ESTUDIO DEL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2016, EN LA EMPRESA CRISALLTEX S.A., UBICADA EN PEREIRA – RISARALDA.

ALDEMAR CADAVID ECHEVERRY
MILTON RAMÍREZ MURILLO
PAULINA IBARRA CALDERÓN
BETCY LISSANA FRANCO
MIGUEL ANDRÉS SÁNCHEZ DUQUE

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, GERENCIA Y CONTROL DE RIESGOS
2017

ESTUDIO DEL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2016, EN LA EMPRESA CRISALLTEX S.A., UBICADA EN PEREIRA – RISARALDA.

ALDEMAR CADAVID ECHEVERRY
MILTON RAMÍREZ MURILLO
PAULINA IBARRA CALDERÓN
BETCY LISSANA FRANCO
MIGUEL ANDRÉS SÁNCHEZ DUQUE

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo, Gerencia y Control de Riesgos

Director:
Luis Fernando Cardona Mora
Especialista en Salud Ocupacional (SG SST)
Especialista en Gerencia del Talento Humano
Magister en Educación
Practitioner en PNL

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, GERENCIA Y CONTROL DE RIESGOS
2017

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____
Presidente del Jurado

_____
Jurado

_____
Jurado

Pereira, 14 de Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios, por ser nuestro guía y permitirnos crecer cada día como profesionales.

A nuestras familias por su apoyo incondicional motivación para lograr nuestras metas.

En especial nuestros agradecimientos al Profesor Luis Fernando Cardona Mora, por su desinteresada colaboración y asesoría guiándonos para la realización de este proyecto.

Finalmente a los docentes de la Universidad Libre Seccional Pereira por todos los aportes y conocimientos que nos brindaron.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO TEÓRICO	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	27
4.3 MARCO JURÍDICO	35
4.3.1. Marco legal internacional	35
4.3.2 Marco legal nacional.	35
4.3.2.1 Disposiciones Constitucionales	35
4.3.2.2 Disposiciones legales	36
4.3.3 Jurisprudencia	39
4.3.3.1 Sentencia T-597 de 1993	40
4.3.3.2 Sentencia T-558 de 2005	41
4.3.3.3 Sentencia T – 882 de 2006	41
4.3.3.4 Sentencia T-003 de 2010	42
4.3.3.5 Sentencia T 095 de 2013	43
4.4 MARCO HISTÓRICO	43
4.4.1 Historia de la empresa CRISALLTEX S.A	44
4.5 MARCO INSTITUCIONAL	49
4.5.1 Misión	49
4.5.2 Visión	50
4.5.3 Mapa de proceso	50
4.5.4 Organigrama	51
4.5.5 Distribución del personal en la empresa	52
4.6 MARCO GEOGRÁFICO	53
5. METODOLOGÍA	55

5.1 RUTA METODOLÓGICA 55
5.2 UNIDAD DE TRABAJO 55
5.3 PRECISIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO 56
5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 56
5.4.1 Matriz de Normas y sentencias 56
5.4.2 Encuesta – Test de Clima Organizacional de la Firma G y T actualizada a 2015 67
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PROCESOS 68
6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN 68
6.1.1 Políticas Organizacionales 68
6.1.2 Normas Administrativas 69
6.1.3 Relaciones interpersonales 70
6.1.4 Estilos de dirección. 71
6.1.5 Salarios 72
6.1.6 Condiciones de trabajo 73
6.1.7 Sentido de Realización 74
6.1.8 Reconocimiento por el trabajo 75
6.1.9 Contenido del trabajo 76
6.1.10 Responsabilidad 77
6.1.11 Promoción 78
6.2 PROCESO COMERCIAL 79
6.2.1 Políticas Organizacionales 79
6.2.2 Normas Administrativas 80
6.2.3 Relaciones Interpersonales 81
6.2.4 Estilos de dirección 82
6.2.5 Salarios 83
6.2.6 Condiciones de trabajo 84
6.2.7 Sentido de realización 85
6.2.8 Reconocimiento por el trabajo 86
6.2.9 Contenido del trabajo 87
6.2.10 Responsabilidad 88
6.2.11 Promoción 89
6.3 PROCESO ADMINISTRATIVO 90

6.3.1 Políticas Organizacionales 90
6.3.2 Normas Administrativas 91
6.3.3 Relaciones interpersonales 92
6.3.4 Estilos de Dirección 93
6.3.5 Salarios 94
6.3.6 Condiciones de trabajo 95
6.3.7 Sentido de realización 96
6.3.8 Reconocimiento por el trabajo 97
6.3.9 Contenido del trabajo 98
6.3.10 Responsabilidad 99
6.4 PROCESO LOGÍSTICO 101
6.4.1 Políticas Organizacionales 101
6.4.2 Normas Administrativas 102
6.4.3 Relaciones Interpersonales 103
6.4.4 Estilos de dirección 104
6.4.5 Salarios 105
6.4.6 Condiciones de Trabajo 106
6.4.7 Sentido de Realización 107
6.4.8 Reconocimiento por el Trabajo 108
6.4.9 Contenido del Trabajo 109
6.4.10 Responsabilidad 110
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN DE RESULTADOS 121
7.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN 121
8. CONCLUSIONES 125
9. RECOMENDACIONES 127
BIBLIOGRAFÍA 128
ANEXOS 134

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Variables instrumentos según Toro, Macclellan y TyG. 27
Tabla 2. Distribución del personal 52
Tabla 3. Matriz de Análisis de Normas y sentencias 57
Tabla 4. Políticas Organizacionales proceso de producción 68
Tabla 5. Normas Administrativas proceso de producción 69
Tabla 6. Relaciones interpersonales proceso de producción 70
Tabla 7. Estilos de dirección proceso de producción 71
Tabla 8. Salarios proceso de producción 72
Tabla 9. Condiciones de trabajo proceso de producción 73
Tabla 10. Sentido de realización proceso de producción 74
Tabla 11. Reconocimiento por el trabajo proceso de producción 75
Tabla 12. Contenido del trabajo proceso de producción 76
Tabla 13. Responsabilidad proceso de producción 77
Tabla 14. Promoción proceso de producción 78
Tabla 15. Políticas Organizacionales proceso comercial 79
Tabla 16. Normas Administrativas proceso comercial 80
Tabla 17. Relaciones Interpersonales proceso comercial 81
Tabla 18. Estilos de dirección proceso comercial 82
Tabla 19. Salarios proceso comercial 83
Tabla 20. Condiciones de trabajo proceso comercial 84
Tabla 21. Sentido de realización proceso comercial 85
Tabla 22. Reconocimiento por el trabajo proceso comercial 86
Tabla 23. Contenido del trabajo proceso comercial 87
Tabla 24. Responsabilidad proceso comercial 88
Tabla 25. Promoción proceso comercial 89
Tabla 26. Políticas Organizacionales proceso administrativo 90
Tabla 27. Normas administrativas proceso administrativo 91
Tabla 28. Relaciones interpersonales proceso administrativo 92
Tabla 29. Estilos de Dirección proceso administrativo 93
Tabla 30. Salarios proceso administrativo 94
Tabla 31. Condiciones de trabajo proceso administrativo 95

Tabla 32. Sentido de realización proceso administrativo 96
Tabla 33. Reconocimiento por el trabajo proceso administrativo 97
Tabla 34. Contenido del trabajo proceso administrativo 98
Tabla 35. Responsabilidad proceso administrativo 99
Tabla 36. Promoción proceso administrativo 100
Tabla 37. Políticas Organizacionales proceso logístico 101
Tabla 38. Normas Administrativas proceso logístico 102
Tabla 39. Relaciones Interpersonales proceso logístico 103
Tabla 40. Estilos de dirección proceso logístico 104
Tabla 41. Salarios proceso logístico 105
Tabla 42. Condiciones de Trabajo proceso logístico 106
Tabla 43. Sentido de Realización proceso logístico 107
Tabla 44. Reconocimiento por el Trabajo proceso logístico 108
Tabla 45. Contenido del trabajo proceso logístico 109
Tabla 46. Responsabilidad proceso logístico 110
Tabla 47. Promoción proceso logístico 111
Tabla 48. Promedios de variables 112
Tabla 49. Participación proceso productivo 113
Tabla 50. Participación proceso comercial. 114
Tabla 51. Participación proceso administrativo 116
Tabla 52. Participación proceso logístico 117
Tabla 53. Participación todos los procesos 119

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Políticas Organizacionales proceso productivo 68
Gráfico 2. Normas administrativas proceso productivo 69
Gráfico 3. Relaciones interpersonales proceso productivo 70
Gráfico 4. Estilos de dirección proceso productivo 71
Gráfico 5. Salarios proceso productivo 72
Gráfico 6. Condiciones de trabajo proceso productivo 73
Gráfico 7. Sentido de realización proceso productivo 74
Gráfico 8. Reconocimiento por el trabajo proceso productivo 75
Gráfico 9. Contenido del trabajo proceso productivo 76
Gráfico 10. Responsabilidad proceso productivo 77
Gráfico 11. Promoción proceso productivo 78
Gráfico 12. Políticas Organizacionales proceso comercial 79
Gráfico 13. Normas Administrativas proceso comercial 80
Gráfico 14. Relaciones Interpersonales proceso comercial 81
Gráfico 15. Estilos de dirección proceso comercial 82
Gráfico 16. Salarios proceso comercial 83
Gráfico 17. Condiciones de trabajo proceso comercial 84
Gráfico 18. Sentido de realización proceso comercial 85
Gráfico 19. Reconocimiento por el trabajo proceso comercial 86
Gráfico 20. Contenido del trabajo proceso comercial 87
Gráfico 21. Responsabilidad proceso comercial 88
Gráfico 22. Promoción proceso comercial 89
Gráfico 23. Políticas Organizacionales proceso administrativo 90
Gráfico 24. Normas administrativas proceso administrativo 91
Gráfico 25. Relaciones interpersonales proceso administrativo 92
Gráfico 26. Estilos de Dirección proceso administrativo 93
Gráfico 27. Salarios proceso administrativo 94
Gráfico 28. Condiciones de trabajo proceso administrativo 95
Gráfico 29. Sentido de realización proceso administrativo 96
Gráfico 30. Reconocimiento por el trabajo proceso administrativo 97
Gráfico 31. Contenido del trabajo proceso administrativo 98

Gráfico 32. Responsabilidad proceso administrativo 99
Gráfico 33. Promoción proceso administrativo 100
Gráfico 34. Políticas Organizacionales proceso logístico 101
Gráfico 35. Normas Administrativas proceso logístico 102
Gráfico 36. Relaciones Interpersonales proceso logístico 103
Gráfico 37. Estilos de dirección proceso logístico 104
Gráfico 38. Salarios proceso logístico 105
Gráfico 39. Condiciones de trabajo proceso logístico 106
Gráfico 40. Sentido de Realización proceso logístico 107
Gráfico 41. Reconocimiento por el trabajo proceso logístico 108
Gráfico 42. Contenido del trabajo proceso logístico 109
Gráfico 43. Responsabilidad proceso logístico 110
Gráfico 44. Promoción proceso logístico 111
Gráfico 45. Participación proceso productivo 113
Gráfico 46. Participación proceso comercial 115
Gráfico 47. Participación proceso administrativo 116
Gráfico 48. Participación proceso logístico 118
Gráfico 49. Participación todos los procesos 119

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Factores que conforman el clima organizacional 26
Figura 2. Mapa de proceso 50
Figura 3. Organigrama 51
Figura 4. Ubicación geográfica Crisalltex S.A. 54

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Tabulación encuestas 134

Anexo B. ENCUESTA 150

Anexo C. ANALISIS ELEMENTOS ESTRUCTURALES - RECURSO HUMANO Y SISTEMA SOCIAL INTERNO 161

Anexo D. Tabla Promedios variables 162

RESUMEN

La presente investigación, contiene el estudio de Clima Organizacional realizado a cuatro procesos de la sede principal de la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en la ciudad de Pereira- Risaralda, el cual se realizó aplicando la herramienta **TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL** de la firma G y T, actualizada al año 2015, con el fin de conocer de manera detallada la percepción, que tienen los empleados de los procesos de producción, comercial, administración y logístico, del ambiente organizacional que se presenta en las instalaciones de la empresa.

El estudio se efectuó aplicando el Test de Clima Laboral, a 500 empleados vinculados laboralmente y distribuidos en cuatro procesos específicos de la empresa, que son las más representativas en cuanto a cantidad de personas. La información suministrada por los sujetos a estudio se procesó por medio del uso de herramientas estadísticas cuantitativas, para poder realizar el respectivo análisis de las once variables que mide el instrumento utilizado.

Con este trabajo, se pretende identificar y describir los factores de riesgo psicosociales que podríamos encontrar al medir las condiciones de trabajo del personal de los procesos de producción, ventas, administrativos y logísticos de la empresa CRISALLTEX S.A., en el municipio de Pereira, que le permita a la empresa posteriormente diseñar e implementar un sistema de vigilancia epidemiológica, para mejorar las condiciones de salud y el ambiente de trabajo de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVES: Investigación, estudio de clima laboral, Test de Clima Organizacional, percepción, empleados, herramientas estadísticas cuantitativas, variables, factores de riesgo psicosociales, condiciones de trabajo, sistema de vigilancia epidemiológico, condiciones de salud, incidencia, prevalencia.

ABSTRACT

This research, contains the Organizational Climate study carried out in four processes of the main headquarters of the company CRISALLTEX SA, located in the city of Pereira-Risaralda, which was carried out, applying the tool TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL of the company G And T updated to the year 2015, in order to know in detail the perception, which have employees of the production, commercial, administration and logistics processes, of the organizational environment that is presented in the company's facilities.

The study was carried out by applying the Labor Climate Test to 500 employees linked to the company and distributed in four specific processes of the company, which are the most representative in terms of number of people. The information provided by the subjects under study was processed through the use of quantitative statistical tools, in order to carry out the respective analysis of the eleven variables that measure the instrument used.

This research pretends to identify and describe the psychosocial risk factors that could be found when measuring the working conditions of the personnel of the production, sales, administrative and logistical processes of the company Crisalltex SA, in the municipality of Pereira. Allows the company to later design and implement an epidemiological surveillance system to improve the health conditions and working environment of his employees.

KEY WORDS: Research, work climate study, Organizational Climate Test, perception, employees, quantitative statistical tools, variables, psychosocial risk factors, working conditions, epidemiological surveillance system, health conditions, incidence, prevalence.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca conocer el nivel de satisfacción personal, que tiene un grupo de trabajadores, quienes laboran actualmente en cuatro procesos de la empresa CRISALLTEX S.A., basados en los resultados que arroja el estudio de clima organizacional de la herramienta TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL de la firma G y T, actualizada al año 2015, con el cual se procura hacer una ampliación acerca del conocimiento que se tiene sobre los factores de riesgo psicosociales intralaborales, determinantes del clima laboral que se presenta específicamente en personas que se encuentran laborando en la empresa.

Por otro lado, se pretende dar un aporte a la empresa, con el fin de mejorar algunos aspectos que se están trabajando actualmente en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo,SG- SST bajo los requerimientos del Decreto 1072 de 2015, modificado por el Decreto 052 de 2017, pues al encontrar algún tipo de inconveniente que se pueda relacionar con una de las variables estudiadas, se puede revisar este documento para la identificación del factor que esté generando malestar en el trabajador y analizar de qué manera se puede apoyar a las personas implicadas.

Además de esto, se dejará un aporte claro para futuras investigaciones sobre el Clima Organizacional de la empresa, en este estudio, se encuentran explicaciones desde la ciencia Administrativa, donde se puede encontrar claramente la forma en que diferentes autores utilizan y describen las diferentes condiciones laborales que inciden en el clima organizacional, pasando por la descripción de cada uno de ellos.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según un artículo de El Tiempo, publicado el 20 de septiembre de 2015, el psiquiatra Carlos Gómez Restrepo, director del estudio realizado por la Universidad Javeriana, Colciencias y el Ministerio de Salud, realizó una de las principales conclusiones de la Encuesta Nacional de Salud Mental (ENSM 2015); la cual se trata de la radiografía de este tipo más grande hecha hasta la fecha en Colombia y la primera que involucra todos los componentes de salud y enfermedad mental, en todas las edades.[1]

Entre los datos más relevantes del análisis, que encuestó a casi 16.200 personas de todo el país, está que, en promedio, 10 de cada 100 adultos de 18 a 44 años y 12 de cada 100 adolescentes tienen algún problema que sugiere la presencia de una enfermedad mental.[2]

Aunque en términos generales las estadísticas nacionales están dentro del rango mundial frente a países que han hecho este tipo de mediciones, el psiquiatra Carlos Gómez Restrepo, director del estudio, asegura que por estas causas Colombia es uno de los países con mayor pérdida de años de vida saludable desde la niñez.

Millones de colombianos sufren hoy a causa de problemas de salud mental como depresión, ansiedad y psicosis, y entre ellos los adolescentes y las mujeres de todas las edades son los que llevan la peor parte.

---

[1] GOMEZ RESTREPO, Carlos. Males mentales se ensañan con adolescentes y mujeres. En: El Tiempo. [en línea]. (20 de septiembre de 2015). [citado en 6 de febrero de 2017). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/salud-mental-en-colombia/16380783>

[2] Ibid.

Los cambios que está sufriendo nuestra sociedad implican retos individuales y grupales, particularmente la salud mental de los trabajadores se ha visto claramente afectada por estos avances y ha generado unas importantes dificultades para la adaptación en un mundo cada vez más competitivo y demandante.

Es por lo anterior, que surge una nueva caracterización de paciente con enfermedades mentales en el área laboral, que representan un reto creciente para la economía y la salud ocupacional de los países industrializados y en vía de desarrollo.

El estrés laboral aparece con toda condición que experimenta el hombre cuando se relaciona con su medio circundante, la sociedad que lo rodea y el trabajo, lo que se constituye en un riesgo cuando se produce un desequilibro en su relación con el trabajo o con el entorno, convirtiéndose en una de las principales causas de incapacidad laboral.

Como resultado de la práctica de grado, realizada en la empresa CRISALLTEX S.A., se hicieron varias visitas, donde a través de la observación se analizaron e identificaron las diferentes condiciones de trabajo, que se presentan en la empresa, en todos los procesos que allí se realizan, y posteriormente se analizó la matriz de riesgos, siguiendo la normatividad de la GTC 45. En el análisis de esta matriz se encuentra que el riesgo psicosocial influye directamente en la incidencia y prevalencia, de los incidentes y accidentes de trabajo, por lo cual se decide estudiar el clima organizacional que se presenta en la empresa, llevando a plantear la siguiente pregunta de investigación:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores, sobre el clima organizacional que se presenta en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en Pereira- Risaralda?

- ¿Cuál es el estado del clima organizacional en el segundo semestre del año 2016, en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en la ciudad de Pereira?

