional de Derecho de Autor. Esta muestra fue sugerida por el Director de la DNDA quien aprobó el tamaño de la muestra por ende nada más se aplicó a 30 personas, es por ello que:

- Población Objetivo : 55

-Población de estudio o Muestreada : 30

Definir población como el conjunto de todos los casos de interés para los objetivos de la investigación planteada. Henry (1990) distingue entre población objetivo y población de estudio, llamada también población muestreada. La primera es aquel conjunto de individuos al que queremos generalizar los hallazgos obtenidos, la segunda se refiere a la población que realmente estudiamos, que se puede operacionalizar.

7.4 Delimitación

El estudio se enmarcara en los siguientes aspectos:

7.4.1 Delimitación Geográfica

Dirección Nacional de Derecho de Autor, Bogotá D.C

7.4.2 Delimitación Temporal

Junio 2012- Agosto 2012

7.4.3 Delimitación Demográfica

Funcionarios de carrera y libre nombramiento y remoción, contratistas permanentes de apoyo a la gestión.

7.4.4 Delimitación Temática

Clima organizacional.

7.5 Fuentes

7.5.1 Fuentes primarias

Se recopilaran datos obtenidos a partir de las siguientes técnicas:

- **Observación:** se realizará una observación Directa, mediante el trabajo de campo para estar en contacto directo con la empresa y poder analizar su entorno

frecuente, Cabe resaltar que la observación será participante con el fin de lograr recolectar información real y verídica.

- **Encuestas:** Para disponer de información exacta se realiza una observación directa- participante de este modo es posible obtener información más detallada y no sesgada; mediante las observaciones se realizará un análisis del trabajo en las oficinas para estar en contacto directo con la empresa y poder investigar su entorno frecuente. Se llevarán a cabo la encuesta (Cuestionario IMCOC) diseñadas con 45 preguntas con respuestas de opción múltiple. En éstas se ha utilizado una escala de calificación que va desde 1 a 7, en la que: 1-3 representa un clima desfavorable, 4 un clima neutro, y finalmente de 5-7 clima favorable.
- Así mismo trabajando 7 variables fundamentales que abarca toda la teoría que se pueden aplicar para el desarrollo de este caso en la DNDA. La confiabilidad se genera por la veracidad de las respuestas y la sinceridad con que el encuestado conteste las preguntas; ya que el Instrumento de medición escogido está vigente y cumple con todos los requisitos que necesitamos para el desarrollo de nuestro proyecto.

7.5.2 Fuentes secundarias

Dentro de las fuentes secundarias se consideraran dos tipos: de carácter interno; registros y documentos propios de la empresa y de carácter externo; información teórica obtenida de publicaciones tales como libros, revistas especializadas e información de internet referentes al tema de estudio.

7.6 Muestra y Tipo de Muestreo

De acuerdo a la muestra obtenida se diagnosticó en total a 30 de los 55 empleados de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, logrando aplicar el instrumento tabulado satisfactoriamente, el tipo de muestreo utilizado fue el sistema aleatorio simple.

Por orden directivo, el instrumento sólo pudo ser aplicado a esa cantidad de personas porque este trabajo de campo fue realizado como apertura a un plan de desarrollo en el

tema de Calidad de Vida Laboral y en el área de Gestión de Talento Humano; este plan espera tener más resonancia en un mediano plazo.

7.7 Técnicas Instrumento para la Recolección de la Información

El instrumento tomado para medir el Clima Organizacional de la Dirección Nacional de Derecho de Autor fue el IMCOC, desarrollado en 1981 por la Universidad del Rosario, que en 1986 obtuvo la validación de variabilidad confiabilidad y validez, este instrumento está fundamentado en el modelo teórico de las relaciones humanas y las variables identificadas en el instrumento de Rensis Likert ; el rango de aplicación de la prueba incluye a 30 personas que laboren o presten sus servicios en la organización , independientemente del nivel jerárquico que ocupe. La calificación no puede ser individual sino grupal; y su aplicación es de carácter anónimo, la prueba está diseñada en forma de cuestionario, este plantea la formulación de una serie de situaciones que pueden o no darse en la organización, y que obligan al trabajador a contestar, de tal forma que su opinión contribuya a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer la situación actual de la empresa.

Dentro de los objetivos del IMCOC Carlos Méndez afirma que lo fundamental es “ofrecer al empresario colombiano y o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del clima Organizacional y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa” (pág. 58).

La encuesta consta de 45 ítems los cuales quieren medir 7 dimensiones que componen el clima organizacional, las cuales son:

- Objetivos (ítems 1, 2,3) Información y visión de la organización, identificación de objetivos ayuda y colaboración, motivación y satisfacción en el cumplimiento del trabajo.

- Cooperación (ítems 4 -13) Logro del objetivo participación, amistad, confianza, grupos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales. Tendencia a compartir apoyo, ambiente.
- Liderazgo (ítems 14 -22) Percepción del liderazgo y del control trabajo en grupo, confianza, ayuda y colaboración. Motivación al trabajo y compromiso reflejado con el rendimiento.
- Toma de Decisiones (ítems 23 -26) Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad en la ejecución.
- Relaciones Interpersonales (ítems 27 -32) Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción personal, profesional; además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.
- Motivación (ítems 33 -39) Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.
- Control (ítems 40 -45) Liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; logrando el rendimiento esperado.

Tiene una escala de 7 opciones de respuesta donde, las respuestas 7, 6 y 5 describen un clima organizacional favorable y se consideran positivas, la opción 4 es neutro, y las respuestas 3, 2 y 1 describen un clima desfavorable y son consideradas negativas.

7.7.1 Variables del IMCOC

- a) Objetivos: Su enfoque se basa en el conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines había los cuales se orienta la empresa en la que trabaja, esto gracias la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.
- b) Cooperación: Procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos organizaciones propuestos.

- c) Liderazgo: Personal en la organización que ejercer su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como forma o estilo de dirección.
- d) Toma de Decisiones: Subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.
- e) Relaciones Interpersonales: Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa.
- f) Motivación: Ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.
- g) Control: Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función.

7.7.2 Lineamientos Metodológicos del IMCOC

1. Desarrollar un proceso de verificación de su grado de consistencia y confiabilidad que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica.
2. Verificar la pertinencia del instrumento mediante el afinamiento constante de las preguntas y sus opciones de respuesta.
3. El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario.
4. El diseño de un software que permita procesar la información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Para el desarrollo de este proyecto se llevo a cabo mediciones de Clima Organizacional mediante una encuesta tipo Likert, con afirmaciones del instrumento de medición de Clima en Organizaciones Colombianas IMCOC; esta se aplica a 30 personas de las 55 que conforman la Dirección Nacional de Derecho de Autor.

7.7.3 Escalonamiento tipo Likert

Dentro de la Metodología de desarrollo se usa el escalonamiento tipo Likert, este fue implementado en 1932, sin embargo sigue vigente, el cual consiste en un conjunto de

Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios; con base en estos se busca dar respuesta y generar una reacción por parte de los encuestados eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada uno de los puntos se le asigna un valor este de tipo numérico, obteniendo finalmente una puntuación total por último se suma las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones.

Las puntuaciones en la escala de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta, es una escala aditiva es por ello que una puntuación se considera alta o baja depende del número de Ítems midiendo su actitud ante un concepto.

Existen dos maneras de aplicar la escala Likert, la primera es de manera auto administrada donde se entrega la escala al participante y este marca su respuesta de acuerdo a cada afirmación, teniendo en cuenta la categoría que mejor representa su percepción; la segunda forma es la entrevista, donde un entrevistador lee las preguntas y alternativas de respuesta y de acuerdo a lo que el encuestado manifiesta este completa el cuestionario.

8. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

8.1. Encuesta de clima organizacional IMCOC

Apreciado funcionario:

Para la DNDA es muy importante contar con un excelente clima organizacional. Lo invitamos a que nos exponga sus ideas, como a continuación le sugerimos:

A continuación se encuentra usted con una serie de preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos y personas; participación y frecuencia de eventos y situaciones que usted se puede encontrar en la empresa.

Por favor marque su respuesta basándose en una escala de 1 a 7, en la cual 7 es el punto máximo y 1 el punto mínimo:

7. Señala el punto máximo de excelencia, en su creencia, su percepción, actitud positiva, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones.

1. Señala el nivel inferior o mínimo punto en su creencia, percepción, actitud, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones.

En encuesta Modelo IMCOC basado en el libro de Clima Organizacional y productividad Laboral de Fernando Toro Álvarez Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional.

ENCUESTA IMCOC DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?

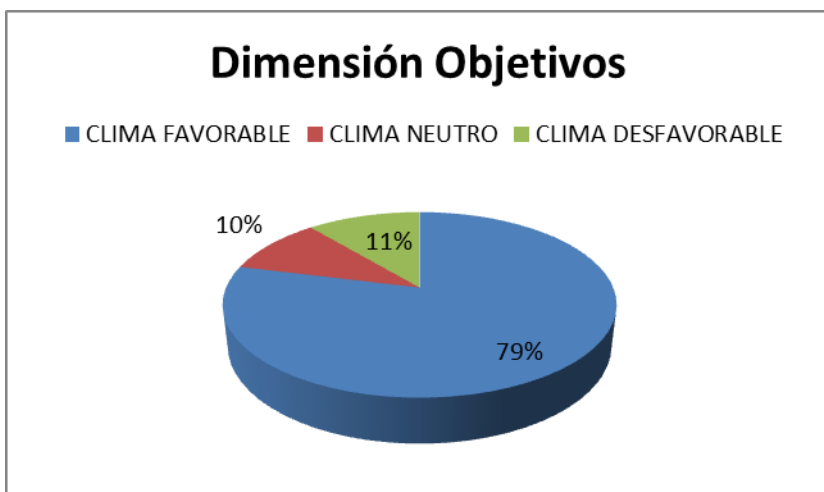
13. ¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
28. ¿Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?.
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
31. ¿Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?

32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?
34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo?
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?
42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?
45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?

8.2. Resultados obtenidos

En base a los resultados obtenidos y de acuerdo a la dimensión de las respuestas encontradas se analizan a continuación cada una de las dimensiones medidas por el instrumento (Encuesta IMCOC).

Gráfico 4 Dimensión Objetivos del Clima Organizacional de la DNDA



Fuente: Autor

Como se puede evidenciar con los datos obtenidos el 79% de los empleados encuestados aseguran conocer los objetivos de la empresa, políticas y la razón de esta, así mismo sienten satisfacción personal al saber que ellos contribuyen a que esos objetivos planteados, la prestación de servicio de calidad entre otros factores se cumplan gracias a su labor diaria. Sin embargo a pesar de ser tan solo el 10 % de la parte encuestada se encuentra un punto neutro, es decir la cantidad de personas que representan tener dudas de acuerdo a la preguntas establecidas o simplemente no se identifican con el tipo de pregunta ya que consideran que este factor no se cumplió a cabalidad; finalmente tenemos con un 11% personas que consideran que los tres factores encuestados son importantes dentro de la organización, pero que no son muy conocidos por ellos por ende no siente un compromiso sincero con su labor.