- ¿Cuáles son los procesos organizacionales que presentan mayor dificultad en clima organizacional para la población laboral en la empresa CRISALLTEX S.A. ubicada en Pereira- Risaralda?

- ¿Cuáles son los procesos organizacionales que presentan un mejor clima organizacional, para la población laboral en la empresa CRISALLTEX S.A. ubicada en Pereira- Risaralda?

2. JUSTIFICACIÓN

Para los empresarios y líderes de las empresas es cada vez más importante conocer e interpretar el clima organizacional al interior de las organizaciones.

En este orden de ideas, el talento humano y la Seguridad y Salud en el Trabajo, constituyen la principal ventaja competitiva de una organización, dado que el bienestar de los colaboradores determina en gran parte la supervivencia, rentabilidad, proyección social y crecimiento evolutivo de la empresa. Por ende es de interés para toda organización, el análisis de las variables del clima organizacional, que influyen en los riesgos laborales de índole psicosocial.

El presente estudio para la empresa CRISALLTEX S.A., facilitará a su proceso organizacional de Talento Humano, elementos claves útiles para fortalecer las políticas de seguridad y salud en el trabajo, que permitan crear planes de acción preventivos del Riesgo Psicosocial, propiciando ambientes saludables para los trabajadores.

Por último es importante resaltar que la empresa no cuenta con un estudio de clima organizacional actualizado.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Establecer la percepción de los trabajadores, sobre el clima organizacional en el segundo semestre del año 2016 en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en la ciudad de Pereira- Risaralda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son los procesos organizacionales que presentan debilidades en las variables del clima organizacional, para la población laboral en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en Pereira- Risaralda.

- Identificar cuáles son los procesos organizacionales que presentan fortalezas en las variables del Clima organizacional en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en Pereira- Risaralda.

- Recomendar acciones proclives al mantenimiento y/o mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en Pereira- Risaralda.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El autor Francis Cornell define clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.[3]

De acuerdo a lo anterior el clima organizacional es concebido a partir de la visión o enfoque individual de cada colaborador de los diferentes procesos organizacionales; y que esta percepción puede ser negativa o positiva dependiendo de la situación.[4]

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, 1985), el clima organizacional hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. Es decir que el clima organizacional varía de acuerdo a la naturaleza de la empresa, a las políticas, a las formas de liderazgo y que se forja a través del tiempo por las vivencias de sus colaboradores.[5]

“Chris Argyris, defiende la posición de que es necesario en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo”[6].

Según la teoría de McClelland (1962) el clima organizacional está basado en las necesidades que las personas experimentan en un lugar de trabajo; son creadas

[3] GARCIA VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf> p. 158.
[4] Ibid., p. 158.
[5] Ibid., p. 158.
[6] Ibid., p. 158.

de acuerdo tanto a la interacción que estos tengan en su ambiente laboral, como a las personas que hagan parte de un área específica. Cada trabajador tendrá una necesidad diferente de acuerdo al grado de dificultad que tenga su labor a realizar y de la conducta determinada por experiencias pasadas, actuales o aprendidas en el entorno donde se encuentre.[7]

McClelland basa su teoría en tres (3) factores motivadores los cuales determinan la forma de comportarse de una persona; El primer factor motivador es el Logro que trata del "impulso de obtener éxito y destacar, generando como resultado la motivación a partir de la postulación de objetivos ambiciosos y alcanzados con esfuerzo, disciplina y responsabilidad"[8].

El segundo factor motivador desde la teoría de McClelland, es el Poder; se desea el prestigio y el estatus.[9]

El último factor motivador desde este autor es laAfiliación, la cual "trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un equipo"[10].

El autor Fernando Toro, refiere que la percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo.[11]

---

[7] Ibid., p. 158.
[8] MÉNDEZ, Andrea. Teorías de la motivación. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/teorias-de-la-motivacion>
[9] Ibid.
[10] Ibid.
[11] TORO, Fernando. Clima Organizacional y productividad laboral. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf> p. 67.

Toro afirma que la importancia del clima organizacional radica en que las personas reaccionan a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad como tal sino por la percepción[12].

Fernando Toro, expresa que numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.[13]

Continúa expresando este último autor puesto en escena, que, si las decisiones y comportamientos de las personas en el trabajo dependen de la percepción o el sentir de la realidad, es de suma importancia comprender la percepción colectiva llamada clima, para entender acciones y reacciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, rendimiento y productividad, compromiso, políticas y procedimientos[14].

Fernando Toro que enfoca su metodología en dos áreas específicas, la primera basada en el conocimiento del comportamiento y desarrollo organizacional, la segunda basada en método científico de investigación.[15]

Con el estudio de estas dos áreas de enfoque, Fernando Toro busca encontrar los aspectos involucrados que conllevan a la satisfacción laboral por parte de los colaboradores, donde ellos reflejen agrado, complacencia, Motivación y generen un buen clima organizacional a su alrededor.[16]

La motivación para Toro es el interés positivo que una persona experimenta al realizar las actividades que se le han asignado en el trabajo, y el aumento tanto de

[12] Ibid., p. 67.
[13] Ibid., p. 68.
[14] Ibid., p. 68.
[15] Ibid., p. 68.
[16] Ibid., p. 69.

de la productividad, como de la satisfacción en el trabajo y el aumento en el rendimiento.[17]

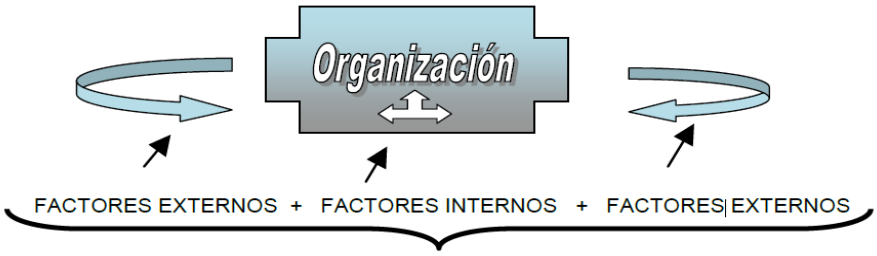
La percepción colectiva de la realidad, el comportamiento de las personas, la forma de mando de los directivos de las organizaciones, las formas de trabajo, las políticas de las compañías y los canales de comunicación e interacción de la empresa se constituyen según Toro en las variables fundamentales a tener en cuenta en el Clima Organizacional.[18]

La medición del clima organizacional regularmente se realiza a través de la aplicación de encuestas a los colaboradores de acuerdo a las necesidades de cada organización y aunque existen distintos instrumentos, cuestionarios, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos estos instrumentos llegan a la misma conclusión sobre la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo[19].

[17] Ibid., p. 69.
[18] Ibid., p. 69.
[19] Ibid., p. 69.

Figura 1. Factores que conforman el clima organizacional



Fuente: gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

Con los factores externos se ha demostrado que este tipo de atributos presentan una correlación positiva con las expectativas esfuerzo-desempeño y desempeño-resultado, lo que quiere decir que, cuando estas condiciones del jefe son positivas dentro de la empresa el personal mostrará una postura más abierta y positiva a los cambios que se presenten. Con los procesos internos, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de tres maneras en la conducta de las personas (preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada). Por esta razón se argumenta que la motivación para el trabajo se pone en evidencia a través de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas[20].

Por último es claro para Toro, que uno de los determinantes del clima organizacional es la motivación que tengan los miembros del equipo de trabajo ya sea positivo o negativo, es decir que la postura que se tome frente a las directrices Estratégicas de la empresa, unida con el bienestar organizacional y personal, es lo que moldeará el comportamiento organizacional, el cual interviene en la productividad laboral y el cumplimiento de las metas y objetivos.

[20] TORO ALVAREZ, Fernando. Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latino americana. (Enero de 2010). [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>

Para efectos de este estudio, los autores se basaran en la teoría de clima organizacional de Fernando Toro, el cual aborda en la concepción del mismo, variables afines al instrumento aplicado:

Tabla 1. Variables instrumentos según Toro, Macclellan y TyG.

FERNANDO TORO	**MACCLELLAN**	**T Y G ACTUALIZADA AL 215**
Relaciones Interpersonales	Logro	Políticas organizacionales,
Estilos de dirección	Poder	Normas administrativas
Sentido de pertenencia	Afiliación	Relaciones interpersonales
Retribución		Estilos de dirección
Disponibilidad de recursos		salarios
Estabilidad		Políticas organizacionales
Claridad y coherencia de dirección		Condiciones del trabajo
Valores colectivos		Sentido de realización
		Reconocimiento por el trabajo,
		Responsabilidad,
		Promoción

Fuente: Elaboración propia

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para abordar el presente estudio, se tomarán los diferentes autores, para conocer como algunos de ellos hicieron una descripción de las diferentes variables que influyen en el clima organización de una empresa:

CULTURA ORGANIZACIONAL: al respecto Davis[21], dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado[22] sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y trasmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein[23] se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Charles Handy[24] (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada

[21] DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.
[22] DELGADO, C. E. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1990. p. 1
[23] SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes, 1988.
[24] GONZALEZ, P. y BELLINO, J. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Trabajo de grado Maestría. Caracas: Universidad Metropolitana, 1995. p. 38.

en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

SATISFACCIÓN: el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según la perspectiva que la persona tenga sobre el área en la cual labora. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.[25]

El grado de satisfacción está determinado por la experiencia y las expectativas que tengan las personas de acuerdo a sus vivencias y experiencias en diferentes entornos, que le permiten tener el gusto o placer de realizar la labor a la cual fue asignado.

La satisfacción laboral es el resultado de agrado de complacencia que surge porque una persona encuentra en su trabajo condiciones que desea o también cuando hay condiciones que no desea.

MOTIVACIÓN: la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, interés, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal. Por otra parte, una persona motivada suele

[25] TORO, Fernando. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. 1998. vol. 17, no. 2.

ser más productiva, aunque no esté satisfecha con el trabajo. Es normal encontrar personas con alto rendimiento que se retiran de un trabajo por razones de insatisfacción, pero igualmente hay personas muy improductivas y poco motivadas que experimentan altos niveles de satisfacción con las condiciones de trabajo.[26]

PERCEPCIÓN: Jelinek (cfr en Hentschel, Smith, y Draguns (1986)) acordaron que la percepción es una herramienta para el análisis en todos los niveles de eficiencia: individual o interpersonal, pequeños grupos, intergrupal u organizacional.

La percepción es cómo se interpreta y se entiende la información que se ha recibido a través de los sentidos. La percepción involucra la decodificación cerebral y el encontrar algún sentido a la información que se está recibiendo, de forma que pueda operarse con ella o almacenarse[27]. "El acto de percibir es el resultado de reunir y coordinar los datos que nos suministran los sentidos externos (sensaciones) (Balsebre, citado por Franco).

Según Marina [28], la percepción implica "coger información y dar sentido". Esto significa que la información no involucra sólo el acto de ver, leer, oír, sino también la comprensión e interpretación de relaciones. Marina[29], para explicar el concepto de percepción, pone como ejemplo una escena presenciada en la terraza de un café: una muchacha acariciaba lentamente la mano de un chico. Éste estaba distraído y tenía un cigarro en la otra mano. Quiso tomar café y entre dos posibilidades –dejar el cigarro o retirar la mano de entre las manos de la chica– ejecutó la segunda acción. Ante esta escena el autor recuerda un poema de

[26] TORO, Op. cit..
[27] FRANCO, Antonio. Gramática comunicativa: producción y comprensión textual. Zulia: Ediciones del Vice Rectorado Académico. Universidad del Zulia, 2007. p. 83.
[28] MARINA, José Antonio. La selva del lenguaje. Barcelona: Editorial Anagrama. 1998. p. 110.
[29] Ibid.

Alexandre que refiere la tristeza de un amante porque los ojos de quien ama se posan distraídos en otra parte.

POLITICAS ORGANIZACIONALES: las políticas según Chiavenato[30], son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes de investigación pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución.

NORMAS ADMINISTRATIVAS: Graham Kellog[31], "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo."

RELACIONES INTERPERSONALES: según Bisquerra[32], una relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

ESTILOS DE DIRECCIÓN: Paz Parra[33]: Proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras, líder

[30] CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7a edición. México: Mc Graw Hill, 2006.
[31]GRAHAM, Kellog. Preparación del manual de oficina, N0 36 España ES: Editorial Reverté. 1962. 180 p.
[32]BISQUERRA, J. Relaciones Interpersonales. Mexico: Editorial: Mac Graw Hill, 2003. p. 23.
[33] PAZ PARRA, Jorge Ignacio. El liderazgo y la gerencia. En: Revista Universitaria EAFIT. No. 102

es: "aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos.

SALARIOS: según Urquijo[34], basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. La más usual es la conocida como sueldo o salario. Se sabe entonces que el empleado, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada**.**

CONDICIONES DE TRABAJO: Chiavenato[35], al mencionar las condiciones ambientales de trabajo se refiere a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.

La higiene y la seguridad laboral también juegan un papel importante, ya que son según Chiavenato[36], dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Por su parte Fernández[37], comenta que la empresa tendrá la responsabilidad de brindar a sus trabajadores unas condiciones laborales seguras e higiénicas que les permitan adquirir cierto nivel de salud de acuerdo con el conocimiento actual existente en la industria y la legislación que a tal efecto resulte aplicable.

SENTIDO DE REALIZACIÓN: Se define como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del

[34] URQUIJO, José. La Administración de Sueldos y Salarios. Venezuela: Ucab , 1997.
[35] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Venezuela: Mc Graw-Hill, 2007. p. 334.
[36] Ibid., p. 332.
[37] FERNANDEZ, Roberto. Administración de la responsabilidad social corporativa**.** España: Thomson Editores, 2005.

potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. [38]

RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO: El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados[39].

Según Maslow[40], Las necesidades de propia actualización o de autorealización. Son las necesidades humanas más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona a ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser. Se dice que cada persona trae su "cosa y que podrá sentirse satisfecha al llenar sus aspiraciones; así el músico crea melodías y trata de alcanzar el virtuosismo, el intelectual de contribuir al conocimiento general, etc.

Maslow postula que las personas son activadas por motivos de propia realización, han alcanzado un nivel de satisfacción adecuado de las otras necesidades. Y que por lo tanto, dicha satisfacción da lugar a la creatividad más completa y sana. Sin embargo este autor admite que la creatividad puede florecer, aun en personas insatisfechas o infelices, ya que la capacidad de creación constituye una fuerza innata que impulsa a la persona a determinada actividad. Este tipo de necesidades

[38] QUINTERO, José Rafael. Teoría de las necesidades de Maslow. (9 de mayo de 2011). [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com.co/2011/05/figura-1.html> p. 3.
[39] JIMENEZ, Alfonso. Compensacion. Madrid: Ed. Diaz de santos, 2013.
[40] Teoría Motivacional. Abraham Maslow. [en línea]. [citado en 14 de febrero de 2017]. Disponible en <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/ABRAHAM_MASLOW.html>

en de los menos estudiados, haciendo falta un mayor esfuerzo de investigación para descubrir los porqués y como de esta necesidad.

CONTENIDO DE TRABAJO: [41]Hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activan una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad en Sartre se concentra en la siguiente sentencia: “Nada puede ser bueno para nosotros, si no lo es para todos”. En cada elección no solo escogemos respecto a nuestra vida, sino también cómo desearíamos que actuaran todos los seres humanos. En cada acto libre, Sartre considera que hay que tener presente al prototipo de ser humano ideal al que se desea aspirar. Si una persona escoge hacerse objetor, su elección está determinada por el hecho de que para esta persona, esta elección debería ser la que escogiera el resto de personas. Es decir, Sartre defiende una noción de responsabilidad en la que no se tiene en cuenta a las personas concretas, sino a una entidad abstracta como es la humanidad.[42]

PROMOCIÓN: la promoción es la transición de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio.[43]

---

[41] MARTIN DAZA, Felix y PEREZ BILBAO, Jesús. Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. [en línea]. [citado en 14 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_443.pdf>

[42] CORCHO ORRIT, R. y CORCHO ASENJO, A. Filosofía y Ciudadanía. Madrid: Editorial Bruño, 2008.

[43] La promoción. [en línea]. [citado en 20 de febrero de 2017]. Disponible en <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.co/2011/10/la-promocion.html>

La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo.

4.3 MARCO JURÍDICO

4.3.1. Marco legal internacional. Los principales textos internacionales contienen en general planteamientos específicos en relación con los derechos de las personas con inferioridad manifiesta, y señalan deberes de los Estados y de la sociedad para con ellos. Así mismo, trazan lineamientos de acción para prevenir la discapacidad, brindar la atención y generar condiciones de integración social y de superación de cualquier forma de discriminación.

Estas normas internacionales, no tienen carácter obligatorio pero sí representan el compromiso de los Estados de cumplir y desarrollar internamente, a través de su legislación, los principios y lineamientos contemplados en aquellas.

Dentro de las normas internacionales más importantes se encuentran:

1. Declaración de Derechos de las personas con retardo mental (1971).
2. Principios para la Protección de los Enfermos Mentales y para el mejoramiento de la Atención en Salud Mental (1991).

4.3.2 Marco legal nacional.

4.3.2.1 Disposiciones Constitucionales. Colombia con la Constitución Nacional de 1991, se declara un Estado Social de Derecho, garante de los derechos fundamentales de todos sus habitantes y es de esta manera que el artículo 25 de la Constitución Política, declara el derecho al trabajo como un derecho

fundamental, al cual tendrán acceso todas las personas en condiciones dignas y justas, los Artículos 47 y 49, en los cuales se prescribe que la seguridad social es un servicio público, obligatorio y a la vez un derecho irrenunciable de todos los habitantes, además "Se garantiza a todas las persona[44]s el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud..."; siendo estos los principales lineamientos de navegación para el nacimiento de la normatividad que hoy en día existe como protección al derecho al trabajo y la salud mental de la población trabajadora.