Tabla 12 Calificación de la dimensión de los objetivos

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
1. Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa.	18	7	5	0	0	0	0	30
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.	12	5	2	4	3	4	0	30
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma	14	6	2	5	3	0	0	30

satisface usted sus deseos y necesidades personales.								
Total de respuestas en la dimensión.	44	18	9	9	6	4	0	Total de respuestas 90
Total por Calificación	71			9	10			

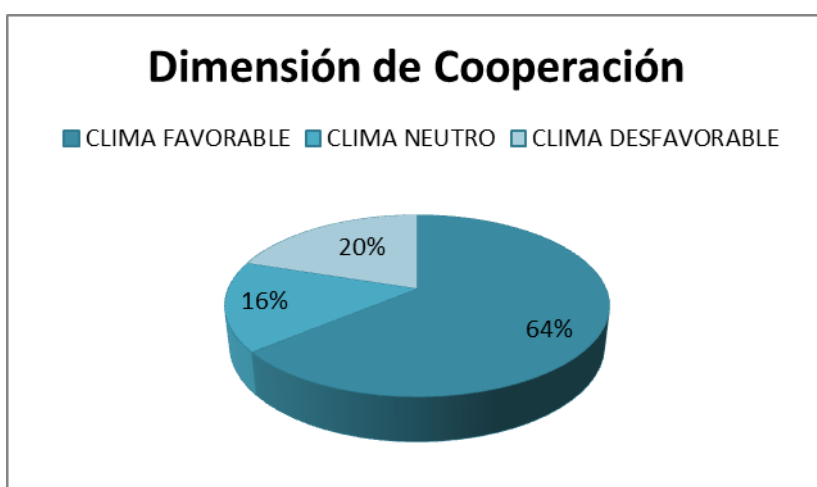
Fuente: Autor

El 100% de los funcionarios considera que se tiene conocimiento de los objetivos de la empresa, el 63,3 % dicen participar del cumplimiento de los objetivos corporativos y de esta forma busca satisfacer su necesidad personal autorrealización , y cooperación ya que todos van enfocados hacia un mismo fin que es el cumplimiento de dichos objetivos, no obstante cabe resaltar que el 73,3% consideran que gracias a labor desempeñada por ellos es posible contribuir al cumplimiento de los objetivos , a pesar de entender que no satisfacen algún tipo de deseo personal. Dentro de los hallazgos por mejorar tenemos una representación significativa al considerar que quizás falta información acerca de las políticas, y objetivos de la DNDA durante los procesos de inducción y vinculación a la empresa.

Los objetivos están diseñados para servir a la empresa, por ende deben cumplir ciertas características que demuestren su utilidad y funcionabilidad, deben ser claros , flexibles, medibles , motivadores, y realistas esto implica que deben ser de conocimiento de todos los funcionarios de la empresa, ya que permiten definir parámetros de acción para cada una de las áreas; es así como el ser y sentirse parte de la empresa se define como factor fundamental para contribuir con el desarrollo de cumplimiento de metas y objetivos organizativos, llevando al personal a ser parte de un núcleo común que finalmente en el caso de la Dirección Nacional De Derecho de Autor pretende prestar un servicio de

calidad a la población. Por otra parte la satisfacción personal se comporta como un componente de la calidad de vida de las personas, este está determinado por la forma en que se percibe así mismo, lo que rodea al ser humano esta satisfacción personal es la principal motivación de esfuerzo en el trabajo que con lleva a ser competitivos , manifestar compromiso y eficiencia en cada uno de los procesos y tareas asignadas que harán posible responder con la carga operativa de la empresa, logrando así el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Gráfico 5 Dimensión Cooperación – Clima Organizacional



Fuente: Autor

El 64 % de los funcionarios consideran que existe un grado alto de colaboración entre ellos, este trabajo llevado a cabo de la mejor manera posible comprende la participación en grupos de trabajo que facilitan el cumplimiento de objetivos corporativos, por otra parte el 20 % del personal encuestado considera estar en un actitud independiente y poco de acuerdo con las técnicas implementadas por la DNDA respecto a la forma de realizar labores en grupo, colaborar entre sí no es un requisito para ellos, esto puede ser debido a factores como falta de interés y compromiso, participación baja en actividades entre otros factores; por ultimo tenemos con un 16 % de los encuestados dicen estar en nivel intermedio es decir de acuerdo a la actividad a realizar se involucran y aportan al equipo de trabajo, respecto a la integración con compañeros de trabajo se refieren a

actividades necesariamente relacionadas con el trabajo o de integración pero directamente de la empresa.

Tabla 13 Calificación dimensión Cooperación

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	12	4	2	6	3	3	0	30
5. En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	14	6	2	4	3	1	0	30
6. Como califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa.	10	6	9	5	0	0	0	30
7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra	12	4	2	6	4	2	0	30

sección de la empresa.								
8. La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.	13	6	3	2	5	1	0	30
9. Como califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa.	10	8	1	4	3	4	0	30
10. Que tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.	9	7	3	5	4	2	0	30
11. Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa	7	5	6	3	4	3	2	30
12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de	5	3	2	7	6	4	3	30

labor.								
13. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.	12	4	5	6	3	0	0	30
Total de respuestas en la dimensión.	104	53	35	48	35	20	5	Total de respuestas 300
Total por Calificación	192			48	60			

Fuente: Autor

El ser humano es por naturaleza un ser sociable es por ello que busca afinidad y a su vez busca grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, obteniendo como resultado alcanzar un propósito, la colaboración tiene beneficios dentro de las organizaciones de manera positiva ya que logra maximizar el talento y el tiempo, la base de la colaboración son las personas es por ello que de acuerdo con los resultados obtenido en nuestra encuesta podemos determinar que en el caso de la DNDA el 60 % de los funcionarios dicen percibir un clima organizacional donde la colaboración está presente, es así como un 73,3% aseguran ser colaboradores con sus compañeros de trabajo por consiguiente cabe resaltar que el trabajo en grupo facilita la distribución de carga operativa y permite especializarse en determinado proceso, mayor precisión y profundidad en los conocimientos destreza y perfección en cada función; es por ello que con un 83,3 encuestados aseguran que cuando se trata de trabajar en grupo su participación es buena.

En lo que respecta a la integración entre compañeros el 60% dice reunirse y compartir con ellos, pero no muy lejos de este porcentaje tenemos un 33,3% de la parte restante

que representa el punto neutral a ciencia cierta no se sabe el motivo pero según las características de las preguntas de esta dimensión dentro de los hallazgos podemos determinar que se debe a factores personales es decir la personas en su gran mayoría interactúan netamente lo necesario, y casi siempre lo temas son laborales. Además cabe destacar que la integración es una de las reglas fundamentales que se deben aplicar en las empresas del siglo XXI, ocasionando un entorno más claro y buscando el beneficio mutuo.

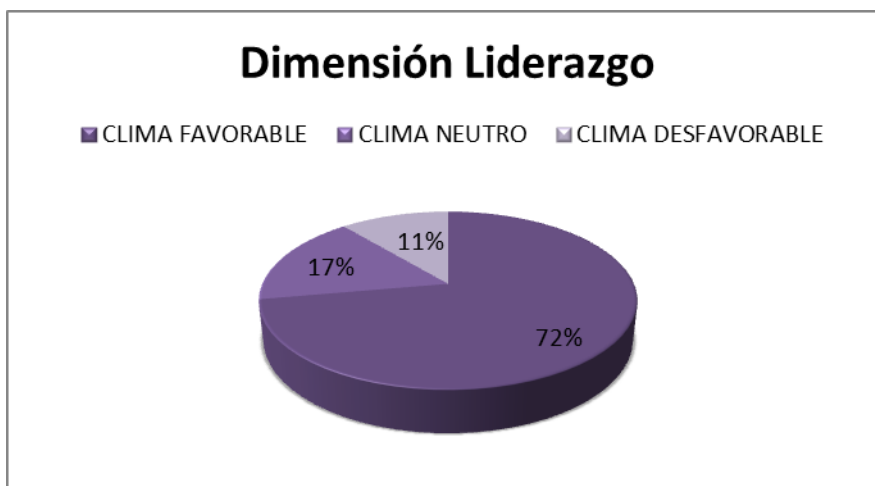
Una de las preguntas que involucra medir el grado de participación y proposición de proyectos y actividades de integración por parte de la empresa, género como resultado la percepción de los empleados que afirman con un 73,3% que la empresa si les proporciona este tipo de actividades de diversión y esparcimiento, por lo tanto con un 63,3 % de los funcionarios aseguran participar de dichas actividades.

La pregunta No. 10 que trata el tipo de cooperación y ayuda que se le brinda a los compañeros de trabajo indica que un 30% de los encuestados el 63,3% prestan este tipo de ayuda, la implementación de esta herramienta dentro de la organización facilita los procesos de innovación y desarrollo ,así mismo considero que la necesidad de cooperación y trabajo con otros, “está implícita en el ser humano y por ello en las bases de nuestras sociedades, es en el inicio del lenguaje que podemos comenzar a coordinarnos con otros(Maturana, 2002)”, la pregunta No.12 las opiniones estuvieron divididas esta pregunta hacía referencia a la frecuencia con que se relaciona con los compañeros fuera de las horas de trabajo con un 33,3 % la respuesta positiva, en punto neutral tenemos una participación del 43,3% bastante de hecho es decir ocasionalmente se reúnen y finalmente con un 23,3 % que los resultados son negativos a la respuesta.

Cuando se trató el tema de solución de conflictos y problemas dentro del área en el cual se trabaja los resultados estuvieron divididos el 70 % de los empleados dicen aportar soluciones a las diversas situaciones que se presentan, mientras que el 30 % restante prefiere mantenerse alejado de esta situación y tan solo si el error lo involucra participa; analizando a profundidad encontramos 5 estilos de manejo de conflicto forzar, ceder, evitar (eludir), comprometer o colaborar este último es el que más encontramos en la DNDA Las personas en las que prevalece el estilo de “Colaborar” tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”.

Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Gráfico 6 Dimensión Del Liderazgo – Desempeño de los Jefes



Fuente: Autor

La tercera dimensión analizada refiere al tema del liderazgo el cual a su vez, muestra un clima de desarrollo favorable, sin embargo se puede detectar fallas en los canales de comunicación ya que el 28 % restante de los encuestados manifiestan tener dudas acerca del manera como se ejerce el liderazgo en su empresa por parte de sus jefes, es claro que en toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el único fin de estar enfocados hacia determinado objetivo en común. Normalmente se suele confundir información con comunicación se usan como sinónimo una del otro pero no es lo mismo acá una breve explicación informar es transmitir ideas en un solo sentido, es decir de manera unilateral. Por otro lado en la comunicación el emisor transmite el mensaje al receptor y recibe su respuesta, en un intercambio constante de roles, la comunicación es vital en todo tipo de organizaciones ya que puede tener repercusiones en un clima laboral negativo, improductividad y desmotivación por parte del personal. El mantener bien comunicado al equipo de trabajo de las diferentes áreas genera un gran sentido de pertenencia a la empresa, los motiva al personal y genera bienestar dentro de la organización es así como a continuación veremos lo resultados reflejados por la encuesta aplicada a la DNDA en la dimensión de Liderazgo – Desempeño de los jefes.

Tabla 14 Ítems relacionados con el Liderazgo y desempeño de los jefes

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
14. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe.	12	6	4	8	0	0	0	30
15. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros.	11	7	5	4	3	0	0	30
16. Su trabajo, lo hace como usted quiere.	9	7	5	5	4	0	0	30
17. Su jefe es una persona justa.	9	6	4	5	3	3	0	30
18. Que tanto obedece a	15	4	3	5	3	0	0	30

su jefe.								
19. Su jefe controla su trabajo.	14	6	4	5	1	0	0	30
20. Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.	13	6	3	5	2	1	0	30
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores.	11	6	4	3	5	1	0	30
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene	10	7	4	5	4	0	0	30

que desempeñar.								
Total de respuestas en la dimensión.	104	55	36	45	25	5	0	Total de respuestas 270
Total por Calificación	195			45	30			

Fuente: Autor

El 73,3% de los encuestados aseguran que las inquietudes y problemas de trabajo que se presentan se le plantean al jefe respectivamente de acuerdo al área de trabajo es decir se sigue el conducto regular y se busca la opciones y soluciones más acorde a la situación, y el porcentaje restante el 26,6 se encuentran en punto neutral es decir ocasionalmente recurren a sus jefes para solucionar diversos problemas; aunque resulte contradictorio los funcionarios de la DNDA prefieren primero comentar las inquietudes y problemas de trabajo a sus compañeros que a sus mismos jefes según esto el 76,6% primero buscan ayuda en la solución de situaciones de trabajo y asesoría con compañeros .

La pregunta No. 16 el 70% de los empleados realizan su trabajo como quieren y como se sientan a gusto es decir ellos planifican y diseñan metodologías para realizar las labores encomendadas, por ende el 30 restante están den punto neutral o simplemente siguen los parámetro o protocolos ya establecidos para desarrollar sus funciones.

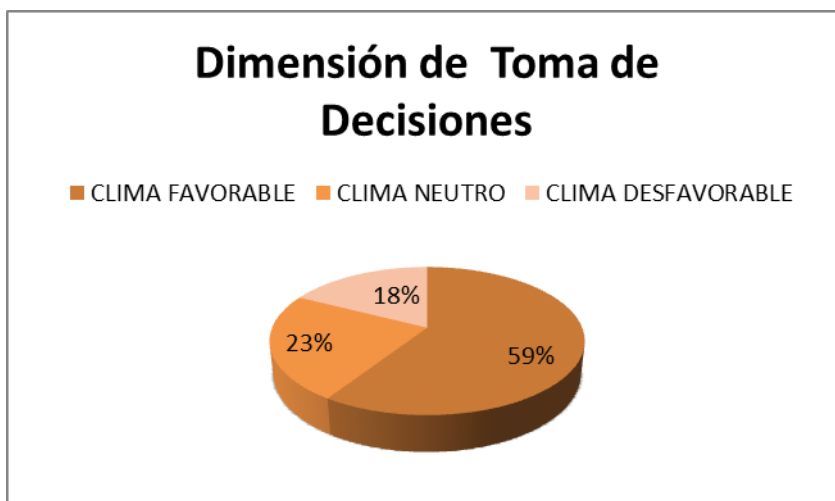
Una de las preguntas donde la opinión estuvo dividida fue en la pregunta No 17 que hacía referencia a si consideraban al jefe como una persona justa el 63,3% concuerdan positivamente y creen que es una persona correcta en la toma decisiones, el 13,3% están en una situación neutral es decir acorde a la acción ocasionalmente manifiestan estar de acuerdo o en desacuerdo, y finalmente con un 20% restante quienes consideran que su

jefe no es justo y sabio con las decisiones que toma es por ello que en este Ítem el clima es desfavorable.

La toma de decisiones es una actividad de vital importancia esta labor generalmente es exclusiva del líder o de un alto funcionario, este proceso mediante el cual se analiza una elección entre las opciones propuestas para resolver diferentes situaciones según la percepción de los funcionarios sus jefes en gran medida son justos y certeros en la toma de decisiones.

Respecto al nivel de responder eficientemente y obedecer al jefe el 73,3% de los encuestados están de acuerdo y son comprometidos con sus funciones, el 80% de los empleados consideran que su jefe sí controla el trabajo realizado, es decir si se presenta un seguimiento eficiente en cada uno de los diferentes procesos para disminuir el error, a consecuencia de que si se obtiene ayuda por parte del jefe para realizar mejor el trabajo; entonces es así como el 70% dicen comentar los problemas que se presentan a sus superiores confirmando una vez más que existe una buena relación y cooperación mutua, de tal manera que los empleados consideran que la cantidad de información que obtuvieron acerca de las obligaciones y labores que tenían que desempeñar al ingresar a la empresa era la suficiente que se ve reflejado con un 70% de la parte encuestada.

Gráfico 7 Dimensión de Toma de Decisiones



Fuente: Autor

Con respecto al proceso de toma de decisiones se identificó que aunque el clima es favorable no es el mejor se podría mejorar, esta empresa por ejemplo según el estudio realizado trabajo un modelo basado en la teoría de **FAYOL** ya que este es el creador e impulsador de la división de áreas funcionales para las empresas, además comprende ciertos parámetros como la planeación basada en el diseño de una plan de acción , la organización hace referencia a los recursos necesarios para llevar acabo la ejecución del plan , en el aspecto de dirección comprende seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado, y finalmente cuando habla de coordinación comprende la integración y esfuerzos para la resolución de problemas, es así como el control garantiza que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias.

Podemos decir que el clima organizacional en la Dirección Nacional de Derecho de Autor respecto a la toma de decisiones es bueno con un 59%, punto neutral tenemos un 23% y finalmente con un 18 % encontramos personas que no están de acuerdo de la forma como se toman las decisiones en la empresa, a continuación veremos detalladamente el porqué de estos resultados.

Tabla 15 Ítems relacionados con la toma de Decisiones

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	5	4	6	9	4	2	0	30

24. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.	12	5	2	4	3	4	0	30
25. Participa usted, de las decisiones de esta empresa.	7	5	4	9	3	2	0	30
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.	9	7	5	6	3	0	0	30
Total de respuestas en la dimensión.	33	21	17	28	13	8	0	Total de respuestas 120
Total por Calificación	71			28	21			

Fuente: Autor

El 50 % de los funcionarios dicen tomar decisiones en su trabajo sin consultar a sus jefes, es decir se saltan a veces el conducto regular lo que puede generar errores en los procedimientos y problemas dentro del área, el 50 restante se encuentran en punto neutral o simplemente ocasionalmente recurren al jefe dependiendo de la situación, una pregunta que genero debate y controversia entre los mismos empleados es la No. 24 el 63,3% de los encuestados consideran que sería posible asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que actualmente tienen asumir otras responsabilidades genera nuevas oportunidades de delegar funciones que generen valor, como la solución de quejas e inquietudes de los clientes, generación de nuevas, búsqueda de nuevos

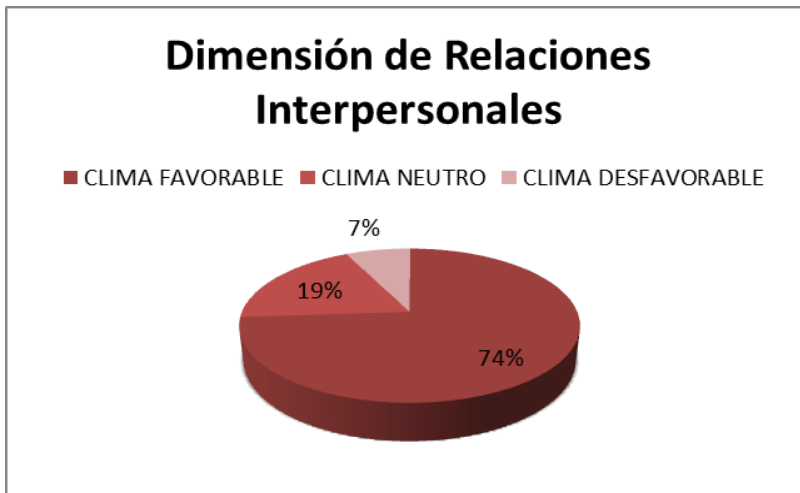
clientes ; no se sabe a ciencia cierta el por qué pero deduzco que puede ser por el grado de compromiso que se tiene definiéndolo como “El compromiso organizacional.

Este va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y cols 1999); mientras que el 36,6 % faltante se consideran en zona neutral y en desacuerdo con esta propuesta quizás consideran que sería más carga operativa para el desarrollo de sus funciones y que no podrían cumplir a cabalidad con todas las tareas encomendadas.

En cuanto a la participación de los empleados en la toma de decisiones tan solo 53 % de los encuestados dicen ser tenidos en cuenta, según esto el 30 faltante no participa de las decisiones de la empresa; Por otro lado se observa falta de autonomía y liderazgo por parte de los trabajadores, debido a la baja oportunidad de participación en las decisiones de la empresa relacionadas con su trabajo. Esto debido a que en las organizaciones en general y en las empresas en particular se presenta una jerarquía que determina el tipo acciones que se deben realizar en el caso de la DNDA es posible definir 3 niveles jerárquicos el primero es el nivel estratégico que comprende la Alta Dirección , planificación global de toda la empresa, el segundo nivel es el táctico que incluye la planificación de los subsistemas empresariales y finalmente tenemos el nivel operativo que se encarga del desarrollo de las operaciones cotidianas.

Por otra parte el 70% de los empleados consideran que las directivas si tienen en cuenta su situación personal al momento de tomar una decisión manifiestan ser coherentes con los hechos y la situación planteada, aunque regularmente no consideran este factor como relevante para dictar una decisión.