4.3.2.2 Disposiciones legales. Actualmente en Colombia la legislación laboral está vigilada en gran parte por el Ministerio del Trabajo, sin embargo es necesario argumentar la intervención de otras dependencias del gobierno como el Ministerio de Protección Social, las cuales establecen disposiciones y definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, tales como:

- Ley 1010 de 2006[45] Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

- Resolución 002646[46] de julio del 2008**.** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación,

[44] COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia 1991. [en línea]. [citado en 24 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

[45] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1010. (23, enero, 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [en línea]. Bogotá D.C.: Secretaria del Senado, 2006. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <:http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html>

[46] COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2646. (17, julio, 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, ealuación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo

evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

- Ley 1562 de 2012[47] por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

- Resolución 0652 de 2012[48] Comité de Convivencia Laboral: el Ministerio del Trabajo establece la obligatoriedad para todas las empresas privadas y públicas para conformar el Comité de Convivencia Laboral, el cual identificará e intervendrá frente a los riesgos psicosociales en el trabajo causadas por el estrés ocupacional y acoso labora

- Resolución 1356 de 2012[49] Modifico Resolución 0652 de 2012 Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución 652 de 2012, estableció la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas. Que el Ministerio considera necesario ampliar el plazo establecido en la citada resolución, con el fin de que las empresas dispongan de más tiempo para realizar los

---

psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2008. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

[47]CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1562. (11, julio, 2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [en línea]. Bogotá D.C.: Secretaria del Senado, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://mintrabajo.gov.co/normatividad-julio-leyes-2012/712-ley-1562-del-11-de-julio-de-2012.html>

[48] COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Resolución 652. (30, abril, 2012). Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47374>

[4949] COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 1356. (18, julio, 2012). Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48587>

procedimientos internos requeridos para la conformación del Comité de Convivencia Laboral

- Ley 1616 de 2013[50], la cual tiene como objetivo garantizar el ejercicio pleno al derecho a la salud mental a la población Colombiana, la anterior ley aplicable al sistema general de seguridad social. Artículo 9°. Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral. Así las cosas, las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores

- Decreto 1477 de 2014[51], Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales. El artículo 4° de la Ley 1562 de 2012, define como enfermedad laboral' aquella que es contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.

[50] CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1616. (21, enero, 2013). Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2013. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-cuenta-con-Ley-de-Salud-Mental.aspx>

[51] COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1477. (5, agosto, 2014). Por el cual se expide la tabla de enfermedades laborales. [en línea]. Bogotá D.C, 2014. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-agosto-decretos-2014/3708-decreto-1477-del-5-de-agosto-de-2014.html>

- El Decreto 1072 del 2015[52], en el cual se encuentra implícito en el artículo 6 el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se encuentra vigente a la fecha y de obligatorio cumplimiento tanto para empresas del sector privado, así como del sector público al interior de la república de Colombia, siendo este decreto la guía principal y el marco legal necesarios para orientarse y ratificar el compromiso con sus empleados en materia de seguridad y salud laboral.

- Decreto 052 de Enero de 2017[53], "Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37. ,del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la ' implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)".

4.3.3 Jurisprudencia. La Corte Constitucional, ha ratificado en la mayoría de sus fallos, la protección al derecho al trabajo en condiciones dignas, y de esta forma ha enfatizado que ningún trabajador podrá ser despedido por su condición de salud, por lo tanto las empresas tienen el deber de brindar al interior de sus instalaciones, ambientes laborales saludables, seguros y promover de esta manera la seguridad y salud en el trabajo de sus trabajadores, realizando actividades periódicas de promoción y prevención de accidentes laborales y enfermedades de origen profesional, sin dejar aún lado el bienestar integral de sus colaboradores:

[52] COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1082. (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [en línea]. Bogotá D.C, 2015. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

[53] COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 52. (12, enero, 2017). Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [en línea]. Bogotá D.C: El Ministerio, 2017. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-enero-decretos-2017/7508-decreto-52-del-12-de-enero-de-2017-.html>

4.3.3.1 Sentencia T-597 de 1993[54]

"esta Corporación sostuvo que *"la salud es un estado variable, susceptible de afectaciones múltiples, que inciden en mayor o menor medida en la vida del individuo"*, por tal razón le corresponde al Estado y a la sociedad, la protección del mínimo vital, "*por fuera del cual el deterioro orgánico impide una vida normal*". De ahí, que la salud supone "*un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*".

> En este orden de ideas, la posición de la Corte ha sido reiterada en la sentencia T-458 de 2009[55], al señalar:
>
> > *"… la noción de salud implica, además de la búsqueda de los objetivos generales de bienestar y estabilidad orgánica y funcional, la autodeterminación y la posibilidad de gozar de una existencia adecuada en las condiciones que resulten más convenientes y ajustadas a su disminuida condición física y mental[56]. En este sentido, la salud que es objeto de protección por parte del juez constitucional no hace referencia únicamente a la integridad física sino que comprende, necesariamente, todos aquellos componentes propios del bienestar psicológico, mental y psicosomático de la persona[57]."*
>
> La citada sentencia considera importante la *"… necesidad de desarrollar labores de prevención y control tanto de las enfermedades que se encuentran en estados tempranos de evolución como de aquellos otros padecimientos crónicos, o aún agudos e invalidantes, que afectan a determinada persona".* De igual forma, la Corte ha sostenido que para tener derecho a la prestación médica, no se requiere que el paciente *"… se encuentre en la fase crítica de una enfermedad sicológica o mental. Aceptarlo así equivaldría a excluir, en todos los campos de la medicina, los cuidados preventivos.[58]"* Asegura que no puede perderse de vista que *"dentro de las finalidades del tratamiento médico, dispensado conjuntamente por profesionales y personas allegadas al paciente, puede perseguirse, o bien la mejoría*

---

[54] COLOMBIA. CORTE CONSITUCIONAL. Sentencia T-597/1993. (15, diciembre, 1993). Derecho a la salud. M.P. Eduardo Cifuentes Muñoz. [en línea]. Bogotá D.C, 1993. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1993/t-597-93.htm>

[55] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-458/2009. (9, julio, 2009). Principio de solidaridad y responsabilidad compartida entre Estado y particulares en recuperación de enfermos mentales crónicos. MP. Luis Ernesto Vargas Silva. [en línea]. Bogotá D.C, 1993. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/T-458-09.htm>

[56] *Sentencia T-401 de 1992. En esta ocasión la Corte reconoció "el derecho a cargo del Estado a la atención integral, para la debida protección suya y de la sociedad", en favor de dos personas que durante más de 20 años habían permanecido privados de su libertad con medidas de seguridad de internación siquiátrica en manicomio criminal.*

[57] *Cfr. Sentencia T-248 de 1998. En esta sentencia la Corte tuteló el derecho a la vida digna de una persona que "en los últimos años ha venido afrontando situaciones traumáticas en su vida personal y familiar", y ordenó el reinicio de un tratamiento psicológico que una EPS había suspendido señalando, entre otras cosas, que dicho procedimiento médico no estaba cobijado por el Plan Obligatorio de Salud.*

[58] *Cfr. Sentencias T-248 de 1998, y T- 124 de 2002.*

total en los casos en que ésta sea posible, o bien el control de las afecciones del enfermo con el propósito de disminuir una disfunción que se ha catalogado como crónica y que seestimaincurable –no desaparecerá -. Se trata entonces, de un principio que adquiere indiscutible relevancia en los casos de las enfermedades mentales.[59]"

4.3.3.2 Sentencia T-558 de 2005.[60] Reiteró:

> *"Recuérdese que lo más recomendado por la medicina psiquiátrica es que el manejo de la enfermedad y su rehabilitación se realice dentro de su medio social, con el apoyo de la familia del paciente. Unidos por lazos de afecto, se espera que de manera espontánea los parientes adelanten actuaciones solidarias que contribuyan al desarrollo del tratamiento, colaborando en la asistencia a las consultas y a las terapias, supervisando el consumo de los medicamentos, estimulando emocionalmente al paciente y favoreciendo su estabilidad y bienestar. Evidentemente, bajo la orientación y coordinación de las entidades que conforman el sistema General de Seguridad Social en Salud pues, aun cuando la familia asuma la responsabilidad por el enfermo, dichas entidades no se eximen de prestar los servicios médicos asistenciales que sus afiliados requieran*."

La jurisprudencia constitucional siempre ha reconocido la importancia de involucrar a la familia en el proceso de tratamiento de la enfermedad mental que sufre uno de sus integrantes; para ello, ha apelado al derecho a la salud, al respeto de la dignidad humana y en especial, al principio de la solidaridad social, con el fin de impedir que se eluda la responsabilidad de la familia, del Estado y de los particulares frente a la atención y protección de los enfermos mentales.

4.3.3.3 Sentencia T – 882 de 2006[61].

"El acoso laboral en cuanto violación al derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

La Corte Constitucional, como se ha explicado, ha considerado que la persecución laboral constituye un caso de vulneración del derecho fundamental a gozar de un trabajo en condiciones dignas y justas. Con todo, hasta el momento, no había contado con la ocasión de profundizar acerca de las características que presenta este fenómeno ni de examinar la procedencia de la

---

[59] *Cfr. Sentencia T-209 de 1999.*

[60] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-558/05. (26, mayo, 2005). Principio de solidaridad social con los enfermos mentales. MP. Rodrigo Escobar Gil. [en línea]. Bogotá D.C, 2005. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/T-558-05.htm>

[61] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-882/06. (26, octubre, 2006). Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. MP. Humberto Antonio Sierra Porto. [en línea]. Bogotá D.C, 2006. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/ relatoria/2006/t-882-06.htm>

acción de tutela en estos casos, dada la entrada en vigor de la Ley 1010 de 2006, "*Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*". En efecto, si bien recientemente en sentencia C-738 de 2006, la Corte declaró inexequible la expresión "*los cuales se descontarán sucesivamente de la remuneración que el quejoso devengue, durante los seis (6) meses siguientes a su imposición*", del artículo 14 de la Ley 1010 de 2006, por estimar que la imposición de la mencionada multa, al descontarse automáticamente del salario y no tener límite prefijado respecto del monto del descuento, era desproporcionada y llegaba a vulnerar el mínimo vital del sancionado, también lo es que la Corte no examinó a fondo el fenómeno del acoso laboral en cuanto violación del derecho al trabajo en condiciones dignas y justas".

4.3.3.4 Sentencia T-003 de 2010[62]

"En ese orden de ideas, el empleador, de acuerdo con el principio de solidaridad, debe tener un especial cuidado con los trabajadores que estén incapacitados por un accidente de trabajo o una enfermedad, sin que pueda en esas circunstancias ocurrir una desvinculación laboral, pues este grupo de la población, por la condición en la que se encuentran, gozan de una especial protección constitucional por estar en una situación de debilidad manifiesta.

Protege a los trabajadores que sufren un accidente de trabajo o una enfermedad profesional. Por ello la Corte Constitucional ha protegido a los trabajadores que en el desarrollo de sus funciones, sufren accidentes o enfermedades que disminuyen su capacidad laboral. La jurisprudencia ha concluido que el empleador se encuentra en la obligación de reubicar a estos trabajadores y cuando el patrono conoce el estado de salud de su empleado, estando en la posibilidad de reubicarlo en un nuevo puesto de trabajo, no lo hace y por el contrario lo despide sin justa causa, implica la presunción de que el despido se efectuó como consecuencia del estado de salud, abusando de una faculta legal para legitimar la conducta omisiva.

Para finalizar el contrato a quienes se encuentren en estado de debilidad manifiesta por razones de salud, es necesario obtener la autorización del Ministerio de la Protección Social. El empleador tiene la facultad de despedir al trabajador con discapacidad, aun cuando lo indemnice, por cuanto debe cumplir con el procedimiento establecido por la Ley 361 de 1997. El despido hecho en circunstancias de discapacidad, se toma ineficaz a menos que el empleador pruebe ante la oficina

[62] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-003/10. (14, enero, 2010).. MP. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub [en línea]. Bogotá D.C, 2010. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/T-003-10.htm>

del Trabajo, que no le es posible reubicarlo. De lo contrario, se presume que la terminación laboral fue en razón de su enfermedad".

4.3.3.5 Sentencia T 095 de 2013[63].

"Reiteración de la jurisprudencia sobre el alcance del derecho a la salud mental

> *Esta Corporación desde sus inicios se ha pronunciado sobre el alcance del derecho a la salud, que la Constitución en sus artículos 13 y 47, prevé para las personas afectadas por enfermedades mentales.*
>
> *Respecto a las personas que padecen de un trastorno mental, la Corte Constitucional ha dicho que "El derecho a la salud comprende la facultad que tiene todo ser humano de mantener la normalidad orgánica funcional, tanto física como en el plano de la operatividad mental, y de restablecerse cuando se presente una perturbación en la estabilidad orgánica y funcional de su ser. Implica, por tanto, una acción de conservación y otra de restablecimiento..."*

4.4 MARCO HISTÓRICO

CRISALLTEX S.A., es la dueña de la marca **GINO PASSCALLI**, cuya principal actividad económica es la confección y comercialización de prendas de vestir para toda la familia a nivel a nacional.

La sede principal está ubicada en la Avenida 30 de Agosto No. 47-80 de la ciudad de Pereira- Risaralda, cuenta en la actualidad con una planta de producción de 349 personas y 75 puntos de venta a nivel nacional.

[63] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-095/13. (26, febrero, 2013).. Acción de tutela contra acto administrativo que ordena traslado de servidor público. MP. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub [en línea]. Bogotá D.C, 2010. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/T-095-13.htm>

4.4.1 Historia de la empresa CRISALLTEX S.A. En el año de 1979 nace la empresa “Confecciones Crisalltex”, sus propietarios JESUS ALFONSO CASTILLO RUIZ y su esposa ISABEL CRISTINA GALLÓN GIRALDO deciden diversificar su actividad enfocándose hacia las condiciones de la industria tradicional de la región: la producción y distribución de camisas formales e informales.

Ante la gran inversión que significaría la compra de maquinaria, inicialmente se utilizó la confección por terceros. En estos momentos Crisalltex se encontraba localizada en la Carrera 7 Nº 21-56 y contaba con el siguiente personal: 1 secretaria, 2 auxiliares, 7 vendedores y el contador.

Tres años más tarde, la empresa traslada sus instalaciones a la Calle 17 Nº 7-16 a una sede más amplia que permitió un mayor manejo de la materia prima, pues allí se inició el proceso de corte de telas, se amplía así mismo su nómina de personal incluyendo 2 cortadores, 2 auxiliares contables, 1 jefe de ventas y 1 programador de sistemas. Para este momento las ventas abarcaban completamente el territorio nacional y se comenzaban los contactos con el mercado de otros países mediante continuos viajes y participación en importantes ferias internacionales.

En el año de 1985, como resultado de un análisis del mercado ya conocido y de definir completamente el perfil del consumidor, estilos, materia prima y el nivel de calidad, se crea la marca “Gino Passcalli” que se constituye en la marca líder de la empresa, con texturas nacionales e importadas; accesorios de gran calidad y la acertada combinación de diseños tradicionales con la moda casual moderna constituyendo las principales características de un producto que amerita un alto precio y que verdaderamente sus ventas reales superarían en grandes porcentajes a las proyectadas del año 1986.

De acuerdo a resultados y perspectivas se hace posible la adquisición de maquinaria y equipo, lo cual obliga a fortalecer la estructura administrativa, la fuerza de ventas y se consolida la actividad exportadora de la empresa.

Otra fuente representativa para la participación la constituyeron sus puntos de venta en Pereira, San Andrés, Medellín y Bucaramanga.

A finales de 1987 Confecciones Crisalltex adquiere la sede administrativa y comercial donde hoy funciona: la bodega distribuidora, las oficinas y su principal punto de venta lo cual contribuiría a la consolidación de la imagen corporativa de la empresa.

El 20 de noviembre en Madrid España el señor Jesús Alfonso Castillo recibe de la TradeLeadres Club, el trofeo como premio a la mejor imagen de marca.

Este reconocimiento a nivel mundial los motiva a iniciar una campaña publicitaria que es lanzada en octubre de 1991 con la salida en televisión del primer comercial con una duración de 30 segundos.

Durante estos 2 últimos años la empresa ha continuado su desarrollo. Teniendo en cuenta la dimensión, el volumen de venta y su responsabilidad social como generadora directa de 160 empleos e indirecta de 120 empleos más; sus dueños se preocupan hoy por una sistematización y vinculación de más personal profesional a su organización para lograr responder al medio y en especial a la modernización de la economía que se está generando en el país.

Para el año de 1993, la empresa tomaría un rumbo distinto y definitivo: se reemplaza el canal de distribución por una venta directa al consumidor a través de los almacenes de fábrica.

La logística y el modo de operar se concibe ya de una manera distinta, el departamento de ventas al por mayor es orientado a pocos clientes y en las zonas más rentables mientras que nace el departamento de almacenes con sus tareas propias de manejo de fuerza de ventas, inventarios, decoración, etc.

El área de mercadeo se debe fortalecer y la apertura de los almacenes de fábrica se toma la empresa de tal manera que se conforman talleres de ebanistería, electricidad, publicidad, todo cumple unos estándares de exhibición, decoración, publicidad, capacitación, lo que podía parecer una labor de muchos años se vio reducida a 5 años cuando se logró tener 32 almacenes de fábrica a finales de 1998; para este momento los clientes distribuidores ya se habían dejado de atender en su totalidad.

Gino Passcalli se constituye entonces en una muy reconocida marca a nivel nacional, todas las regiones en donde no existían almacenes pedían que se instalara allí uno, en la mente del consumidor ya estaba este concepto de calidad, exclusividad y variedad que se habían transmitido mediante los productos, su presentación y los mismos almacenes que han quedado ubicados en los mejores sitios y/o centros comerciales de cada ciudad. Bajo el slogan de Moda Italiana de Colección se tiene una gran responsabilidad, Gino Passcalli debe lanzar su colección basada en las tendencias de la moda europea, siguiendo a la vanguardia de las marcas que ofrecen la línea masculina.

En los almacenes de fábrica se debe ofrecer las líneas complementarias para el vestuario masculino, es por eso que se hacen importantes las alianzas con proveedores de calzado, correas, ropa interior y accesorios en general, cuidando siempre que la calidad de estos artículos se encuentre a la par con los ofrecidos.

Paralelamente y como una línea secundaria nace la marca infantil “Crescendo” ya se había hecho un intento de sacar al mercado las prendas infantiles con la marca

Gino Passcalli pero los niños y jóvenes buscaban su propia identidad, unas prendas más informales con diseños hechos para ellos fue acertado; las ventas de los productos Crescendo lo decían, en las temporadas de fin de año nuestra oferta era insuficiente, las perspectivas eran alentadoras, es por eso que se detecta la necesidad de ampliar la producción y espacios para Crescendo.

Simultáneamente a finales de 1998 con un análisis de mercados potenciales, se llega a la conclusión de que el cliente buscaba precio, calidad, comodidad, venta rápida; surgen las carpa tiendas Gino Passcalli las cuales se ubican por temporadas en ciudades específicas y por un tiempo determinado (1 o 2 meses únicamente)

Se crea una gran infraestructura dedicada a la instalación y desmonte de las carpa tiendas.

La calidad y buena imagen que se ofrecía en los almacenes debía ser similar a las carpa tiendas. Por eso se ocupan espacios amplios en buenos sitios, la participación en ventas de las carpa tiendas se ha constituido en un apoyo financiero muy importante para la empresa.

En 1999 se lanza al mercado la línea femenina Sophie Cris, su venta se hace en los almacenes más grandes de la empresa y comienza a ser posicionada en el mercado acertadamente, y se trata de una línea sobria, clásica pero muy actualizada en cuanto a colores, texturas y diseños.