Gráfico 8 Dimensión de Relaciones Interpersonales



Fuente: Autor

Cuando hablamos de las relaciones interpersonales comprende el desarrollo integral de la persona, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más cercano que en este caso es la entidad y el área de trabajo donde se desenvuelve; en toda situación interviene la comunicación que será definida como la capacidad de obtener información respecto a su entorno; con un 73% del personal encuestado dice percibir un clima favorable respecto a la dimensión de las relaciones interpersonales, en punto neutral tenemos un 19% y tan solo el 8% consideran que este aspecto no es positivo y que genera un clima organizacional desfavorable, por consiguiente a continuación encontraremos la tabla que nos permite llegar a esta conclusión.

Tabla 16 Ítems relacionados con Dimensión de las Relaciones Interpersonales

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo	14	5	4	6	1	0	0	30
28. Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.	15	4	5	4	2	0	0	30
29. Como califica usted, el trato y relación con su jefe.	12	6	4	7	1	0	0	30

30. Como califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.	11	6	4	6	2	1	0	30
31. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.	9	7	5	6	3	0	0	30
32. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección.	12	7	3	5	3	0	0	30
Total de respuestas en la dimensión.	73	35	25	34	12	1	0	Total de respuestas 180
Total por Calificación	133			34	13			

Fuente: Autor

La relación con los compañeros de trabajo es positiva el 76% de los empleados aseguran sentirse conformes en el entorno donde laboran recordemos en preguntas anteriores que existe un sentido de compromiso y cooperación con otros compañeros, el 80 % de los funcionarios cuando tiene un problema de trabajo la estrategia más utilizada para solucionarlo es con compañeros y superiores de esta forma se busca resolver de la manera más apropiada la situación presentada, por ende el 20% restantes recurren con poca frecuencia a estas instancias ; el 73,3 de los funcionarios dicen percibir y tener un buen trato y relación con su jefe, lo que es indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento óptimo de todos los objetivos corporativos, facilitando unas buenas prácticas de comunicación. Cuando se trató la pregunta No. 30 que hace referencia a los niveles de confianza presente entre los jefes y trabajadores el 70 % coinciden que es bueno, sin embargo podría ser mejor el porcentaje restante considerando que se tiene debilidades en este aspecto y quizás debido a errores en los canales de comunicación.

No obstante cuando se trata de temas que involucran cambios en la organización la información que se recibe en un 70 % podría ser mejor ya que generalmente son temas que involucran a todos y son de interés y conocimiento general, podría pensarse en diseñar nuevas formas para que la información llegue a todos los niveles jerárquicos y se pueda realizar posteriormente una buena retroalimentación. Finalmente la última pregunta de esta sección nos indica que con un 73,3% cuando se presentan problemas en las áreas o diversas secciones de la empresa los directivos solo se enteran ocasionalmente lo que no es muy bueno ya que los problemas que surjan deben ser tratados lo más pronto posible y deben ser conocidos por todos para aprender de estos y no cometer estos mismos errores más adelante.

Se puede concluir de esta dimensión; que las relaciones interpersonales son una fortaleza importante para la organización, los trabajadores son amigos entre ellos y llevan una sana relación no solo laboral si no también personal, no se presentan problemas graves entre compañeros y jefes, esto hecho facilita el desarrollo de las tareas, el trabajo en equipo y su vez crea un ambiente de confianza favorable que puede verse reflejado en productividad.

Gráfico 9 Dimensión de la Motivación



Fuente: Autor

La motivación se convierte en un factor importante ya que nos sirve de motor canalizador del esfuerzo, direccionando al trabajador hacia el logro de objetivos, este considerado como un factor de rendimiento individual que ayuda a la persona a sentirse más competitiva y comprometida con la empresa en la cual labora un 77 % de los encuestados aseguran percibir un Co favorable cuando se trata de motivación organizacional, la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, este factor depende esencialmente de las necesidades que requiera el individuo, en punto neutral tenemos un 17% es decir ,ocasionalmente se identifican con una motivación optima dentro de la empresa; finalmente no satisfechos con el clima que se presenta en La Dirección Nacional de Derecho de Autor respecto al ítem calificado de motivación encontramos con un 6% la apreciación de los encuestados.

Los resultados obtenidos gracias a este instrumento como ejercicio y al modelo de motivación implementado en la DNDA, está basado en la teoría motivacional de McClelland que comprende tres necesidades fundamentales: el logro basado en el impulso de sobresalir, y buscando constantemente la lucha por el éxito; la afiliación entendido como el deseo de tener relaciones de amistad valiosas y cercanas, y por último el poder que implica la necesidad de que otros tengan comportamientos basados en los intereses propios.

En la siguiente tabla podremos analizar a profundidad los resultados obtenidos en el gráfico.

Tabla 17 Ítems relacionados con Dimensión de la Motivación

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS
	7	6	5	4	3	2	1	POR ITEM
33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer.	13	6	4	6	1	0	0	30
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo.	10	6	5	4	2	3	0	30
35. Que tan contento está usted de trabajar en esta empresa.	12	6	4	7	1	0	0	30

36. En qué medida cumple usted con su trabajo.	15	7	5	3	0	0	0	30
37. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha.	12	7	3	5	3	0	0	30
38. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más.	11	5	6	4	3	1	0	30
39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa.	13	7	4	6	0	0	0	30
Total de	86	44	31	35	10	4	0	Total de respuestas

respuestas en la dimensión.								210
Total por Calificación	161		35		14			

Fuente: Autor

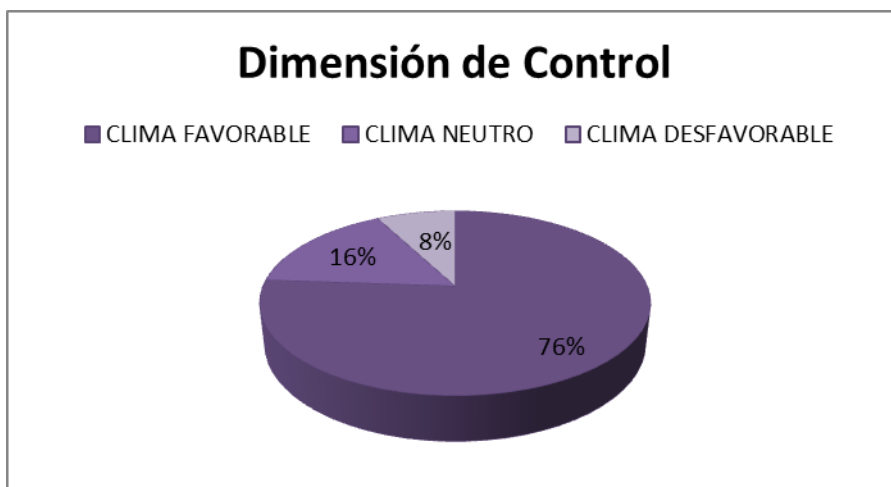
El 76,6 % de los encuestados dicen sentirse a gusto con el trabajo que les corresponde hacer, tan solo el 23,3 % no están conformes con sus labores asignadas, para complementar esta pregunta hicimos énfasis en verificar si consideraban que el salario obtenido era justo de acuerdo al trabajo que le corresponde hacer; el 70% respondieron sentirse de acuerdo con el salario ganado , mientras que el 30 restantes tienen opiniones dividas, no obstante podemos destacar que a pesar de esta división de opiniones el 73,3% afirman sentirse contentos de la entidad donde se encuentran laborando actualmente lo que demuestra el compromiso con el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

La pregunta No. 36 busca medir el cumplimiento del trabajo por parte de cada uno de los empleados de la empresa los resultados fueron de la siguiente manera: el 90 % de los funcionarios dicen cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus tareas buscando el bienestar y cumplimiento de la carga operativa y labores encomendadas a desarrollar, este ha sido sin duda alguno uno de los porcentajes más altos obtenidos durante esta encuesta , lo que demuestra el profesionalismo y eficiencia por parte de los empleados para cumplir con el trabajo asignado, en lo que respecta a la recompensa que recibe cuando realiza una labor satisfactoriamente el 73,3% manifiesta estar de acuerdo con el tipo de incentivo, de la parte restante el 16,6% no se sienten aun contentos con la estrategia usada estos representan el punto neutral es decir ocasionalmente manifiestan estar de acuerdo con el tipo de recompensa recibida por la labor bien hecha.

Una de las preguntas más interesantes realizadas implica el tiempo que las personas llevan laborando en la entidad en años más del 73,3% de las personas dicen llevar más de 7 años en la empresa el rango más destacado esta entre los (3-+7 años), lo que demuestra la estabilidad que se puede tener en la organización si se trabaja con esfuerzo y compromiso; por ultimo podemos evaluar la importancia que tiene para el trabajador

pertenecer a dicha empresa e identificamos una vez más que a pesar de presentar falencias en otros aspectos calificados anteriormente, el 80 % de los encuestados afirman sentirse orgullosos y contentos de pertenecer a esta empresa.

Gráfico 10 Dimensión de Control



Fuente: Autor

El control dentro de las organizaciones es fundamental debido a que establece medidas para corregir las actividades y procesos de tal forma que se ejecuten planes satisfactoriamente, disminuye errores, el control es el único mecanismo efectivo que asegura el total cumplimiento de objetivos, propósito, procesos y actividades en general al interior y exterior de la empresa creando así la necesidad y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, el ambiente de control forma parte exclusivamente del factor humano, pues es este el que está en disposición y en condiciones de aplicar o no los mecanismos de control el 76% de los empleados perciben el control que presenta en cada una de sus secciones o áreas de trabajo, lo que garantiza la eficiencia en los procesos, el 16 % son la parte neutral que consideran ocasionalmente identificar este factor, finalmente con un 8% tenemos los empleados que creen que este factor no es muy notorio.

El control es una función administrativa que representa valor para el gerente y para la administración en general. Cada empresa tiene una forma distinta de practicar el control en sus procesos, sin embargo el fin único es lograr un control óptimo y eficiente que facilite el desarrollo de los diversos procesos de operaciones en la organización asociados a la planeación ya realizada y estipulada.

Tabla 18 Ítems relacionados con el Control

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSIÓN			OBJETIVOS				
	CALIFICACIÓN POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
40. Su trabajo es revisado en esta empresa	12	6	4	6	2	0	0	30
41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo	10	6	5	4	2	3	0	30
42. Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.	12	6	4	7	1	0	0	30
43. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla	13	5	6	3	3	0	0	30
44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.	12	7	3	5	3	0	0	30
45. Califique el control que debe tener una empresa, para que	15	5	6	4	0	0	0	30

funcione bien.								
Total de respuestas en la dimensión.	74	35	28	29	11	3	0	Total de respuestas 180
Total por Calificación	137			29	14			

Fuente: Autor

El 73,3 % de los empleados de la DNDA aseguran que el trabajo realizado es revisado en la empresa, sin embargo tan solo el 70 % conocen los resultados de dicha estudio el 30 % restantes desconocen de este análisis y es por ello que se puede incurrir nuevamente en errores , ya que no existe un proceso adecuado de retroalimentación , por ende tan solo el 73,3 % dicen comentar con su jefe o superior la realización de su trabajo, extraño o no según los resultados obtenido en esta tabla el 80% de las personas trabajan si su jefe los controla es posible que sea por el cumplimiento de protocolos de error; y en caso tal de que este se presente siempre estuvo informado el jefe a cargo, mientras algunos trabajan bajo supervisión y control el 26% de las personas piensan que la forma como su jefe los controla no es la adecuada a pesar de este dato el 73 faltante si están de acuerdo, con la estrategia implementada de control.

Finalmente con participación de un 86 % en esta pregunta las personas si están de acuerdo con que se implementen métodos de control en la organización ya que este facilita, el cumplimiento de objetivos y la funcionabilidad como tal de la empresa. Dentro de las ventajas de la implementación del control podemos identificar oportunamente si las cosas se están realizando bien y en el momento preciso, este tipo de verificación en el caso de la Dirección Nacional de Derecho de Autor se evalúa con la calidad del servicio, por consiguiente se evalúa el desempeño del personal y se detectan los errores para luego ser corregidos mediante el establecimiento de estándares de desempeño, la medición de este y finalmente la toma de acciones correctivas.

8.2.1. DISCUSIÓN FINAL SOBRE LOS RESULTADOS

Para empezar debemos aclarar que intervenir no necesariamente hace referencia a la puntuación que está ubicada en Clima desfavorable, por el contrario se puede pensar también en mejorar el entorno laboral de la entidad, su productividad y la calidad de vida de sus colaboradores , con el análisis de la situación de la DNDA en el momento de la recolección de información, cabe aclarar que el estudio se hizo con un poco menos del 55% de los empleados, que equivale en números reales, a 30 de 55 en la sede de Bogotá. En consecuencia, la confiabilidad de los datos se asigna a las respuestas obtenidas porque representan la realidad visible en cifras, aun cuando en los resultados puede existir una discordia debido a que el empleado está influenciado por factores propios de su ambiente laboral, así conteste las encuestas de forma anónima. Méndez Álvarez (Bogotá, 2006, p. 71) proporciona herramientas para que las escalas que miden la calidad laboral de manera cualitativa, presenten un fundamento estadístico confiable para el procesamiento de la información registrada con el instrumento IMCOC.

Si la percepción es esa capacidad de plantearse la realidad objetiva por medio de los sentidos, el IMCOC indaga directamente sobre esa capacidad del ser humano que está afectado por una fuerza externa que lo hace trabajar; la finalidad varía de acuerdo a los intereses o necesidades que condicionan a una persona para la función de su empleo, el cual ejerce con facultad si ha sido preparado para el mismo o con dudas, si ha sido elegido bajo una determinación descontextualizada de su subjetividad.

En el caso de los empleados públicos, como se citó anteriormente en este documento, las determinaciones frente a su función como ciudadanos que sirven a la comunidad y a la vez, a los intereses del Estado se promueven desde la formulación de su cargo y se miden por factores venidos de toda la sociedad. En este sentido, el Modelo de competencias laborales es un bloque actitudinal que regula los comportamientos o conductas propias de un servidor público; quien se sale de sus parámetros debe dejar de ser representante ante el pueblo y ante el Estado, sin embargo, el desconocimiento de la razón corporativa en la DNDA, como se presenta en la Dimensión Objetivos en un 19% o en otras palabras, para un número de 30 empleados, es preocupante porque esa ignorancia da márgenes de error en el servicio al cliente externo e interno.

Cabe aclarar que todas las dimensiones medidas no son ejes independientes, sino que son engranajes que conectan las características o propiedades que pueden ser evaluadas

conjuntamente como variables que indican con distintas palabras, un mismo lenguaje administrativo que se preocupa por redefinirse a través de la enunciación; de la interrogación y de la respuesta. A su vez este lenguaje se codifica con los instrumentos creados para la cuantificación. En el libro citado varias veces en este trabajo, escrito por Méndez Álvarez, se encuentra una cita de Ladrón de Guevara que habla sobre el particular:

“La observación y descripción conducen a la generalización empírica. Esta establece una o más propiedades que pueden estar relacionadas entre sí, presentes en un conjunto de hechos, en la forma de proposición que sintetiza un cierto número de observaciones efectuadas” (Citado por Méndez Álvarez, 2006, p. 79).

Por consiguiente, si la formulación del IMCOC nace de una inquietud acerca de la vida que se mueve fuera de la operatividad de las máquinas o mejor, junto a ella, como organismo del que depende la productividad, es porque su significado tiene arraigada la teoría que recobra con Elton Mayo la certidumbre de las relaciones humanas (1920-1936) en una organización, sea cual sea su objetivo de funcionamiento. Así pues, las generalizaciones por medio de descripciones evolucionaron como informe científico y humanístico y es por esta razón de validez, que puede ser afectado por otras variables como por ejemplo, las que se encuentran en las normas vigentes en Colombia para definir la calidad de vida laboral en las entidades públicas.

De tal manera, un ejercicio comparativo que represente en un paralelo el pensamiento que gestiona a la DNDA y que explique su situación organizacional también es válido, desde la política de BIENESTAR SOCIAL LABORAL, la cual reafirma sus argumentos acerca de la actitud paternalista en el manejo de los asuntos de funcionarios del Estado. Si bien, el IMCOC no es un instrumento novedoso y la gerencia de recursos humanos tampoco lo es, sí puede serlo el cruce de los recursos existentes para intervenir el campo de RRHH de las organizaciones.

Seguido, se muestran los resultados sintetizados y las argumentaciones justificadas anteriormente, aplicadas a la DNDA.

- DIMENSIÓN OBJETIVOS

Se refiere al conocimiento que obtiene un funcionario sobre su cargo y su papel dentro de la consolidación de la CULTURA ORGANIZACIONAL. Está enfocada a medir el cumplimiento de la misión de la entidad, que no es otro que posicionarse como un ente protector de las creaciones artísticas. Los empleados son en ese sentido promotor del respeto hacia el derecho de autor, es decir que debe conocer a fondo qué significa defender el derecho de propiedad intelectual, basados en la percepción que tienen sobre el arte y sus manifestaciones.

Si se individualiza esta dimensión por sus resultados, se muestra sensible frente a la formación del concepto que se defiende con un ponderado de 71 respuestas favorables en este núcleo, que es de los más importantes pues excede las paredes de la organización laboral y representa mucho más que clima; representa la gestación de un derecho político y social.

-DIMENSIÓN COOPERACIÓN

La fraternidad, la colaboración, la participación y la diversión, son categorías relevantes en este orden perceptivo porque se entiende como la competencia para generar estados integrales para que los funcionarios deseen ejecutar los programas de formación propia y de servicio al ciudadano. La frecuencia con que se lleven a cabo actos comunicativos entre los funcionarios es deseable desde la perspectiva del cuánto, cuándo, cómo, quién o quiénes y cuantas veces, deben forjarse las relaciones sociales que integran al personal en el área de trabajo o fuera de ella.

Por ejemplo, si de 300 respuestas que se le hicieron a 30 funcionarios hay 108 que responden de manera neutra o desfavorable, es que las actitudes de carácter formal e informal, muestran sensibilidad hacia valores negativos, teniendo en cuenta siempre la muestra representativa. Cifras como un 60% o el 73.3% son puntajes relativamente altos, pero en una esfera en la que el clima se desarrolla como mínimo 48 horas por semana, la negatividad afecta la percepción de quienes sí logran establecerse en la socialización sin transgredir los límites del desempeño del otro y llaman la atención de todo el equipo de trabajo con el fin de que busque nuevas formas de socializar.

- DIMENSIÓN LIDERAZGO

En el estilo de dirección, ejerce influencia sobre características tan importantes para el ser humano como son, a saber: el respeto, la autonomía, la autorregulación y la autogestión, la confianza y la capacidad de trabajo. Una de las dinámicas que más favorecen un clima laboral, es el ejemplo del líder que se mide por sus conductas ante las realidades de la organización; su sabiduría para responder a todos los interrogantes acerca de la misión y los objetivos de la entidad.

En la DNDA, este aspecto constituye una de las valoraciones más altas, con un total de 195 respuestas positivas frente a 75 respuestas con percepción negativa.

- DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Directamente proporcional a las percepciones positivas o negativas en la dimensión Liderazgo, la de Toma de Decisiones es clara en interpretar ese bienestar porque da una razón sobre las facultades y las competencias de los funcionarios. Son determinantes en el curso, en el sentido, en el camino que debe trazar la organización conjuntamente, pues todos deben inmiscuirse en el logro de resultados institucionales. Sin embargo, las respuestas que miden esta percepción quedan muy parejas entre favorabilidad y desfavorabilidad.

El trabajo realizado como equipo, es resultado de decisiones que requieren pensamientos competentes para el desarrollo de objetivos, para la orientación al resultado; en este orden de 120 respuestas 49 están en los rangos de percepción neutral o negativa. Por lo tanto, el diálogo entre dependencia-independencia-interdependencia, está sometido a fuertes sensibilidades hacia la no obtención del logro, pues no se sabe si la entidad no permite la independencia de decisión o si es el equipo subordinado el que no fomenta acciones independientes que afectan su propio bienestar.

- DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones entre personas y las interacciones entre los cargos que se desempeñan en la organización, son procesos que permiten medir la intensidad de la Cooperación en una organización. No hay confianza ni apoyo institucional si no existe asociación de pensamientos, ideas, molestias, inquietudes o problemas entre los miembros de una razón social. En la DNDA estas asociaciones parecen estar en un nivel alto pues de 180

respuestas, 133 son favorables en cuanto a la medición de cómo, cuándo y cómo, se tienden las redes sociales.

La Gestión de Talento Humano se beneficia de estos estándares de calidad social porque ante cualquier eventualidad, la socio afectividad determinada aquí bajo los resultados de dos dimensiones: Cooperación y Relaciones Interpersonales, permitiría que el trabajo en equipo pueda sanear sus problemas internos y así, dar una mejor imagen corporativa.

- DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

La satisfacción es una remuneración que se deriva de las demás dimensiones: si se conoce la función a realizar, si se suministran todos los elementos para llevarla a cabo, si se cuenta con una dirección adecuada, si se somete a razonamiento el desempeño y la razón del cargo y si se tiene un espacio para la expresión de sus motivos, la percepción del ambiente laboral va a ser adecuada y favorable pues si bien, cada ser humano se motiva con diversas pertenencias y tiene actitudes individuales frente a su entorno, también es cierto que no es uno sin el universo sino más bien, como ser sociable, no se limita a identificarse sólo con sus intereses sino que se identifica con los de los otros, más si son sus pares en el trabajo.