En el 2001 y 2002, la organización ve la oportunidad de cautivar y atender otros segmentos del mercado. Creando así la marca Massimo Castello, que fue concebida para clientes con un poder adquisitivo más alto donde se utilizan texturas e insumos de alta calidad, composiciones en títulos altos y una exclusiva variedad. Al mismo tiempo se crea la marca Polo Urbina, que es dirigida al

ejecutivo joven manejando texturas sobrias con alto diseño que permiten al cliente verse juvenil sin perder la elegancia y sobriedad.

En la actualización del plan estratégico del 2003, la organización identifica la necesidad de entrar al mercado capitalino y lo planea hacerlo para el año siguiente. A finales del año 2004 la empresa ingresa a la ciudad de Bogotá con 9 almacenes ubicados en sectores estratégicos y altamente comerciales; con estos nuevos almacenes la empresa hace presencia en el 50% del territorio nacional.

En el año 2005, la empresa identifica la necesidad de reestructurar sus procesos y se toma la decisión de obtener la certificación ISO 9001:2000. Dicho proceso toma alrededor de un año permitiéndole a la organización unificar sus procesos, una mejor calidad en sus productos y una inquebrantable vocación al servicio frente a sus clientes. A mediados del 2006 se obtiene la certificación ISO 9001:2000 en La Comercialización y Distribución de Prendas de vestir para Hombre, Dama y Niño.

A finales del año 2006, la empresa es involucrada en una investigación de lavado de activos y pasa a ser administrada por la Dirección Nacional de Estupefacientes hasta mediados del 2008 cuando los propietarios de la empresa demuestran su inocencia y total transparencia frente a los hechos retomando así posesión sobre la empresa.

Para el segundo semestre del 2008 y todo el 2009, se realizan campañas publicitarias muy agresivas que permiten reposicionar el status de la marca y el buen nombre de sus propietarios. Se da inicio a mejorar los canales de comunicación con los clientes, el desarrollo de nuevos productos y cambiar la mala imagen que las autoridades erróneamente habían creada en la mente de los colombianos.

Para el año 2010, la empresa logró superar en un alto porcentaje las dificultades del pasado pero se encuentra con una crisis económica nacional y mundial obligándola a desarrollar estrategias comerciales enfocadas en ofertar productos con precios bajos, mayores beneficios para sus clientes tales como la rifa de una vehículo de alta gama y un excelente servicio que todo reunido permitió estar vigentes en el mercado, posicionar la marca y crear espacios diferenciadores frente a sus competidores.

4.5 MARCO INSTITUCIONAL

4.5.1 Misión. CRISALLTEX S.A. tiene como uno de sus principales objetivos el velar por el bienestar físico, mental y social de todos sus trabajadores, así como la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes. Generando un lugar de trabajo seguro, saludable e integral a través de su sistema de gestión integral en todos los procesos y sedes de la empresa.

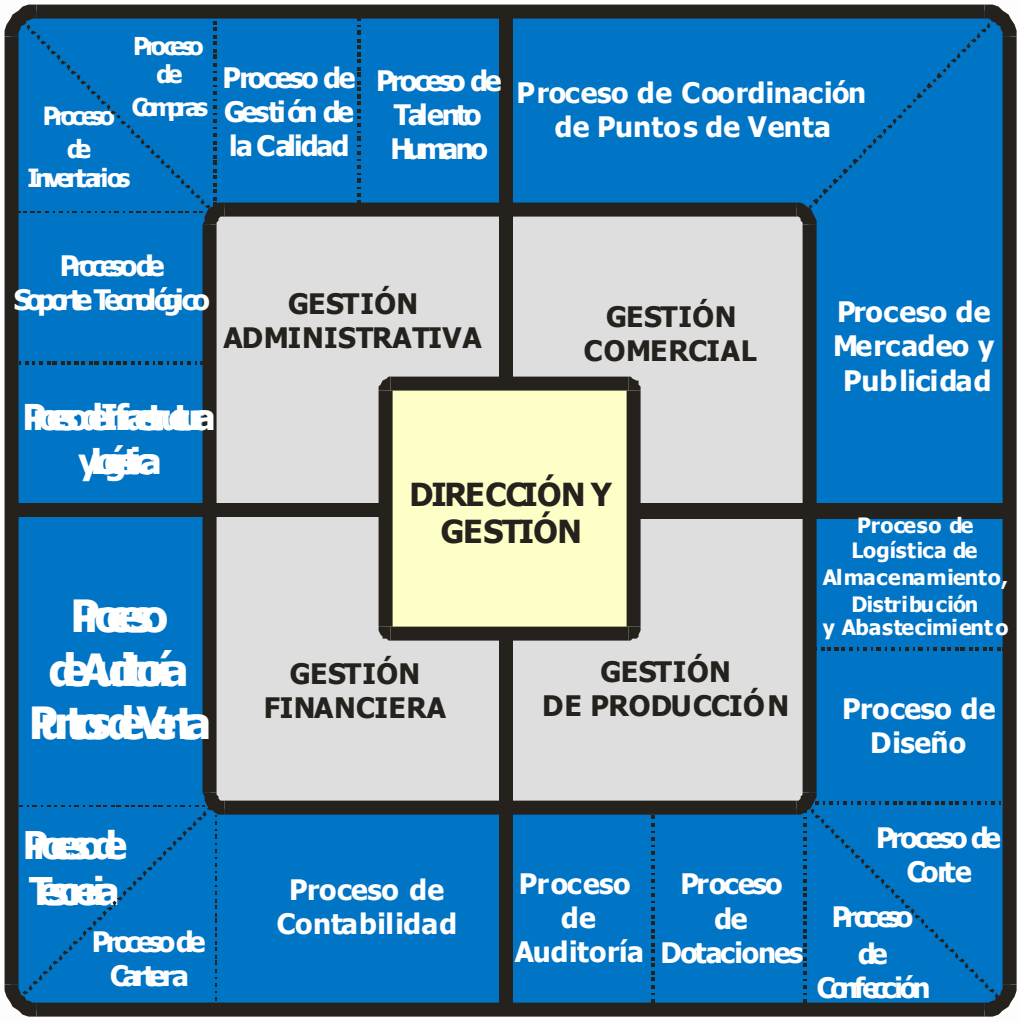
Para ello se dispone de solidez financiera, buena infraestructura, personal competente que ayude con ética a fomentar conciencia de la importancia del auto cuidado y de las normas de seguridad, con la meta de minimizar y/o eliminar los factores de riesgos inherentes a la actividad económica de CRISALLTEX S.A.

La organización se compromete a hacer extensiva su política a todo el personal vinculado directa o indirectamente, incluyendo a contratistas y proveedores. En búsqueda del cumplimiento de los requisitos legales, propios y del cliente, incrementando la eficacia y la eficiencia a través del mejoramiento continuo de los procesos, consolidando ambientes seguros de trabajo en toda la organización

4.5.2 Visión. Ser en el 2020, la empresa de vestuario masculino y femenino líder en brindar a los clientes la mejor combinación de calidad, precio, variedad y asesoría; con el mejor posicionamiento de marca y la mayor innovación en el desarrollo de canales de distribución, de tal manera que consolide a la empresa en el mercado colombiano.

4.5.3 Mapa de proceso.

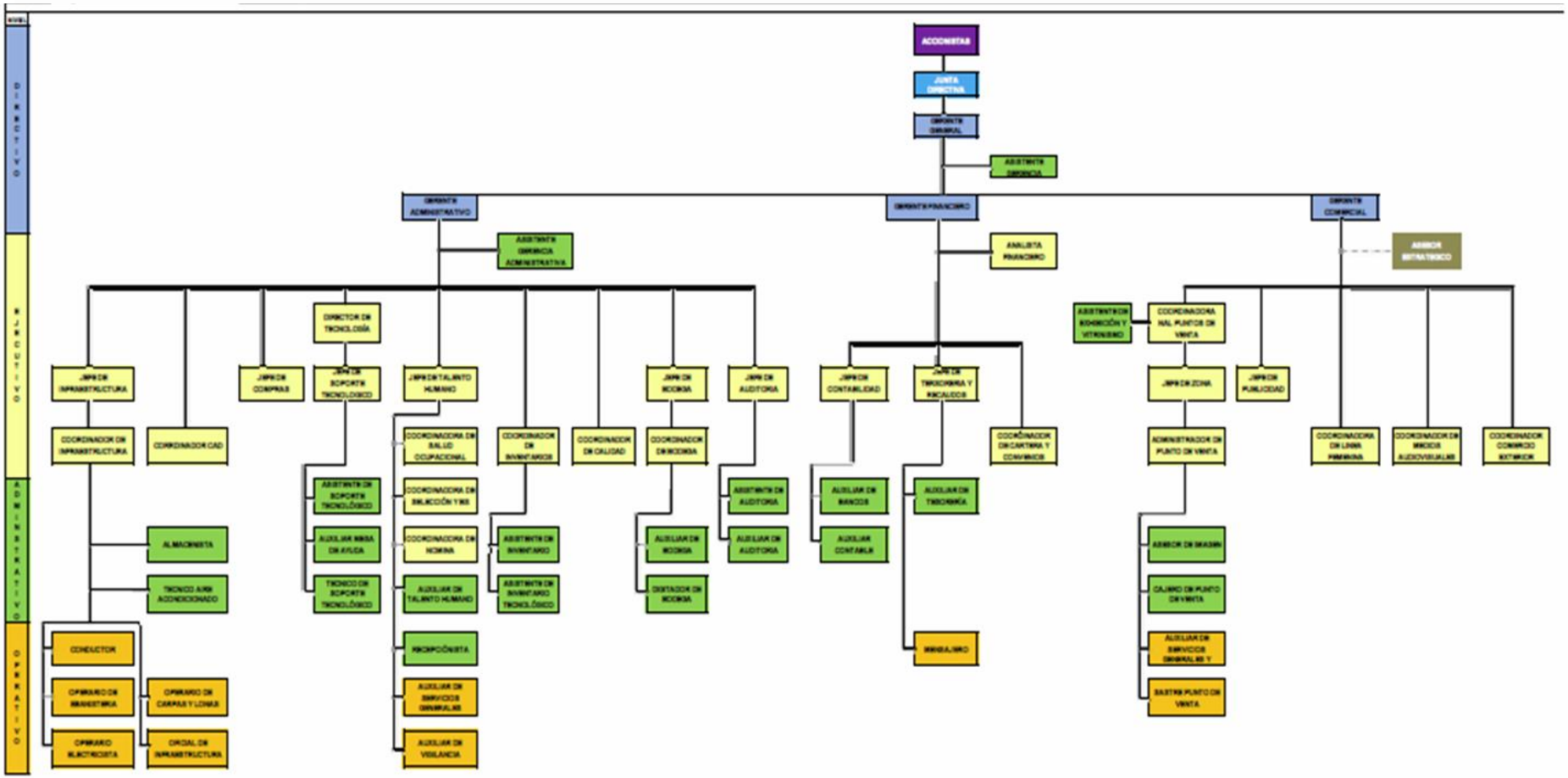
Figura 2. Mapa de proceso



Fuente: SSG Calidad Crisalltex S.A.

4.5.4 Organigrama.

Figura 3. Organigrama



Fuente: Proceso Talento Humano Crisalltex S.A.

4.5.5 Distribución del personal en la empresa. En la tabla 2 se muestra la distribución del personal que labora en CRISALLTEX S.A.

Tabla 2. Distribución del personal

CARGO	# DE PERSONAS
ADMINISTRATIVOS	
Gerente General	2
Gerencia Financiera	17
Gerencia Administrativa	2
Seguridad y vigilancia	26
Talento Humano	9
Soporte tecnológico	5
Calidad	2
Seguridad y salud en el Trabajo	2
OPERATIVOS	
Jefe de Producción	1
supervisores	8
Operarios de Producción	330
Mantenimiento	10
COMERCIAL	
Gerencia Comercial	1
Jefes de zona	6
Puntos de venta	418
LOGISTICA Y DISTRIBUCION	
Jefes de Bodega	4
Jefes de distribución y abastecimiento	1
Conductores	8
Auxiliares de Bodega	34
TOTAL	**886**

Fuente: Propia

4.6 MARCO GEOGRÁFICO

La investigación se aplicó en la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en la ciudad de Pereira, la cual posee como actividad económica la fabricación, distribución y comercialización de prendas de vestir masculino, femenino, juvenil, infantil y deportivo y otros textiles.

Este estudio se desarrolla aplicando el Test de Clima Organizacional de la Firma G y T en las cuatro grandes áreas que componen dicha organización, ubicadas geográficamente de la siguiente manera:

- Área de producción: Carrera 7 # 39, en el centro de la ciudad de Pereira-Risaralda, (Punto B en el mapa).

- Área administrativa: Carrera 13 # 47-80, área centro oriental de la ciudad de Pereira-Risaralda, (Punto A en el mapa).

- Área de almacenamiento o bodega: Carrera 12 # 40-40, ubicada en el área centro oriental de la ciudad de Pereira- Risaralda, (Punto C en el mapa).

- Área de ventas: Distribuida en puntos varios de la ciudad de Pereira-Risaralda.

4.6.1 Mapa ubicación geográfica de CRISALLTEX S.A.

Figura 4. Ubicación geográfica Crisalltex S.A.

Fuente: Google maps

5. METODOLOGÍA

En adelante se expondrá la metodología pertinente que se desarrollará en el presente proyecto de investigación, identificando el tipo de investigación y el modelo a implementar, que permitan identificar y precisar en la unidad de trabajo, y que se llevará a cabo de la siguiente manera.

5.1 RUTA METODOLÓGICA

La estructura que se desarrollará en el término de esta investigación corresponde a un tipo de investigación metodológica denominada concluyente descriptiva, con un enfoque de carácter cuantitativo y un alcance interpretativo y analítico, que permitirá analizar la percepción que tienen del clima organizacional los trabajadores de la empresa CRISALLTEX S.A., en la sede principal de la ciudad de Pereira – Risaralda.

5.2 UNIDAD DE TRABAJO

Está dirigida a la totalidad de los trabajadores que hacen parte de la empresa CRISALLTEX S.A., ubicada en la ciudad de Pereira- Risaralda y que a la fecha están contratadas para prestar sus servicios como trabajadores de la empresa, en la sede principal.

De conformidad con lo anterior se tiene en cuenta dicha población ya que uno de los principales objetivos de la investigación reside en analizar la opinión que tienen los empleados de la empresa en estudio, sobre el clima organizacional que se da al interior de la empresa, con el fin de posteriormente a este estudio, la empresa diseñe un Sistema de Vigilancia epidemiológico que apunte a mejorar las condiciones laborales en que se encuentra esta población trabajadora.

5.3 PRECISIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO

Para la precisión de la unidad de trabajo, se utilizó un censo a los 500 trabajadores en la ciudad de Pereira, de los procesos de Producción, Comercial, Administrativos y Logística, que representan al total de los trabajadores de la empresa CRISALLTEX S.A., en dicha ciudad.

5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se tendrán como instrumentos, una matriz de análisis de normas, jurisprudencia y una encuesta de clima organizacional GYT.

5.4.1 Matriz de Normas y sentencias. La matriz de análisis contiene quince columnas con las normas y sentencias estudiadas en la investigación; este instrumento permite establecer cómo se encuentra regulado el tema en estudio a nivel normativo y jurisprudencial.

Objetivo: Identificar en las normas y en los pronunciamientos de la Corte Constitucional, el concepto de clima organizacional, salud mental y protección especial para la población trabajadora.

Tabla 3. Matriz de Análisis de Normas y sentencias

NORMA y/o SENTENCIA	ART.	CONCEPTO DERECHO DEL TRABAJO	CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	CONCEPTO SALUD MENTAL	PROTECCION ESPECIAL
Constitución Política Nacional	**25**	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado.	Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.		**X**
Constitución Política Nacional	**47**			El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran	**X**
Constitución Política Nacional	**49**			La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.	**X**
Resolución 02646 de 2008	**Art 1 y 7**	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y	Gestión organizacional: se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el	**Características del grupo social de trabajo:** comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las	

		monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias para el manejo de los cambios que afecten a las personas, entre otros	interacciones, así como el trabajo en equipo. **Condiciones de la tarea:** Incluyen las demandas de carga mental (velocidad, complejidad, atención, minuciosidad, variedad y apremio de tiempo), el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y por resultados), las demandas emocionales (por atención de clientes), la especificación de los sistemas de control y la definición de roles.	
Ley 1010 de 2008	**Art. 1**	La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan	Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes		

		sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.	comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.		
Resolución 0652 de 2013	**objeto**	El Ministerio del Trabajo establece la obligatoriedad para todas las empresas privadas y públicas para conformar el Comité de Convivencia Laboral, el cual identificará e intervendrá frente a los riesgos psicosociales en el trabajo causadas por el estrés ocupacional y acoso labora			
Resolución 1356 de 2013	**objeto**	Que el Ministerio de Trabajo mediante Resolución 652 de 2012, estableció la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas. Que el Ministerio considera necesario ampliar el plazo establecido en la citada resolución, con el fin de que las empresas dispongan de más tiempo para realizar los procedimientos internos requeridos para la conformación del Comité de Convivencia Laboral.			