En ese orden de ideas, 161 respuestas favorables en cuanto a la percepción satisfactoria en el ambiente de trabajo, marcan diferencia frente a las 52 que señalan neutralidad y desfavorabilidad. En este caso, sería interesante trabajar en un futuro para conocer cuál es el nivel entre todos los empleados. Se puede decir, que la cultura, el clima y el cambio organizacionales dan buenas proyecciones al cumplimiento de objetivos siempre y cuando este resultado encuentre comunidad con otros menos favorables.

- DIMENSIÓN CONTROL

Por último, una dimensión que caracteriza el hecho de someter a revisión todos los planteamientos hechos en la planeación de rigor organizacional, confrontados con las acciones y con las dinámicas reales de comportamiento. La percepción bajo esta dimensión es más sensible pues fomenta una cultura que pone a prueba la inteligencia, la destreza, la adaptación y la competencia, y no se hace desde todos los niveles pues se atribuye a un agente: el jefe.

En apariencia, después de revisar los resultados en esta dimensión un total de 180 preguntas fueron respondidas en proporción de 137 a 43, siendo la mayor cifra la de percepción favorable y la menor, neutra o desfavorable. Llama la atención que en la desfavorabilidad para la pregunta 45, no haya ninguna respuesta, esto quiere decir que los funcionarios de la DNDA, reconocen que debe interpretarse la realidad actitudinal con controles a la misma

8.3. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE ACUERDO AL DECRETO 2539 COMPETENCIAS LABORALES GENERALES PARA EMPLEADOS PÚBLICOS SEGÚN LOS DECRETOS LEY 770 Y 785 DEL 2005.

De acuerdo al estudio realizado y a los resultados obtenidos se evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de Gestión de Talento Humano, ya que cabe resaltar que “Una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común” (Chiavenato, 2007). Es importante fortalecer aquellos aspectos del Clima Organizacional, ya que la única idea es establecer un sistema sólido que permite liderar todos los planes de acción dentro de la organización mejorando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, facilitando la toma de decisiones etc..., buscando la calidad en el trabajo y en el entorno laboral que se verá reflejado con la satisfacción del trabajo desempeñado.

Según Chiavenato Un buen sistema de Administración del Talento Humano está compuesto por cinco subsistemas interdependientes que son:

Subsistema de Integración con las funciones de reclutamiento y selección.

Subsistema de Organización del Talento Humano con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño.

Subsistema de retención con las funciones de Administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Subsistema de auditoría con las funciones de banco de datos, sistemas de información y auditoría del talento humano.

No hay que olvidar que dentro de los pasos para tener un área eficiente en la Gestión de Talento Humano es necesaria:

1. Definir las Competencias estas de acuerdo con el decreto del estado 2539 de 2005.
2. Definir los perfiles de los cargos por competencias.
3. Decidir como se hará el reclutamiento. Selección de personal.
4. Inducción o socialización.
5. Diseño de puestos de trabajo.
6. Evaluación de desempeño.
7. Higiene y seguridad Laboral.
8. Capacitación y desarrollo del talento humano.
9. Auditoría del talento humano.

Sin embargo se va a realizar énfasis en un aspecto específico, se pudo identificar mediante el aplicativo que la gente cuenta con un plan de mejoramiento de competencias para el sector público Decreto 2539 del 22 de julio de 2005 por medio del cual se establecen las competencias laborales generales de los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades que se rigen por los decretos 770 de 2005 y 785 del mismo año. Sin embargo estas competencias en la DNDA no están de acuerdo al nivel de cada cargo lo que dificulta a veces los incentivos personales y organizacionales, la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos y la satisfacción como tal. Es por ello con el diseño de este plan se podrán mejorar significativamente la productividad, cooperación y nos hará mas competitivos en el mercado, ya que el compromiso con la labor ejercida será mayor.

8.3.1. Plan de mejoramiento de competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en

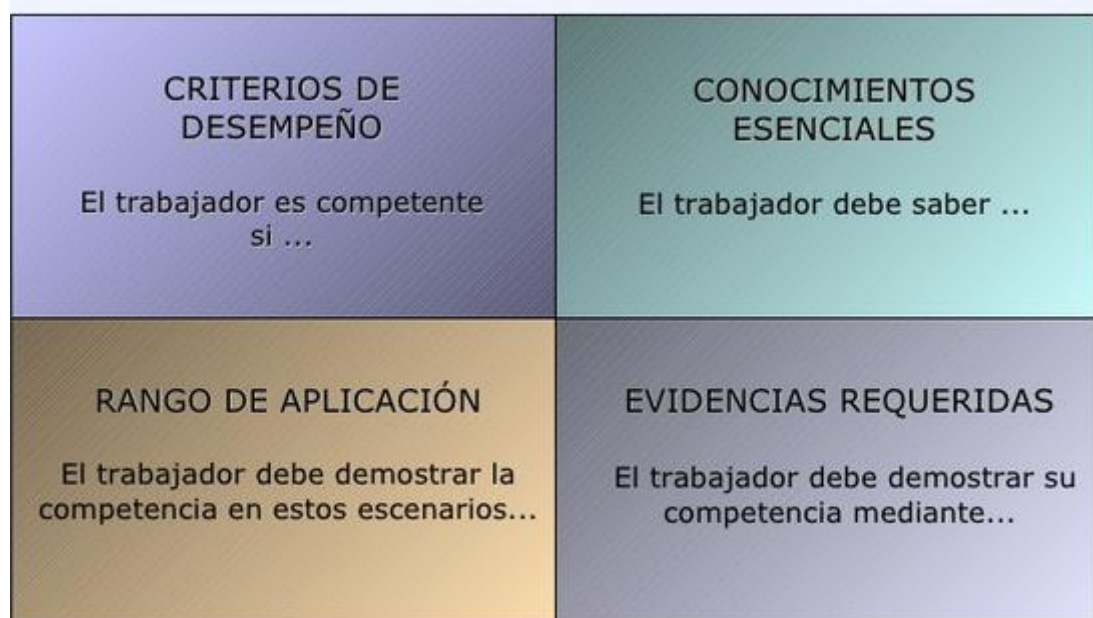
resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

El sistema de competencias está diseñado con la finalidad de evaluar constantemente el aprendizaje en la vida laboral, asegurando un crecimiento de la calidad, la noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

8.3.2. Componentes de las competencias

Cada elemento de competencia es la descripción de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva, expresada mediante criterios de desempeño, rango de aplicación, conocimientos esenciales y finalmente las evidencias requeridas.

Gráfico 11 Componentes de la Competencias



Fuente: (Boyatzis R, 2001)

8.3.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene como fuente principal el perfil del cargo, así mismo aspectos como requerimientos académicos y de experiencia, funciones y responsabilidades, elementos que generalmente están consignados en los manuales de funciones de las entidades donde se constituye el perfil de exigencias del servidor en términos de dominio, habilidades, actitudes, conocimientos y finalmente competencias.

8.3.4 Perfil del cargo

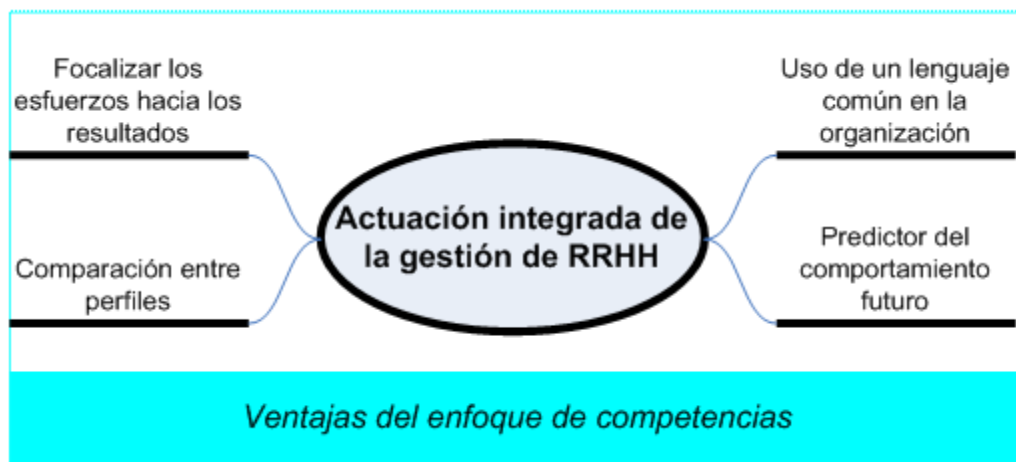
Generalmente para la descripción de un cargo se requiere de una enumeración de funciones y tareas que debe cumplir la persona que ocupe determinado cargo, esta descripción se puede obtener por observación; y será la que luego se use para la construcción del perfil de cargo.

El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo, que parte de un análisis donde se determinan los requisitos, características y competencias que deben tener las personas para poder desempeñar el cargo.

8.3.5 Ventajas del enfoque integrado de competencias

- a) Facilita el uso de un lenguaje común en la organización
- b) Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.
- c) Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

Gráfico 12 Ventajas del enfoque de Competencias



Fuente: (Boyatzis R, 2001)

8.3.6 Análisis funcional

Es un proceso que permite identificar las funciones que debe desarrollar un sector productivo para lograr su propósito clave, dimensionando su alcance y hasta llegar a las funciones productivas individuales denominadas unidades de competencia.

8.3.6.1 ¿Qué productos ofrece el Análisis Funcional del Sistema de Competencias?

Un Mapa Funcional que establece:

1. El propósito clave del sector u organización
2. Las funciones clave y otras funciones
3. Las unidades de competencia
4. Los elementos de competencia que dan cumplimiento a cada una de las unidades.

8.3.7 Metodología aplicada

Basados en la identificación de competencias de acuerdo al decreto 2539 de 2005 establecido; se pasa a tener en cuenta los incidentes críticos que es una metodología, que permite describir y ordenar gradualmente con base a indicadores y parámetros ya establecidos de comportamiento, esta normalización de competencias es medible y observable.

La calificación parte de acuerdo a la evaluación de desempeño, que se compara con el modelo propuesto y se determinan las fortalezas y debilidades de cada una de las competencias del trabajador.

La idea surge de la relación existente de las variables que comprende y mide el IMCOC con las que encontramos en la evaluación de competencias que miden a empleados públicos del estado.

8.4 Diseño del cuadro propuesta de evaluación de competencias

Tabla 19 cuadro propuesta de evaluación de competencias Nivel Directivo

COMPETENCIA	CRITERIO	A (0-25) Bajo	B (25-50) Medio	C (50-75) Alto	D (75-100) Excelente
Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Mantiene a sus colaboradores motivados.	No mantiene a sus colaboradores motivados lo que dificulta el cumplimiento de objetivos.	Es poco colaborador ,haciendo difícil el trabajo en equipo	Es una persona que le gusta el trabajo en grupo, y mantiene motivados a sus colaboradores.	Sostiene una actitud positiva , se siente a gusto con el trabajo en grupo logrando mantener a sus colaboradores motivados.
	Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.	No presenta una buena comunicación con su grupo de trabajo	Se le dificulta establecer una comunicación clara con sus subordinados, lo que incide en errores en los procesos	Se evidencia esfuerzos de sincronización en las líneas de comunicación, logrando la fluidez entre las áreas y	Existe una cadena de mando, lo que permite una comunicación clara y eficiente.

			internos.	los diversos departamentos	
	Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.	No tiene grupos de trabajo altamente calificados para el desarrollo y cumplimiento de objetivos corporativos.	No existe claridad en la conformidad de los grupos de trabajo, lo que dificulta el desempeño conforme a los estándares.	La comunicación es eficaz, lo que conlleva a obtener resultados beneficiosos, de acuerdo a los parámetros establecidos de desempeño.	Los grupos de trabajo establecidos son competitivos y eficientes lo que facilita la ejecución de los planes, de tal manera que se cumple con los objetivos propuestos y teniendo en cuenta los criterios de desempeño.
	Promueve la eficacia del equipo.	No toma en cuenta la importancia del trabajo en equipo.	Es poco partidario de realizar tareas en equipo, lo que impide el desarrollo y surgimiento de nuevas estrategias	Incursiona y apoya actividades que impliquen el trabajo en equipo.	Promueve el trabajo en equipo ya que conoce y comprende el significado y valor de este dentro de

			que beneficien a la empresa.		la empresa.
	Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.	Se le dificulta mantener un buen clima organizacional	Ocasionalmente tiene una actitud positiva con el trabajo y sus compañeros.	Establece una actitud positiva que se evidencia en el buen clima organizacional, brindando seguridad a sus colaboradores.	Demuestra una actitud positiva, y confiable generando un buen clima laboral, y de seguridad en el entorno.
	Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y toma de decisiones.	No considera necesaria la participación de los miembros de la organización para la toma de decisiones.	Se le dificulta incluir a los miembros de la organización en procesos que faciliten la toma de decisiones.	Es un líder que tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores de tal forma que los hace participes en los diferentes procesos internos de toma de decisiones.	Tiene la capacidad de involucrar a sus colaboradores de manera eficiente y exitosa, en los diversos procesos incluida la toma de decisiones
	Unifica esfuerzos hacia objetivos y	No reconoce la	No involucra al	Considera que sus	Reconoce la

	metas institucionales.	importancia de unir esfuerzos y del trabajo en equipo para cumplir con los objetivos propuestos.	personal en las actividades institucionales, lo que complica las metas establecidas.	colaboradores son fundamentales para el desarrollo de sus planes.	importancia del trabajo en equipo para lograr cumplir con los objetivos establecidos de acuerdo a los estándares.
Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.	No es su habilidad planear, por ellos no es un buen estratega lo que podría traer consigo problemas en un futuro.	No identifica la necesidad de planear y anticiparse a situaciones futuras.	El líder siempre crea oportunidades, por ello se anticipa y planea pensando en el futuro y bienestar de todos.	Tiene la capacidad de fomentar estrategias, analiza y comprende su entorno por ello crea escenarios futuros logrando anticiparse a ellos.
	Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	No comprende la necesidad de llevar a cabo con eficacia el desarrollo de los planes, objetivos	Se le dificulta ejecutar a cabalidad los planes organizacionales.	Determina y prioriza los planes estratégicos de la organización llevándolos a cabo	Reconoce y dimensiona la necesidad de ejecutar los planes estratégicos considerando

		estratégicos.		de manera exitosa	estos de alto impacto, y llevándolos a cabo eficientemente.
	Busca soluciones a los problemas.	No es un generador de soluciones.	Ocasionalmente comprende los problemas que presentan dentro de la organización, por ello se le dificulta presentar soluciones.	Se le facilita pensar en soluciones eficientes a los problemas que se presentan.	Comprende y dimensiona los problemas de la organización es por ello que constantemente es desarrollador de soluciones e ideas innovadoras.
	Establece planes alternativos de acción.	No tiene planes alternativos de acción en caso de que se presenten problemas dentro de la organización.	No considera que los planes alternativos sean una solución a los problemas.	Es precavido y siempre está diseñando nuevos planes de acción.	Crea planes de acción alternativos en caso de que se presenten problemas , busca la solución más eficiente y competitiva de acuerdo al

					entorno.
Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.	No tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización.	Presenta dificultad al elegir y tomar decisiones cuando existe un problema.	Es coherente en la toma de decisiones de acuerdo al problema que se está presentando.	Determina con claridad y objetividad el problema presente, lo que ocasiona la toma de decisiones correctas para combatir el problema y finalmente dar solución a este.
	Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.	No decide frente a situaciones de alta complejidad.	Se le dificulta la toma de decisiones de acuerdo al grado de complejidad del problema.	Es precavido y analiza la situación y el entorno para tomar decisiones	Está en la capacidad de tomar decisiones frente a situaciones complejas.
Dirección y Desarrollo	Identifica necesidades de formación y	Desconoce la importancia de	Ocasionalmente fomenta la	Considera la necesaria	Busca satisfacer la necesidad de

de Personal	capacitación y propone acciones para satisfacerlas.	capacitar al personal.	necesidad de capacitación y aprendizaje de sus colaboradores.	formación y capacitación en sus colaboradores de esta forma se es más competitivo.	formación en sus colaboradores es por ello que fomenta y propone capacitaciones para estar actualizados.
	Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.	No promueve la autonomía del empleado.	No considera indispensable el desarrollo integral del empleado	Cree necesario el desarrollo integral del empleado dentro de la organización.	Aprueba niveles de autonomía en los empleados con el fin de fortalecer el desarrollo de capacidades en el empleado.
	Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.	No sabe delegar funciones a sus colaboradores, generando conflictos internos.	Algunas veces delega funciones y tareas en situaciones que no debería hacerlo.	Es consciente de la importancia y el cuidado de delegar funciones es por ello que sabe cuándo y cómo hacerlo.	Es acertado al momento de delegar funciones, sabe cuándo y cómo intervenir, fortaleciendo el trabajo en equipo.

Conocimiento del entorno: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.	No identifica las condiciones del entorno organizacional	Se le dificulta analizar los requerimientos que el entorno demanda para ser competitivos.	Dimensiona su entorno y esta actualizado de las variables y circunstancias que giran en su entorno organizacional.	Comprende las necesidades de su entorno y es por ello que está al tanto de cualquier cambio .que le pueda afectar.
	Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos.	No reconoce el impacto del entorno , desconociendo posibles alianzas que podrían beneficiarle	No le interesa el entorno, considera la organización independiente de cualquier partido o ley.	Se encuentra actualizado y al tanto de cualquier cambio que pueda afectar a la organización.	Considera de gran ayuda e impacto las alianzas que quieran apoyar el crecimiento y fortalecimiento de la organización

Fuente: (Autor , 2013)

TABLA 20. APLICACIÓN CUADRO PROPUESTA A UN DIRECTIVO DE LA DNDA

COMPETENCIA	CRITERIO	A (0-25) Bajo	B (25-50) Medio	C (50-75) Alto	D (75-100) Excelente
Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Mantiene a sus colaboradores motivados.			Es una persona que le gusta el trabajo en grupo, y mantiene motivados a sus colaboradores. (70)	
	Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.			Se evidencia esfuerzos de sincronización en las líneas de comunicación, logrando la fluidez entre las áreas y los diversos departamentos. (75)	

	Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.				Los grupos de trabajo establecidos son competitivos y eficientes lo que facilita la ejecución de los planes, de tal manera que se cumple con los objetivos propuestos y teniendo en cuenta los criterios de desempeño. (80)
	Promueve la eficacia del equipo.			Incursiona y apoya actividades que impliquen el trabajo en equipo. (60)	
	Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.			Establece una actitud positiva que se evidencia en el buen clima organizacional, brindando seguridad a sus	

				colaboradores. (70)	
	Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.				Tiene la capacidad de involucrar a sus colaboradores de manera eficiente y exitosa, en los diversos procesos incluida la toma de decisiones. (75)
	Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.			Considera que sus colaboradores son fundamentales para el desarrollo de sus planes. (75)	
Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.				Tiene la capacidad de fomentar estrategias, analiza y comprende su entorno por ello crea escenarios futuros logrando

plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.					anticiparse a ellos. (85)
	Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.			Determina y prioriza los planes estratégicos de la organización llevándolos a cabo de manera exitosa. (75)	
	Busca soluciones a los problemas.				Comprende y dimensiona los problemas de la organización es por ello que constantemente es desarrollador de soluciones e ideas innovadoras. (90)
	Establece planes alternativos de acción.				Crea planes de acción alternativos en caso de que se presenten problemas, busca la solución más

					eficiente y competitiva de acuerdo al entorno. (85)
Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.			Es coherente en la toma de decisiones de acuerdo al problema que se está presentando. (70)	
	Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.			Es precavido y analiza la situación y el entorno para tomar decisiones. (70)	
Dirección y Desarrollo de Personal	Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.			Considera necesaria la formación y capacitación en sus colaboradores de esta forma se es más	

				competitivo. (75)	
	Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.			Cree necesario el desarrollo integral del empleado dentro de la organización. (58)	
	Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.				Es acertado al momento de delegar funciones, sabe cuándo y cómo intervenir, fortaleciendo el trabajo en equipo. (78)
Conocimiento del entorno: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.			Dimensiona su entorno y esta actualizado de las variables y circunstancias que giran en su entorno organizacional.	

				(70)	
	Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos.				Considera de gran ayuda e impacto las alianzas que quieran apoyar el crecimiento y fortalecimiento de la organización. (88)
TOTAL CRITERIO		0	0	768	581
TOTAL DE RESPUESTAS				1349	

Estos son los resultados obtenidos de acuerdo a la relación existente de las variables que comprende y mide el IMCOC con las que encontramos en la evaluación de competencias que mide a empleados públicos del estado

En esta evaluación de competencias gracias a la colaboración de un directivo de la DNDA del área financiera, podemos decir que las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñarse, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, es por ello que nuestro colaborador considera que estos son los aspectos más importantes que debe tener un alto directivo para ser eficiente dentro de su área y a su vez facilitar el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Los criterios propuestos para esta propuesta incluyen dos tipos de competencia, tanto los funcionales como los comportamentales que se miden en las empresas del sector público.

De acuerdo a la calificación obtenida el total lo promediamos, para este caso el puntaje obtenido en todas las preguntas corresponde a 1349 que sería un 75 % de la calificación para este empleado. Lo que nos evidencia falencias en ciertas áreas se sugiere revisar algunos ítems que podrían mejorarse; para ello se propone una intervención por parte del área de recursos humanos de la entidad donde sea posible fortalecer diversos aspectos de la organización, es necesario desarrollar y establecer estrategias de cambio, que a su vez permitan mejorar el Clima Organizacional en general de la empresa. Por ello se sugiere a continuación un plan de bienestar laboral.