Ley 1616 de 2013	**Art. 9**	La cual tiene como objetivo garantizar el ejercicio pleno al derecho a la salud mental a la población Colombiana, la anterior ley aplicable al sistema general de seguridad social.		PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN El ÁMBITO LABORAL. Las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo	
Decreto 1447 de 2013	**Objeto**			Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales. El artículo 4° de la Ley 1562 de 2012, define como enfermedad laboral' aquella que es contraída como resultado de la exposición a factores de	

				riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar.	
Decreto 1072 de 2015		En el cual se encuentra implícito en el artículo 6 el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se encuentra vigente a la fecha y de obligatorio cumplimiento tanto para empresas del sector privado, así como del sector público al interior de la república de Colombia, siendo este decreto la guía principal y el marco legal necesarios para orientarse y ratificar el compromiso con sus empleados en materia de seguridad y salud laboral.			
Decreto 052 de 2017	**Objeto**	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37., del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la '			

		implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)".			
Sentencia T-597 de 1993				Esta Corporación sostuvo que *"la salud es un estado variable, susceptible de afectaciones múltiples, que inciden en mayor o menor medida en la vida del individuo"*, por tal razón le corresponde al Estado y a la sociedad, la protección del mínimo vital, "*por fuera del cual el deterioro orgánico impide una vida normal*". De ahí, que la salud supone "*un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*".	
Sentencia T-882 de 2006			**"El acoso laboral en cuanto violación al derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.** La Corte Constitucional, como se ha explicado, ha		

			considerado que la persecución laboral constituye un caso de vulneración del derecho fundamental a gozar de un trabajo en condiciones dignas y justas. Con todo, hasta el momento, no había contado con la ocasión de profundizar acerca de las características que presenta este fenómeno ni de examinar la procedencia de la acción de tutela en estos casos, dada la entrada en vigor de la Ley 1010 de 2006, "*Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*". En efecto, si bien recientemente en sentencia C-738 de 2006, la Corte declaró inexequible la expresión "*los cuales se descontarán sucesivamente de la*		

			remuneración que el quejoso devengue, durante los seis (6) meses siguientes a su imposición", del artículo 14 de la Ley 1010 de 2006, por estimar que la imposición de la mencionada multa, al descontarse automáticamente del salario y no tener límite prefijado respecto del monto del descuento, era desproporcionada y llegaba a vulnerar el mínimo vital del sancionado, también lo es que la Corte no examinó a fondo el fenómeno del acoso laboral en cuanto violación del derecho al trabajo en condiciones dignas y justas".		
Sentencia T-003 de 2010			*"En ese orden de ideas, el empleador, de acuerdo con el principio de solidaridad, debe tener un especial cuidado con los trabajadores que estén*	*Protege a los trabajadores que sufren un accidente de trabajo o una enfermedad profesional. Por ello la Corte Constitucional ha*	

			incapacitados por un accidente de trabajo o una enfermedad, sin que pueda en esas circunstancias ocurrir una desvinculación laboral, pues este grupo de la población, por la condición en la que se encuentran, gozan de una especial protección constitucional por estar en una situación de debilidad manifiesta	*protegido a los trabajadores que en el desarrollo de sus funciones, sufren accidentes o enfermedades que disminuyen su capacidad laboral. La jurisprudencia ha concluido que el empleador se encuentra en la obligación de reubicar a estos trabajadores y cuando el patrono conoce el estado de salud de su empleado, estando en la posibilidad de reubicarlo en un nuevo puesto de trabajo, no lo hace y por el contrario lo despide sin justa causa, implica la presunción de que el despido se efectuó como consecuencia del estado de salud, abusando de una faculta legal para legitimar la conducta omisiva.*	
Sentencia T-095 de 2013				**"Reiteración de la jurisprudencia sobre el alcance del derecho a la salud mental.**	

				Esta Corporación desde sus inicios se ha pronunciado sobre el alcance del derecho a la salud, que la Constitución en sus artículos 13 y 47, prevé para las personas afectadas por enfermedades mentales. *Respecto a las personas que padecen de un trastorno mental, la Corte Constitucional ha dicho que "El derecho a la salud comprende la facultad que tiene todo ser humano de mantener la normalidad orgánica funcional, tanto física como en el plano de la operatividad mental, y de restablecerse cuando se presente una perturbación en la estabilidad orgánica y funcional de su ser. Implica, por tanto, una acción de conservación y otra de restablecimiento.*	

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2 Encuesta – Test de Clima Organizacional de la Firma G y T actualizada a 2015. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación. Puede ser estructurada.

Está compuesta de listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual, o es de tipo no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas con base en las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información; que para este caso es la población o universo objetivo, que permitirá recoger la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional en la empresa CRISALLTEX S.A. de la ciudad de Pereira - Risaralda.

La citada encuesta considera las siguientes variables de tipo Psicosocial:

Políticas organizacionales, normas administrativas, relaciones interpersonales, estilos de dirección, salarios, condiciones de trabajo, sentido de realización, reconocimiento por el trabajo, contenido de trabajo, responsabilidad, promoción, ya explicadas en el marco conceptual. (Ver anexos).

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PROCESOS

A continuación se muestran y analizan cada variable de tipo psicosocial.

6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

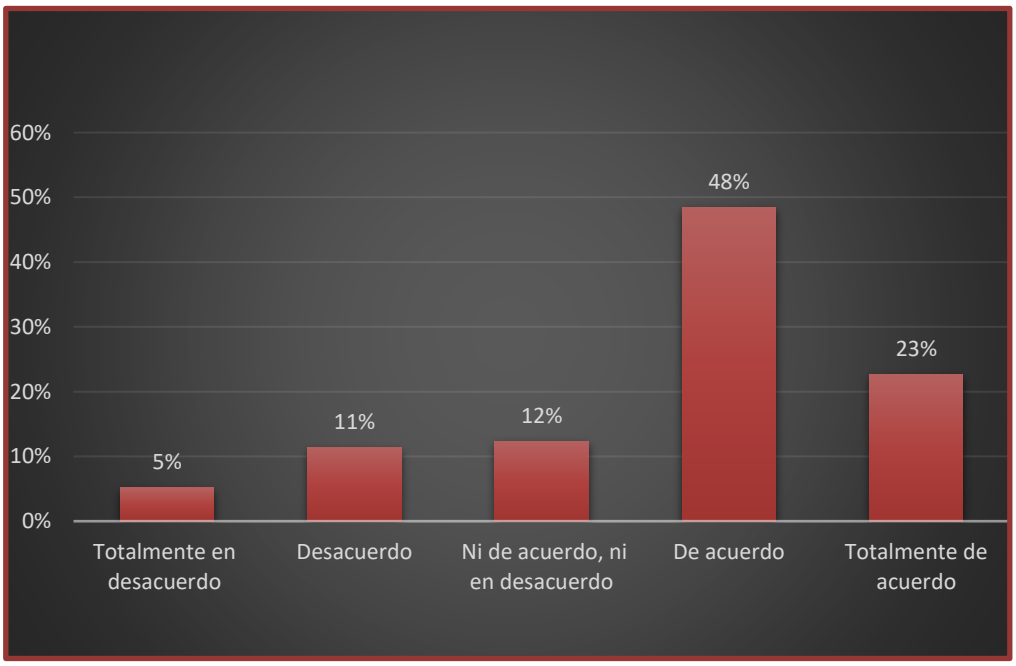
6.1.1 Políticas Organizacionales

Tabla 4. Políticas Organizacionales proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5%	11%	12%	48%	23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Políticas Organizacionales proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada muestra que solo el 16% del personal encuestado en el proceso de producción de la empresa CRISALLTEX S.A., dijo no estar de acuerdo con las Políticas Organizaciones, el 42% de las personas están de acuerdo y el 12% no quiso opinar.

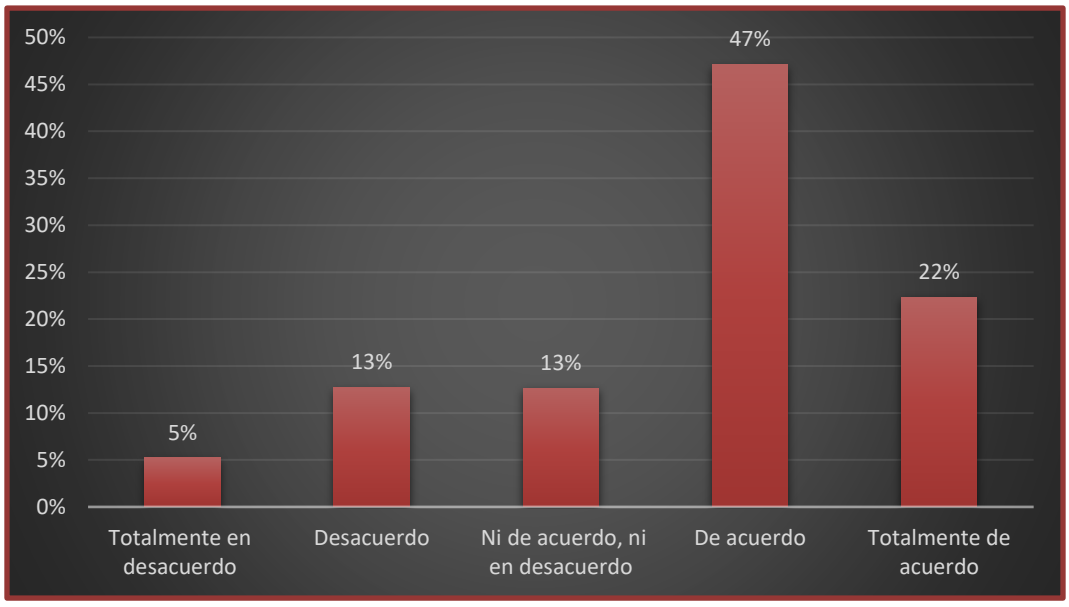
6.1.2 Normas Administrativas

Tabla 5. Normas Administrativas proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5%	13%	13%	47%	22%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Normas administrativas proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 2, muestra que el 18% del personal encuestado no está de acuerdo con las Normas Administrativas, 13% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 47% de las personas entrevistadas están de acuerdo con las normas administrativas de la empresa mientras que el 22% respondieron que están totalmente de acuerdo con estas normas.

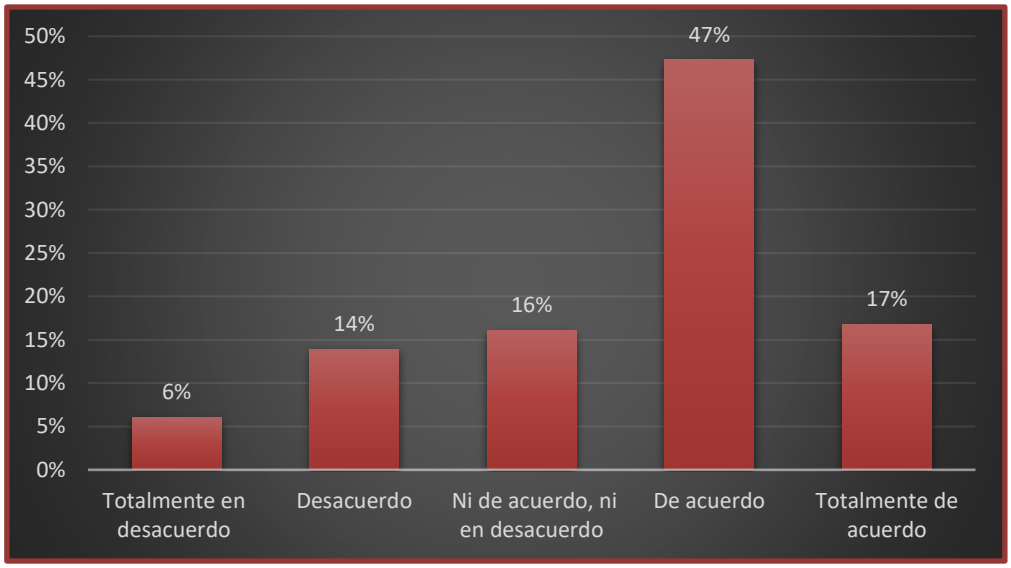
6.1.3 Relaciones interpersonales

Tabla 6. Relaciones interpersonales proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6%	14%	16%	47%	17%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Relaciones interpersonales proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3 muestra que el 20% están en desacuerdo con las Relaciones Interpersonales que se dan en la empresa, el 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 47% de los empleados entrevistados están de acuerdo en que en la empresa se presentan buenas relaciones interpersonales y el 17% están totalmente de acuerdo.

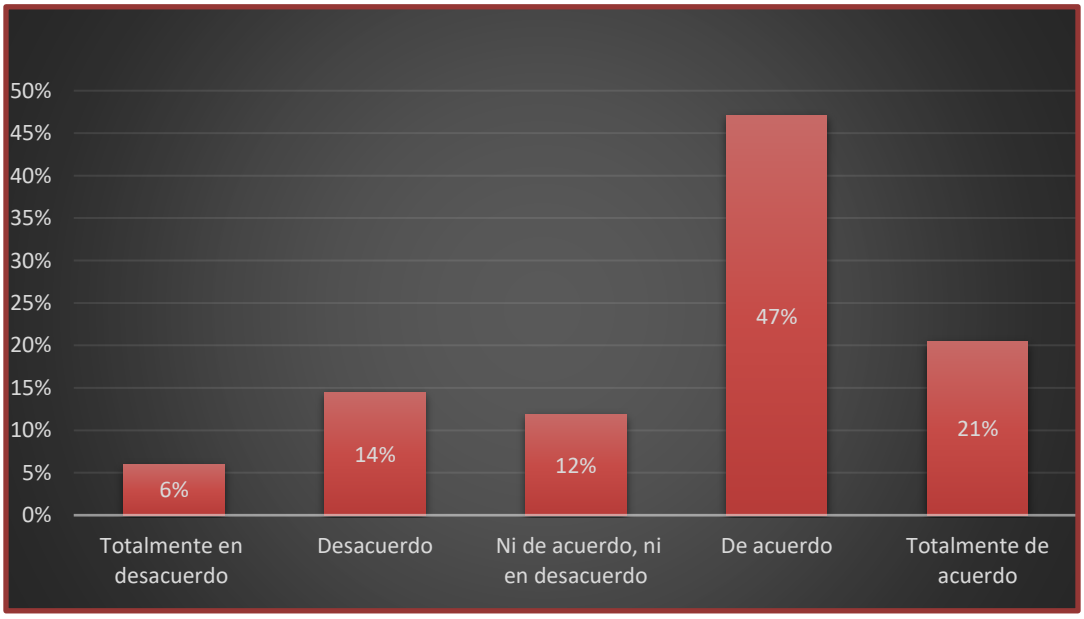
6.1.4 Estilos de dirección.

Tabla 7. Estilos de dirección proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6%	14%	12%	47%	21%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Estilos de dirección proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 hace referencia al estilo de dirección de la empresa, se puede observar que el 47% de los empleados están de acuerdo con el estilo dirección que es llevado por el personal directivo seguido por el 21% que está totalmente de acuerdo, el resto del personal está repartido en las otras alternativas. Tomando los datos arrojados en la encuesta en el gráfico 4, se evidencia que un buen porcentaje de los trabajadores (68%) aprueba los estilos de dirección.

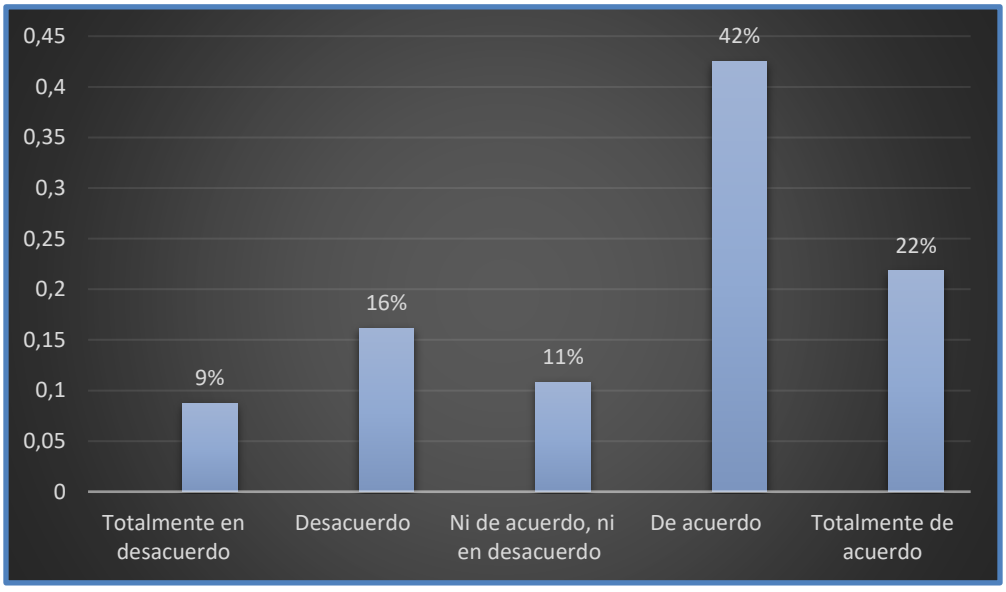
6.1.5 Salarios.

Tabla 8. Salarios proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9%	16%	11%	42%	22%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Salarios proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5 se observa que el 64% de los empleados del proceso de producción de la Empresa CRISALLTEX S.A., están de acuerdo en las preguntas que hacen referencia, a la buena propuesta económica ofrecida por la empresa, el resto del personal entrevistado contestó dentro de las otras alternativas.

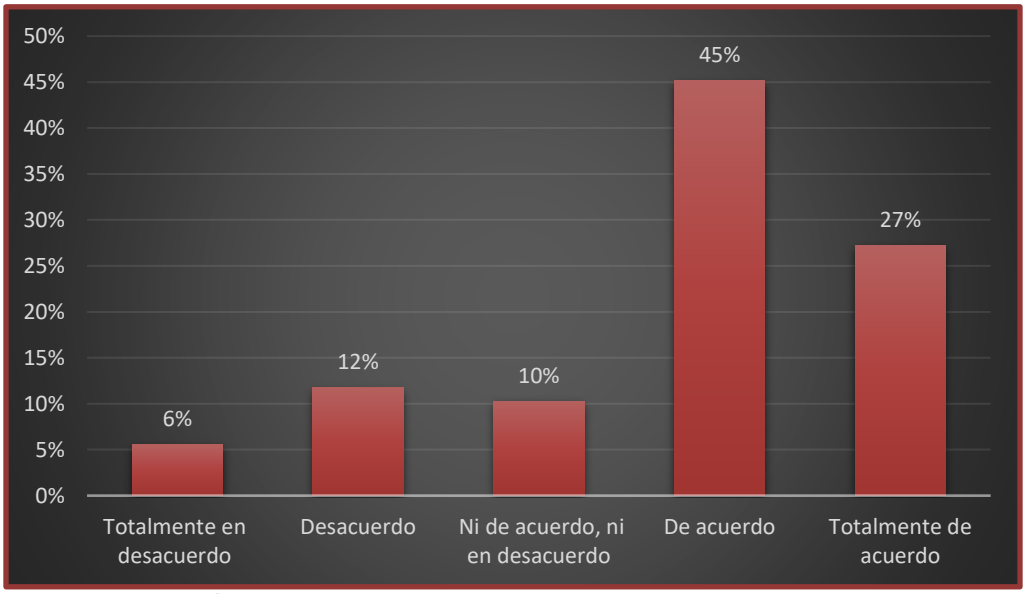
6.1.6 Condiciones de trabajo.

Tabla 9. Condiciones de trabajo proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6%	12%	10%	45%	27%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Condiciones de trabajo proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6 que expresa la opinión que tiene las personas del proceso de producción, sobres condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa CRISALLTEX S.A., obteniendo que el 72% de los empleados están de acuerdo a que las condiciones de trabajo en la empresa son buenas y tienden a mejorar, el personal entrevistado restante se ubicó en las alternativas faltantes.

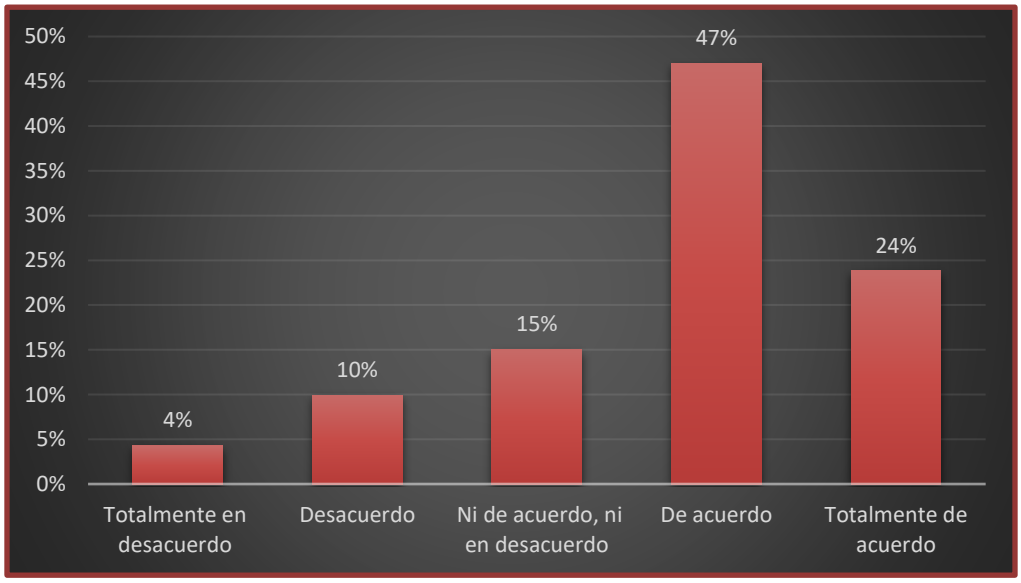
6.1.7 Sentido de Realización

Tabla 10. Sentido de realización proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4%	10%	15%	47%	24%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Sentido de realización proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7 se encuentran agrupadas las respuestas sobre el sentido de realización en la empresa, donde se puede observar que el 47% de los empleados dijo estar de acuerdo, el 24% estar totalmente de acuerdo, el 15 % se abstuvo sobre el tema, y 14% dijo estar en desacuerdo.

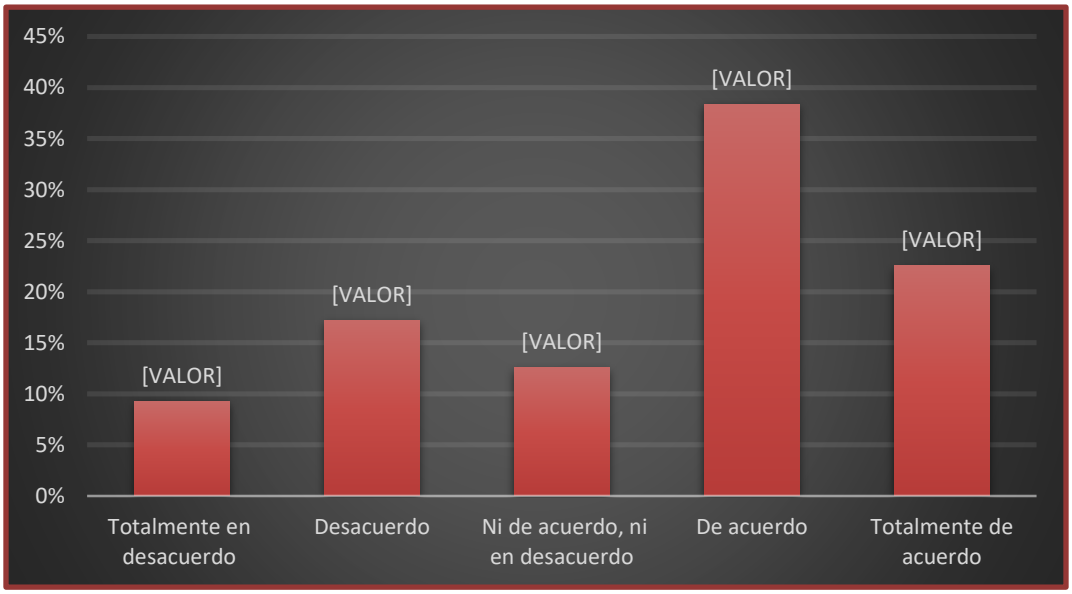
6.1.8 Reconocimiento por el trabajo.

Tabla 11. Reconocimiento por el trabajo proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9%	17%	13%	38%	23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Reconocimiento por el trabajo proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 8 se observa que el 38% de los encuestados refirió estar de acuerdo, el 23% dijo estar totalmente de acuerdo, 26% estar en desacuerdo sobre si en la empresa se reconoce el trabajo y el 13% no opino sobre el tema.

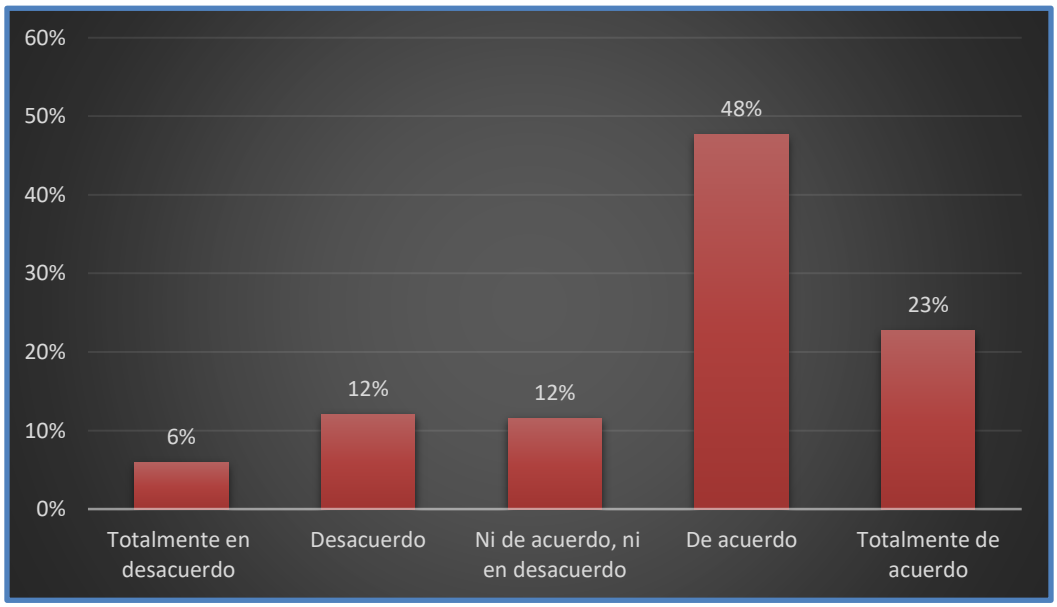
6.1.9 Contenido del trabajo

Tabla 12. Contenido del trabajo proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6%	12%	12%	48%	23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Contenido del trabajo proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 9, el 48% de los empleados encuestados del proceso de producción de la empresa CRISALLTEX S.A., refirió estar de acuerdo, el 23% totalmente de acuerdo y el resto del porcentaje se ubicó en las demás opciones.

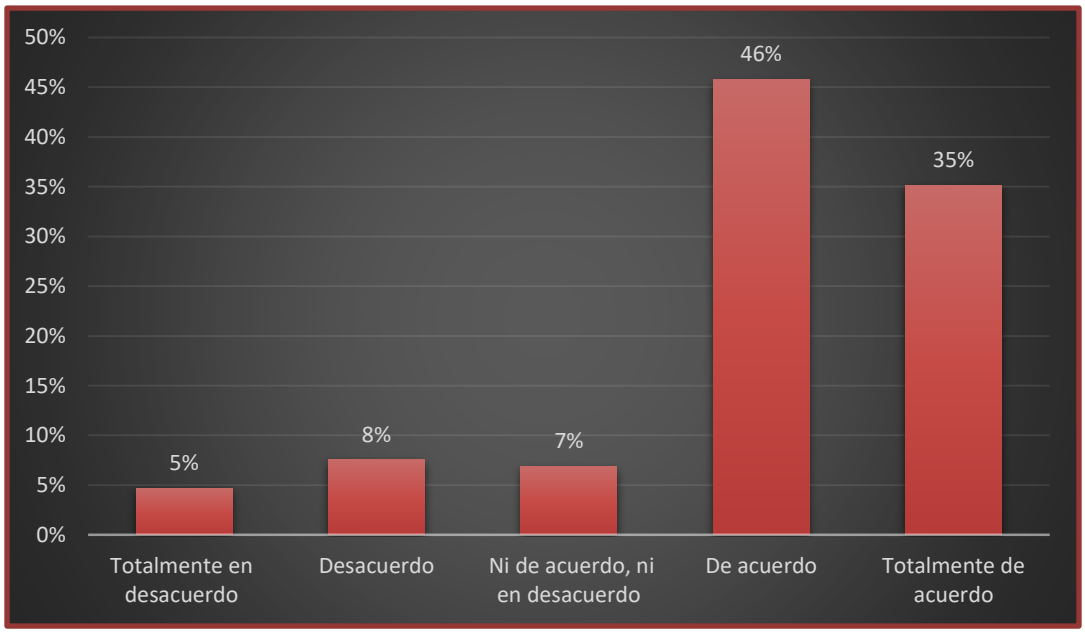
6.1.10 Responsabilidad.

Tabla 13. Responsabilidad proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5%	7%	7%	48%	35%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Responsabilidad proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 10 sobre la responsabilidad, los resultados obtenidos fueron 48% de acuerdo, un 35 % totalmente de acuerdo, el 7% no estuvo de acuerdo, el 5% no está totalmente de acuerdo y un 7% que no quiso opinar.

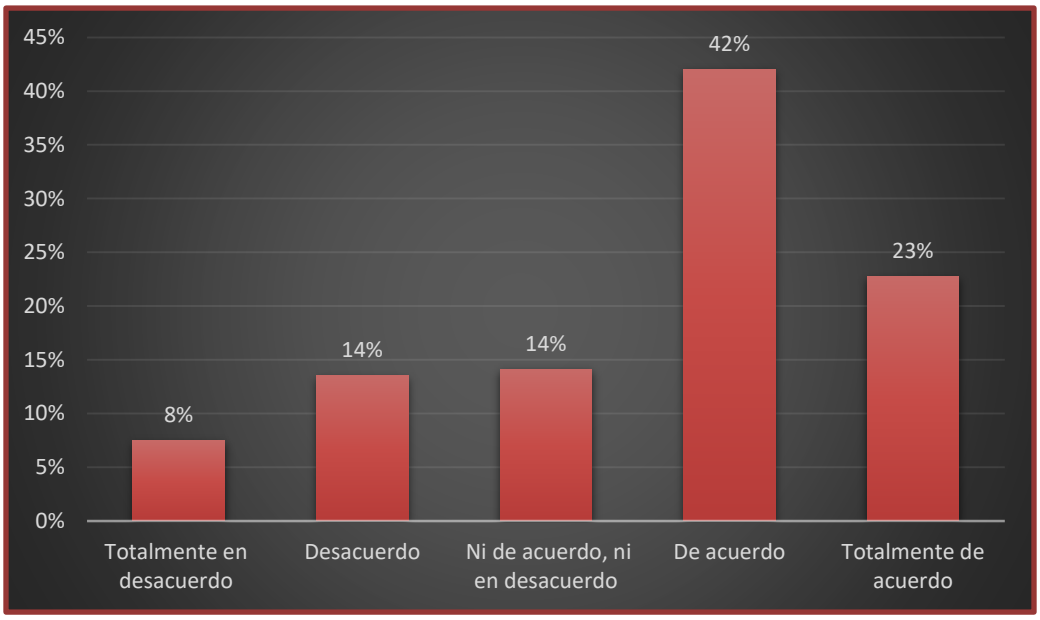
6.1.11 Promoción.

Tabla 14. Promoción proceso de producción

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8%	14%	14%	42%	23%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Promoción proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 11, se puede observar que sobre la promoción en el proceso de producción en la empresa CRISALLTEX S.A., los encuestados opinaron, el 42% de los trabajadores refirió estar de acuerdo, el 23% estar totalmente de acuerdo, y un 36% en las otras alternativas.

6.2 PROCESO COMERCIAL

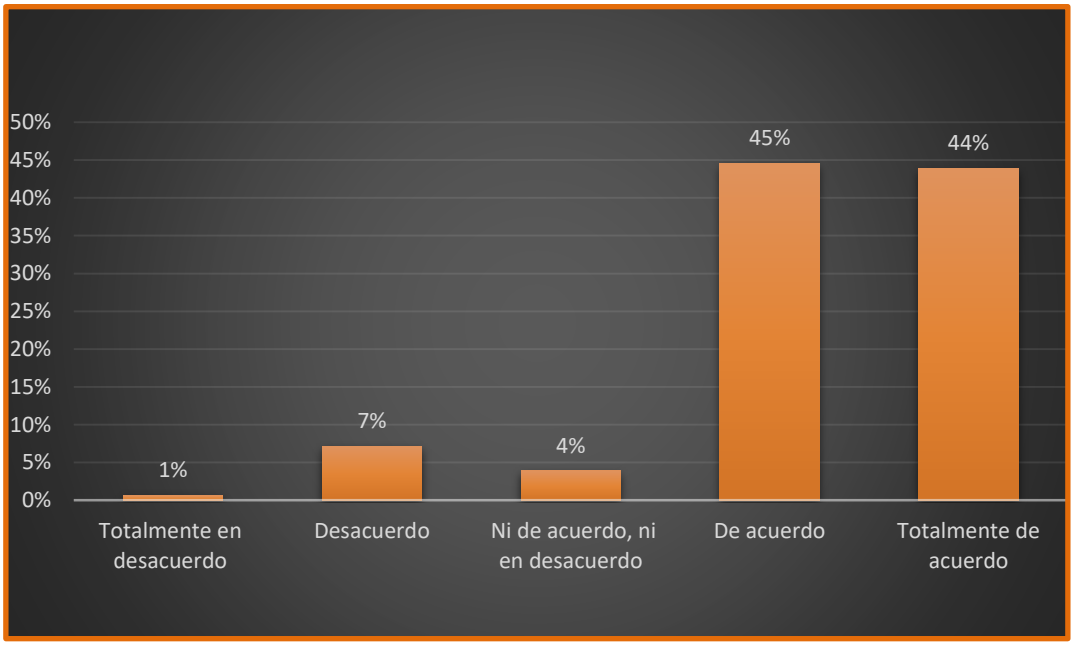
6.2.1 Políticas Organizacionales

Tabla 15. Políticas Organizacionales proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1%	7%	4%	45%	44%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Políticas Organizacionales proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada muestra que solo el 8% del personal encuestado en el proceso comercial de la empresa CRISALLTEX S.A., dijo no estar de acuerdo con las Políticas Organizaciones, el 89% de las personas están de acuerdo y el 4% no quiso opinar.

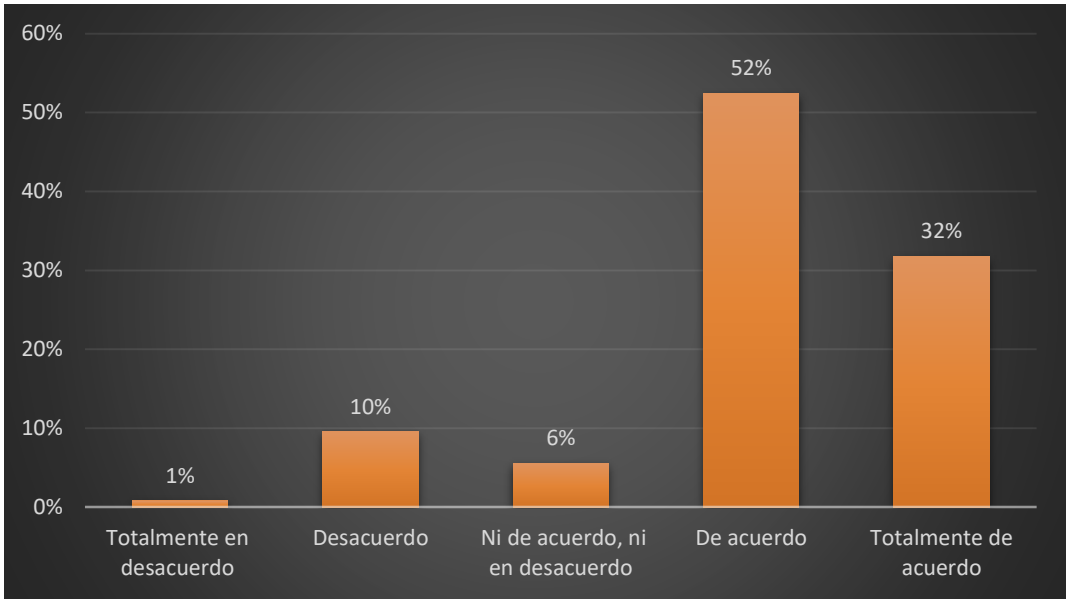
6.2.2 Normas Administrativas.

Tabla 16. Normas Administrativas proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1%	10%	6%	52%	32%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Normas Administrativas proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 13 nos muestra que el 11% del personal encuestado no está de acuerdo con las Normas Administrativas, 6% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 52% de las personas entrevistadas del proceso comercial, están de acuerdo con las normas administrativas de la empresa mientras que el 32% respondieron que están totalmente de acuerdo con estas normas.

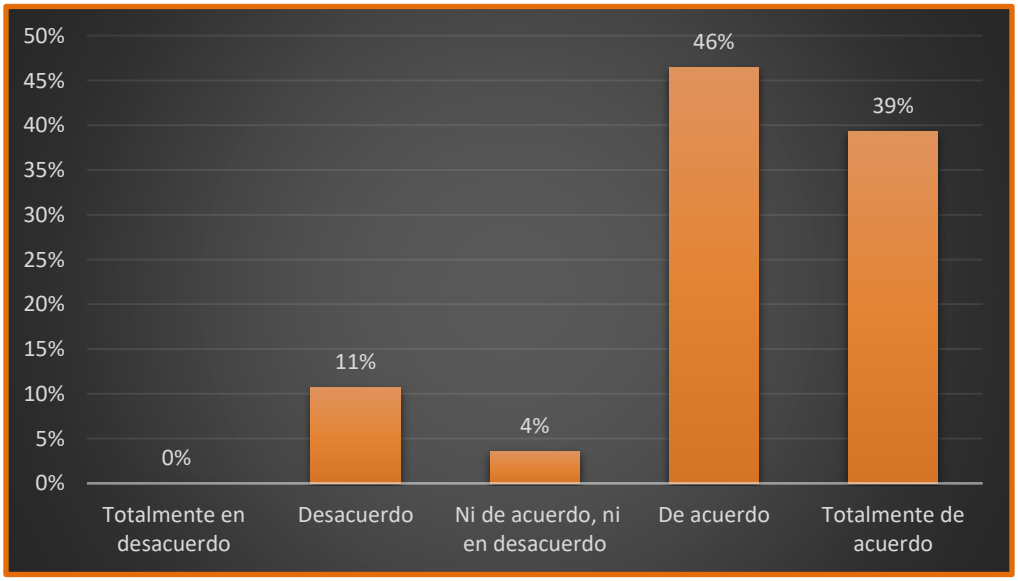
6.2.3 Relaciones Interpersonales.

Tabla 17. Relaciones Interpersonales proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	11%	4%	46%	39%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Relaciones Interpersonales proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14 muestra que el 11% están en desacuerdo con las Relaciones Interpersonales que se dan en la empresa, el 4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 46% de los empleados entrevistados están de acuerdo en que en la empresa se presentan buenas relaciones interpersonales y el 39% están totalmente de acuerdo.

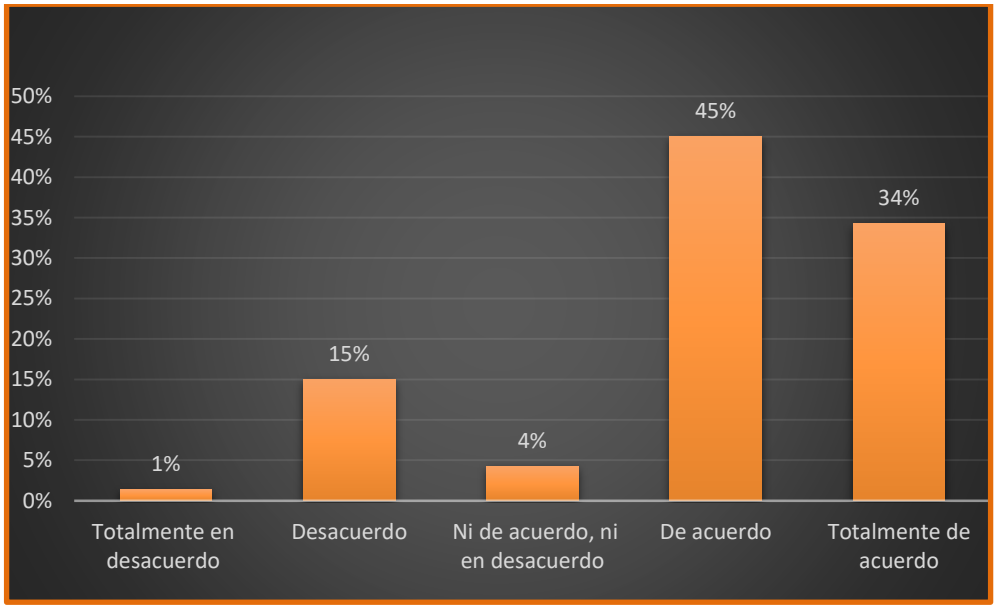
6.2.4 Estilos de dirección

Tabla 18. Estilos de dirección proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2%	15%	4%	45%	34%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Estilos de dirección proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 15 hace referencia al estilo de dirección de la empresa, se puede observar que el 45% de los empleados del proceso comercial, están de acuerdo con el estilo dirección que es llevado por el personal directivo, seguido por el 34% que está totalmente de acuerdo, el resto del personal está repartido en el resto de las alternativas. Tomando los datos evidenciados en el gráfico 15, se refleja que un buen porcentaje de los trabajadores (79%) aprueba los estilos de dirección que se presentan en la empresa.

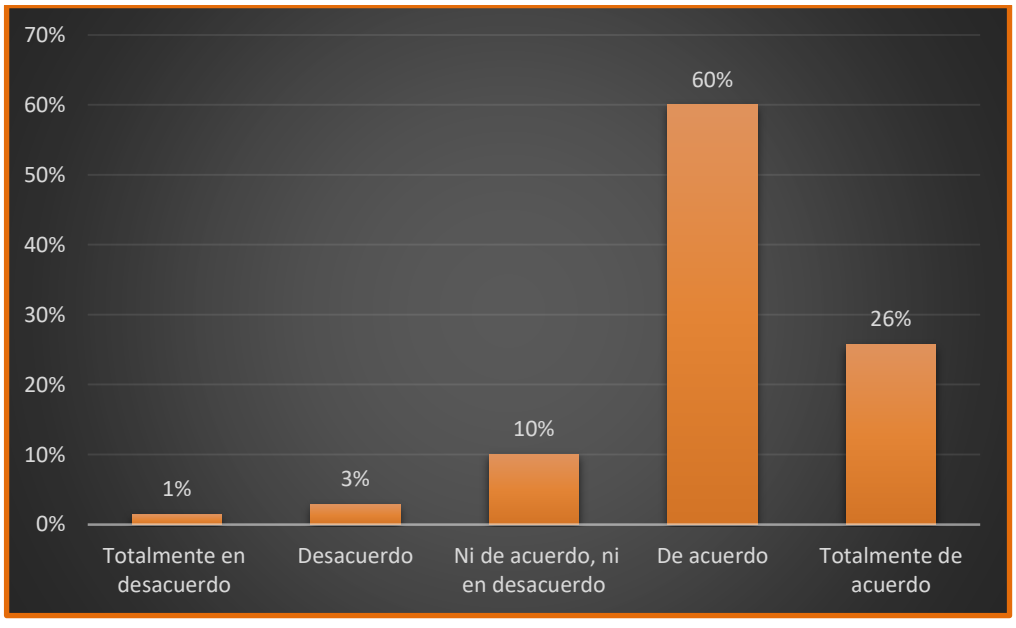
6.2.5 Salarios.

Tabla 19. Salarios proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1%	3%	10%	60%	26%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Salarios proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 16 se observa que el 86% de los empleados del proceso comercial de la Empresa CRISALLTEX S.A., están de acuerdo en las preguntas que hacen referencia a la buena propuesta económica ofrecida por la empresa, el resto del personal entrevistado contestó dentro de las otras alternativas.

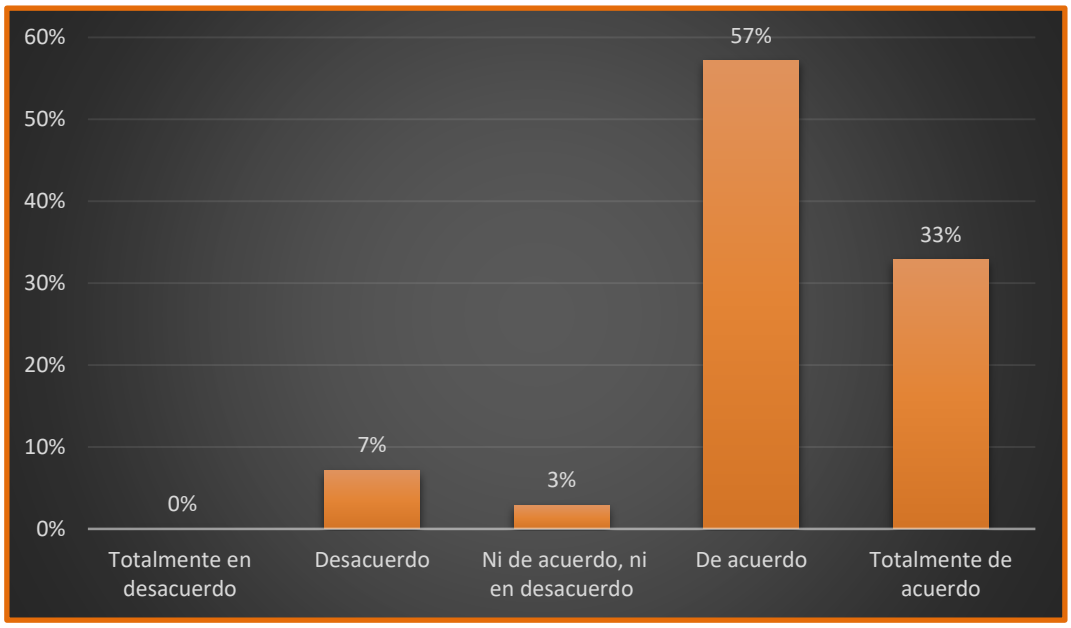
6.2.6 Condiciones de trabajo.

Tabla 20. Condiciones de trabajo proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	7%	3%	57%	33%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Condiciones de trabajo proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 17 que expresa la opinión que tiene las personas del proceso comercial, sobre las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa CRISALLTEX S.A., obteniendo que el 90% de los empleados de este proceso, están de acuerdo a que las condiciones de trabajo en la empresa son buenas y tienden a mejorar, el 7% de los empleados restante, se ubicó en las alternativas faltantes.

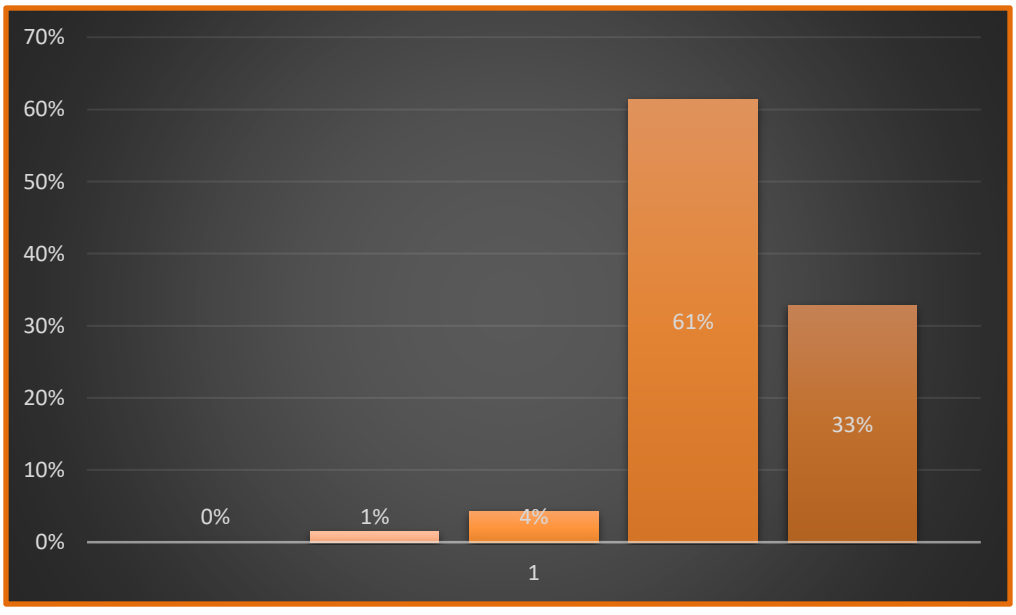
6.2.7 Sentido de realización

Tabla 21. Sentido de realización proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	1%	4%	61%	33%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Sentido de realización proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 18, se encuentran agrupadas las respuestas sobre el sentido de realización en la empresa, donde se puede observar que el 61% de los empleados del proceso comercial dijo estar de acuerdo, el 33% estar totalmente de acuerdo, el 4% se abstuvo de opinar sobre el tema, y 1% dijo estar en desacuerdo.

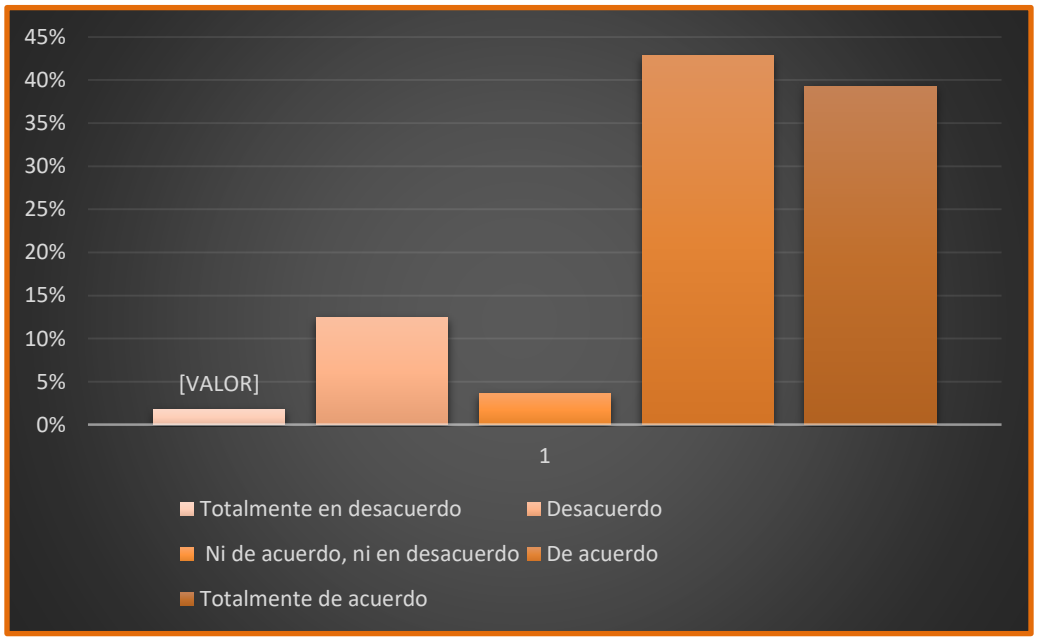
6.2.8 Reconocimiento por el trabajo

Tabla 22. Reconocimiento por el trabajo proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2%	13%	4%	43%	39%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Reconocimiento por el trabajo proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 19, se observa que el 43% de los encuestados del proceso comercial, refirió estar de acuerdo, el 39% dijo estar totalmente de acuerdo y 15% estar en desacuerdo sobre si en la empresa se reconoce el trabajo.

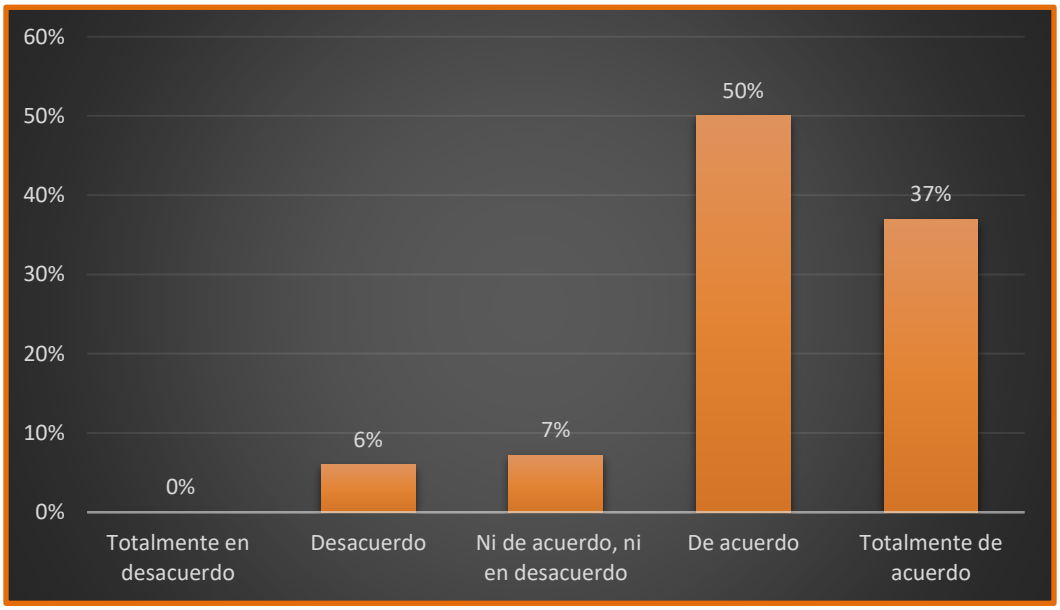
6.2.9 Contenido del trabajo

Tabla 23. Contenido del trabajo proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	6%	7%	50%	37%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Contenido del trabajo proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 20, el 50% de los empleados encuestados del proceso comercial de la empresa CRISALLTEX S.A., refirió estar de acuerdo, el 37% totalmente de acuerdo y un pequeño porcentaje se ubicó en las demás opciones.

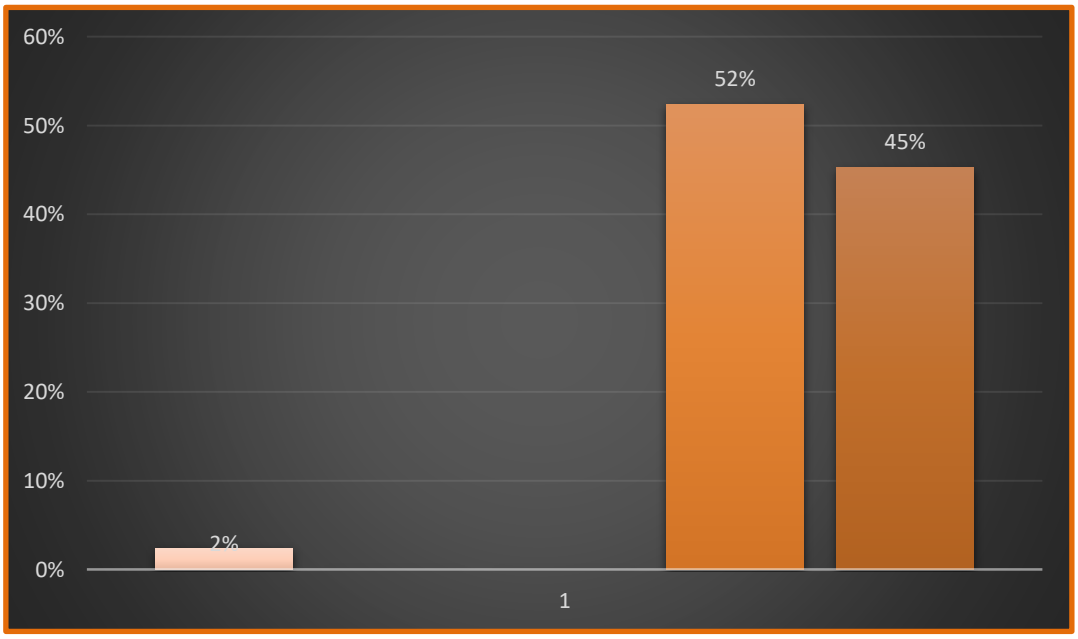
6.2.10 Responsabilidad

Tabla 24. Responsabilidad proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	2%	0%	53%	45%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Responsabilidad proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 21 sobre la responsabilidad, los resultados obtenidos de la encuesta, muestra que el 53% de los encuestados del proceso comercial, estuvo de acuerdo, un 45% totalmente de acuerdo, y solo un solo 2% dijo no estar de acuerdo con esta variable.

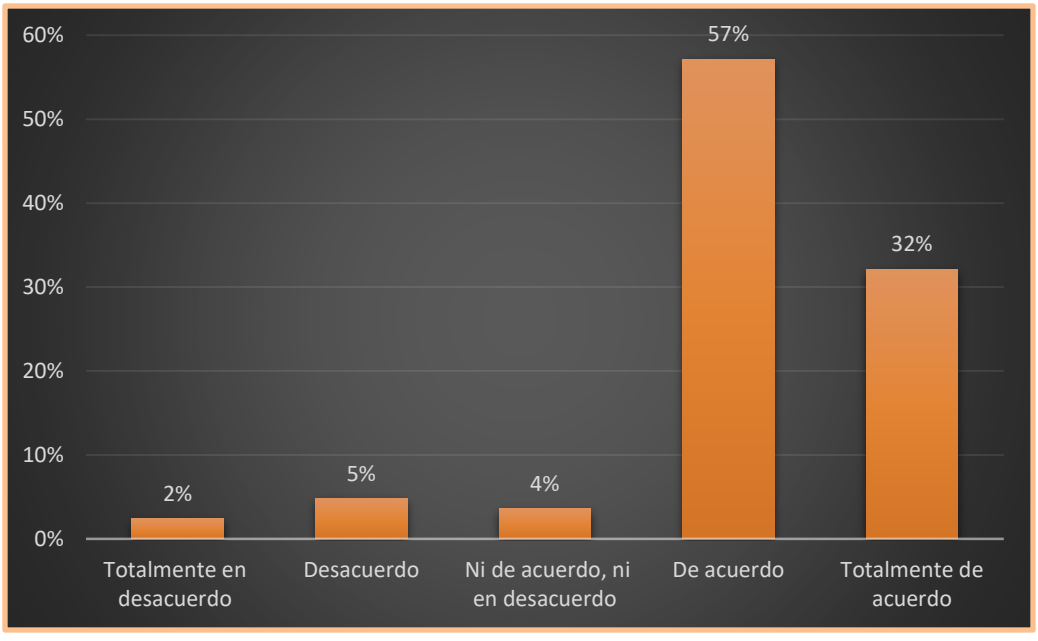
6.2.11 Promoción

Tabla 25. Promoción proceso comercial

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2%	5%	4%	57%	32%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Promoción proceso comercial



En el gráfico 22, se puede observar que según los encuestados, sobre la promoción en la empresa CRISALLTEX S.A., el 57% de los trabajadores del proceso comercial, refirió estar de acuerdo, el 32% estar totalmente de acuerdo, y un 11% en las otras alternativas.

6.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

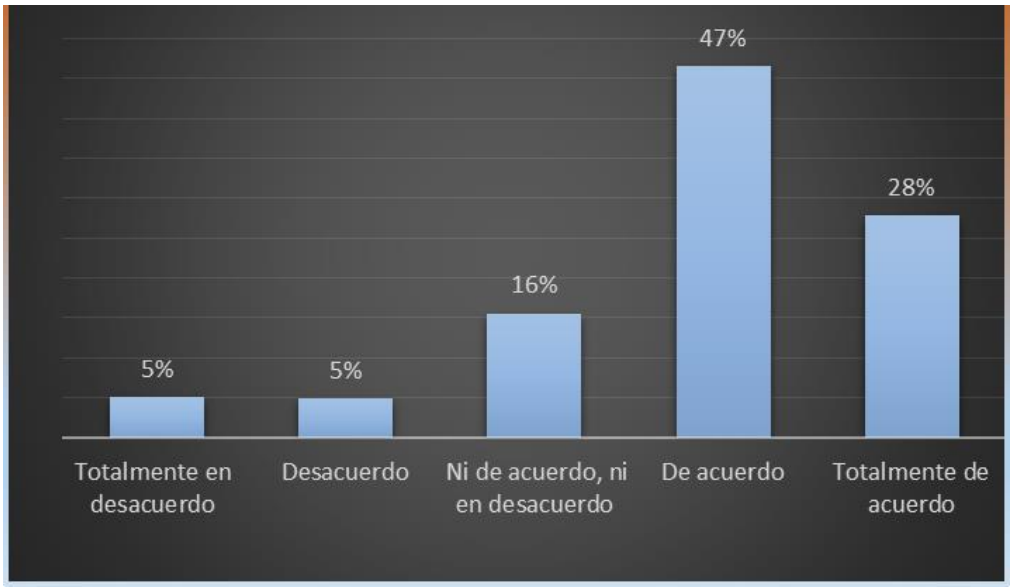
6.3.1 Políticas Organizacionales

Tabla 26. Políticas Organizacionales proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5%	5%	16%	47%	28%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Políticas Organizacionales proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada muestra que solo el 10% del personal encuestado en el proceso de administrativo de la empresa CRISALLTEX S.A., dijo no estar de acuerdo con las Políticas Organizaciones, el 47% de las personas están de acuerdo, el 28% están totalmente de acuerdo y solo un 16% no quiso opinar.

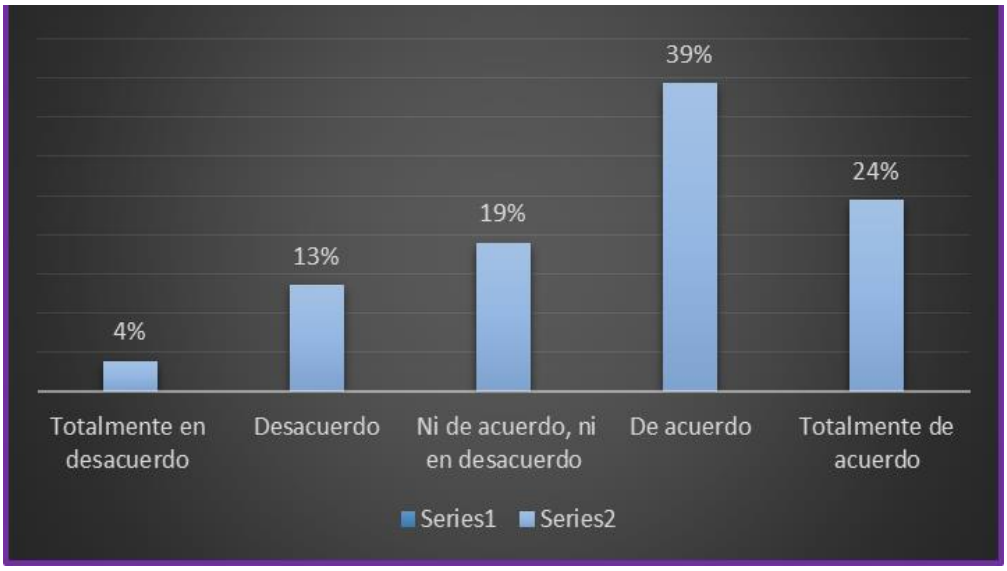
6.3.2 Normas Administrativas

Tabla 27. Normas administrativas proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4%	13%	19%	39%	24%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Normas administrativas proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 24 muestra que el 17% del personal encuestado no está de acuerdo con las Normas Administrativas, 19% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 39% de las personas entrevistadas están de acuerdo con las normas administrativas de la empresa mientras que el 24% respondieron que están totalmente de acuerdo con estas normas.

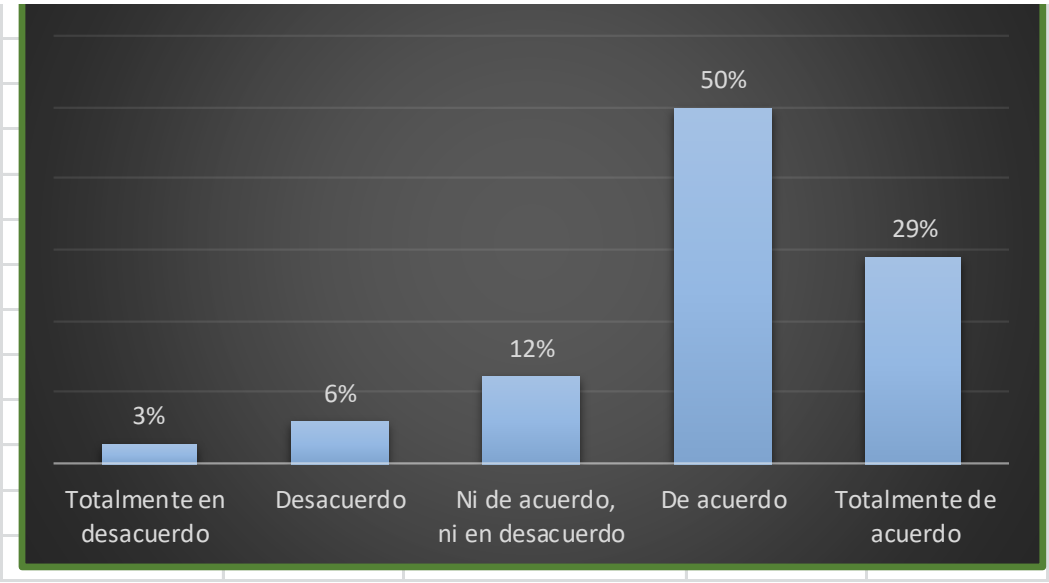
6.3.3 Relaciones interpersonales

Tabla 28. Relaciones interpersonales proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3%	6%	12%	50%	29%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Relaciones interpersonales proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 25, muestra que el 9% del personal del proceso administrativo, dijo estar en desacuerdo con las Relaciones Interpersonales que se dan en la empresa, el 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 50% de los empleados entrevistados están de acuerdo en que en la empresa se presentan buenas relaciones interpersonales y el 29% están totalmente de acuerdo.

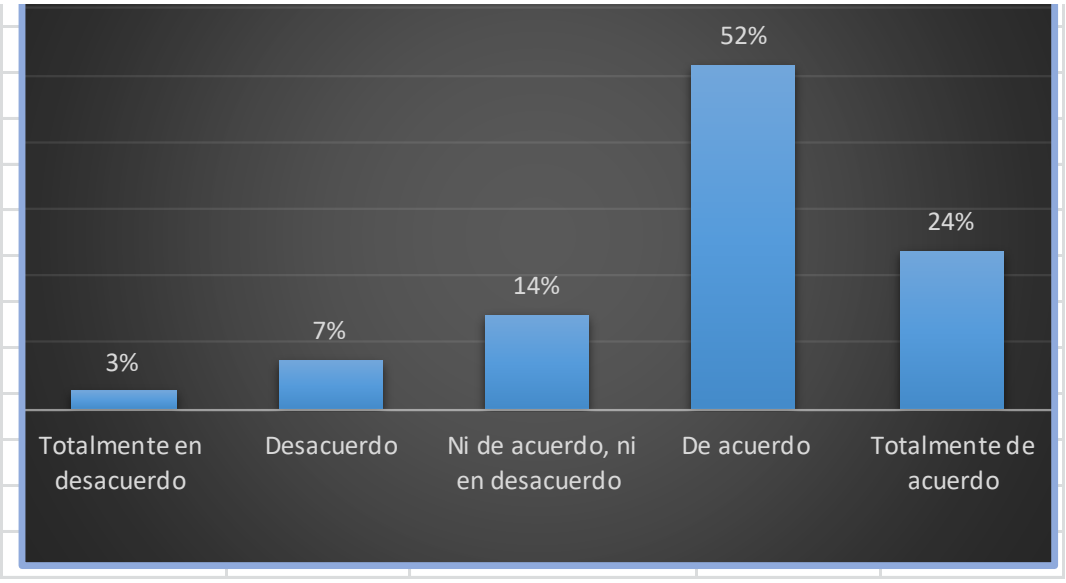
6.3.4 Estilos de Dirección

Tabla 29. Estilos de Dirección proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3%	7%	14%	52%	24%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Estilos de Dirección proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 26, hace referencia al estilo de dirección de la empresa, se puede observar que el 52% de los empleados están de acuerdo con el estilo dirección que es llevado por el personal directivo seguido por el 24% que está totalmente de acuerdo, el resto del personal está repartido en el resto de las alternativas. Tomando los datos representados en el gráfico 26, se evidencia que un buen porcentaje de los trabajadores (86%) aprueba los estilos de dirección que se presentan en la empresa.

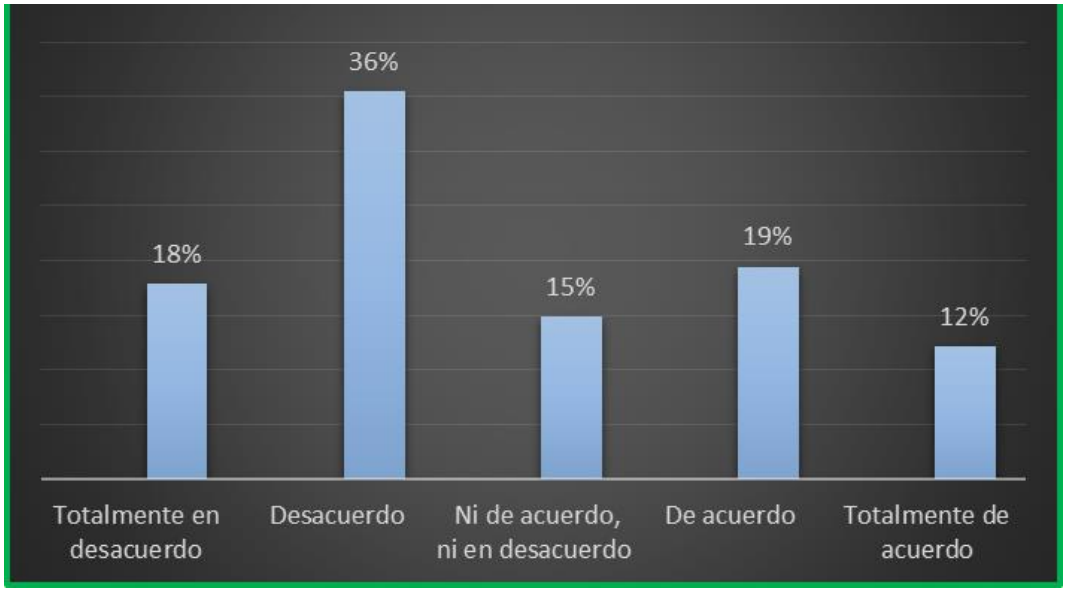
6.3.5 Salarios

Tabla 30. Salarios proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18%	36%	15%	19%	12%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Salarios proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 27 se observa que solo el 31%% de los empleados del proceso administrativo de la Empresa CRISALLTEX S.A., están de acuerdo en las preguntas que hacen referencia a la buena propuesta económica ofrecida por la empresa, el resto del personal entrevistado contestó dentro de las otras alternativas.

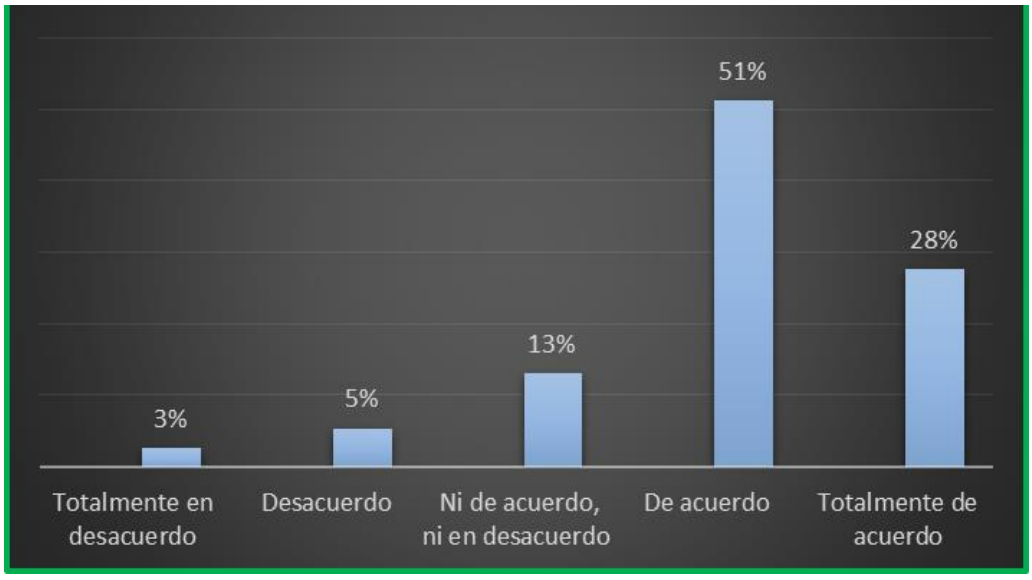
6.3.6 Condiciones de trabajo

Tabla 31. Condiciones de trabajo proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3%	5%	13%	51%	28%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Condiciones de trabajo proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 28 que expresa la opinión que tiene las personas sobres condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa CRISALLTEX S.A., obteniendo que el 51% de los empleados están de acuerdo a que las condiciones de trabajo en la empresa son buenas y tienden a mejorar, el 28% de los empleados está totalmente de acuerdo sobre estas buenas condiciones y el personal entrevistado restante se ubicó en las alternativas faltantes.

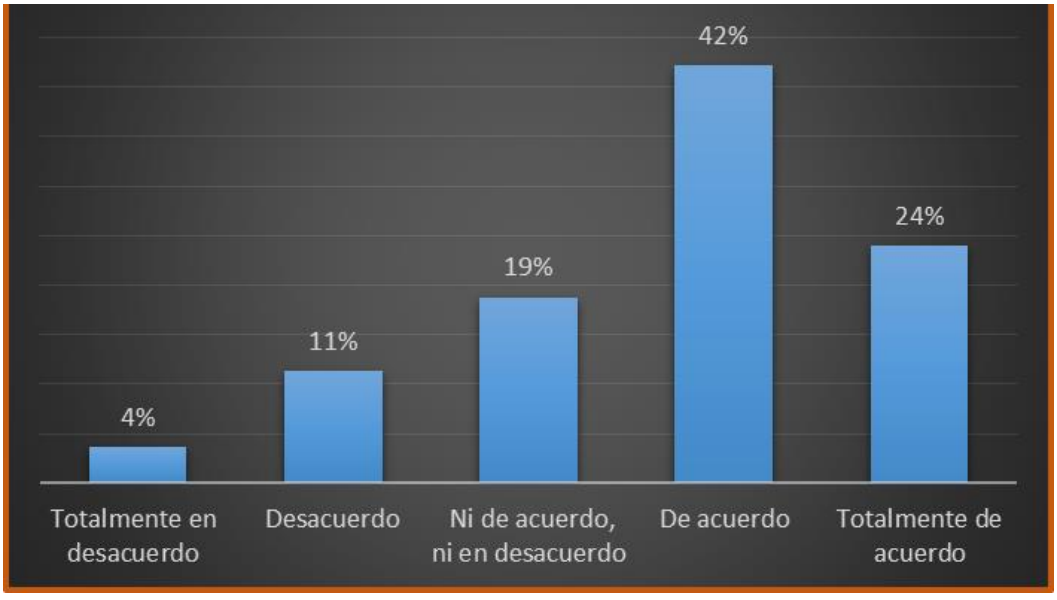
6.3.7 Sentido de realización

Tabla 32. Sentido de realización proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4%	11%	19%	42%	24%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Sentido de realización proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 29 se encuentran agrupadas las respuestas sobre el sentido de realización en la empresa, donde se puede observar que el 42% de los empleados del proceso administrativo dijo estar de acuerdo, el 24% estar totalmente de acuerdo, el 19% se abstuvo de opinar sobre el tema, y 15% dijo estar en desacuerdo.