-Modificaciones a nivel de procesos y estructuras de la organización que incluyen:

- Formación y capacitación
- Bienestar social e incentivos
- Calidad de vida laboral
- Aceptación de la metodología de equipos de trabajo

Para llevar a cabo con éxito estos cambios es necesario a su vez:

- Crear un ambiente que facilite la intervención
- Contar con la participación activa de los empleados
- Buscar alternativas que impliquen compromiso por parte de los miembros de la organización.(Desde Altos mandos hasta lo de nivel inferior).
- Realizar evaluaciones periódicas que identifiquen el impacto y generar su respectiva retroalimentación.

Tabla 21. PLAN DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	METAS	RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	LIMITANTES
<p>-Jornadas lúdicas-recreativas</p> <p>Jornadas de Promoción y Prevención en salud.</p> <p>-Jornadas de integración de funcionarios</p> <p>-Ceremonia de reconocimientos públicos</p>	Fomentar la integración del personal fortaleciendo la unión y el trabajo en equipo.	Participación de más del 60% de los funcionarios en las actividades.	Oficina de Talento Humano y Comité de Bienestar	Semestral	Aportes de los empleados mensuales, que pertenecen al fondo.	Presupuesto de Bienestar el cual está sujeto al recaudo.
Autorizaciones y alianzas estratégicas para cursos de formación de en áreas específicas.	Fortalecer los conocimientos del personal, mediante convenios de capacitación.	Capacitar a los funcionarios administrativos.	Oficina de Talento Humano	Bimestral	Convenios con bancos , Icetex y fondos de empleados	Disponibilidad de tiempo de los funcionarios.
-Reinducción en políticas institucionales, objetivos corporativos.	Incentivar el interés por conocer los principios y políticas corporativas.	Participación de inducción de todo el personal	Oficina de talento humano y control interno	Semestral	\$ 120.000 (Incluye refrigerios para el personal, y almuerzos durante el día de	Disponibilidad de tiempo de los funcionarios.

					capacitación)	
<p>Capacitaciones dirigidas por entidades internas o externas en :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contratación del Sector Publico - Manejo y atención de servicio al cliente. -Manejo de archivos para funcionarios administrativos cargo de secretarios. - Salud ocupacional y riesgos profesionales. 	<p>Promover la capacitación como herramienta de fortalecimiento del personal.</p>	<p>Participación del 50 % de los funcionarios administrativos en las actividades.</p>	<p>Oficina de talento humano y división administrativa.</p>	<p>Segunda semana de Febrero de acuerdo a las fechas de actividades de capacitación.</p>	<p>Convenio con empresas del sector privado , y capacitación por parte de entidades del Estado que fortalezcan los conocimientos.</p>	<p>Presupuesto para capacitaciones externas y disponibilidad de tiempo de los funcionarios</p>
<p>-Capacitaciones internas o externas en Sistemas de gestión de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cursos de formación acerca de la TIC's 	<p>Diseñar planes de capacitación que permitan el crecimiento personal y profesional de</p>	<p>Capacitación al personal administrativo, y asistencial.</p>	<p>Oficina de talento humano y convenio Sena</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Convenio con el Sena y Universidades Privadas a cambio de capacitaciones</p>	<p>Disponibilidad de tiempo de los funcionarios.</p> <p>Presupuesto para capacitaciones y bienestar</p>

<p>-Cursos de conocimiento de la lengua extranjero ingles básico.</p> <p>-Divulgación de los cursos virtuales que ofrecen el SENA y otras entidades para que puedan acceder los funcionarios según su área de desempeño y facilitar la accesibilidad.</p> <p>-Otorgamiento de 4 horas semanales por un semestre en jornada laboral para las personas que se inscriban a un curso virtual (con el Compromiso de terminar el curso).</p> <p>-Taller sobre resolución de conflictos.</p> <p>-Taller sobre mejoramiento en estilos de</p>	los colaboradores				por parte de la DNDA sobre derechos de autor y derechos conexos.	
---	-------------------	--	--	--	--	--

supervisión. -Charlas motivacionales sobre clima Organizacional. - Manejo de finanzas personales						
--	--	--	--	--	--	--

9. CONCLUSIONES

Bajo los Criterios de Desempeño reseñados anteriormente, los componentes de las competencias se presentan con unos significados estructurales semejantes a los de las percepciones medidas por el instrumento IMCOC en la DNDA y que dio resultados ya analizados en la situación de la organización, a pesar de no estar en riesgo total es importante tener en cuenta que no se interviene únicamente cuando los niveles de Co son desfavorables; el intervenir también puede ser visto como una mejora a lo que ya está planteado con miras a futuro prometedor.

El trabajador es competente si tiene conocimiento de los objetivos de la empresa (misión y visión), participa en el cumplimiento de éstos y los aplica en la satisfacción de sus necesidades personales. Así mismo debe saber proceder de acuerdo a su concepción de independencia a la hora de tomar decisiones en el campo laboral, produciendo distinción entre los compañeros de trabajo

La teoría desde el punto de la comunicación, siempre parte de discutir la necesidad de convivir con los estados de cooperación y competencia, es por ello que es un punto a favor que se destaca dentro de la DNDA ya que esta cooperación parte de tener una excelente comunicación que se traduce en eficiencia ya que es usada como una herramienta operativa que hace parte de la estrategia interna para ser competitivos

Las organizaciones necesitan crecer y permanecer y esto se debe gracias a liderazgo de unos que hacen de la empresa, un icono y guía para continuar, según los hallazgos encontrados durante el desarrollo del trabajo se manifiesta el liderazgo dentro de ciertas áreas, es bueno esto sin embargo el error se presenta cuando no existe un líder claro dentro del área de trabajo es decir existe un jefe pero este no toma las riendas como orientador y guía para el cumplimiento de metas, entonces otros quieren tomar este lugar generando errores de comunicación y conflictos internos ya que no existe claridad en el cumplimiento de ciertos procedimientos.

Existe el decreto 2539 de 2005 que hace referencia las competencias laborales del sector público; según la evaluación de desempeño realizada anteriormente en la DNDA se tiene en cuenta solo las competencias generales, es decir para todos los empleados el modelo de evaluación es el mismo únicamente competencias comunes, dejando a un lado aspectos específicos de acuerdo al cargo y funciones que deberían desempeñar dentro de la organización.

Las competencias comportamentales por nivel jerárquico no son tomadas en cuenta, es por ello que cuando se realiza la comparación de este con el manual de funciones y procedimientos encontramos falencias que terminan finalmente en errores de algunos procesos internos, ya que no se tiene claridad con las funciones de acuerdo al cargo.

Se debe fortalecer los estímulos en la organización ya que estos juegan un papel importante, generando en el empleado emociones que se transmiten en sentido de pertenencia, compromiso que con el tiempo se verán reflejados con un buen clima organizacional.

El medir y evaluar por competencias se relaciona con Clima Organizacional, ya que la formación por competencias implica conocimientos conceptuales, procedimientos específicos; apoyándose en características propias de la personalidad para construir el aprendizaje, puede ser tomada está tomada como una ventaja competitiva ya que el individuo tiene conocimientos concretos y podrá desempeñarse satisfactoriamente en lo que sabe hacer, disminuyendo el margen de error.

10. RECOMENDACIONES

El medir y evaluar por competencias se relaciona con Clima Organizacional, ya que la formación por competencias implica conocimientos conceptuales, procedimientos específicos; apoyándose en características propias de la personalidad para construir el aprendizaje, recordemos que el Clima hace referencia al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, la unificación de estos hace posible generar un sistema integral que impulsa la formación, facilitando el desarrollo de procedimientos en el mercado laboral siendo competitivos ya que cada ser se especializa en lo que mejor sabe hacer, de esta forma se incrementa los niveles de desempeño en la organización y el ambiente de trabajo es más llevadero ya que no se presenta exceso en las cargas de trabajo.

La propuesta pretende realizar un comparativo entre el modelo de evaluación de desempeño establecido, y uno más específico de acuerdo al manual de funciones y procedimientos; y con base al decreto 2539 por el cual se establecen las competencias laborales.

A pesar de no presentar problemas graves la DNDA, debe pensar en mejorar aquellos aspectos que no están dentro de los rangos óptimos, ser más competitivos sugiere aplicar la evaluación de desempeño de acuerdo a los niveles jerárquicos, ya que el desempeño excelente debe traducirse en comportamientos óptimos de eficiencia.

El sistema de competencias está diseñado con la finalidad de evaluar constantemente el aprendizaje en la vida laboral, asegurando un crecimiento de la calidad, se sugiere la evaluación del desempeño como fuente principal el perfil del cargo, donde se deben tener en cuenta aspectos como requerimientos académicos y de experiencia, funciones y responsabilidades, elementos que generalmente están consignados en los manuales de funciones.

Aplicar el plan de Bienestar social laboral por parte del área de recursos humanos, es fundamental acoger las relaciones socio afectivas a las políticas de clima en la organización, es importante la motivación del servidor, de esta forma se trasmite seguridad y confianza que facilitan el crecimiento laboral y personal dentro de la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (2003). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. Bogotá: Interamericana de psicología ocupacional.
- Cervera, F. A. (2010). Comunicación Total. Madrid: Esic Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones. Mexico : Mc Graw Hill, octava edición.
- Craig, G. J. (2001). Desarrollo psicológico. Prentice Hall: Mexico.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate . New York: Academy of Management Review.
- Díaz Pinilla, M. (2010). 18 Factores de Evaluación de Clima Laboral. Barranquilla: Gestión Humana .
- Dubrin , A. J. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: engage.
- Duque Delgado, M. J. (4 de Diciembre de 2009). Javeriana. Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill.
- Likert, R., & Gibson, J. (2000). Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Trillas.
- Mansilla Rodríguez, D. (2007). Gestión Organizacional elementos para su estudio. ilustrada, reimpressa.
- Mansilla Rodríguez, D. (2007). Gestión organizacional elementos para su estudio.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC Método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (Julio de 2008). http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext. Recuperado el 6 de Junio de 2012, de

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext

Preciaso Sánchez, A. C. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México D.F: Publicaciones cruz.

Rodríguez Estrada, M. (1988). Motivación al trabajo. México: El manual moderno.

Toro, F. (2001). El clima organizacional : perfil de empresas Colombianas. Medellin: Cincel.

Trice, H., & Beyer, J. (1993). The culture of work organizations, Englewood, Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Trabajos citados:

Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición,

Diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

GÓMEZ Y COLS. Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001.

Páginas web:

Dirección Nacional de Derecho de Autor
<http://www.derechodeautor.gov.co/htm/HOME.htm>

Muestreo probabilístico de Juicio

http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica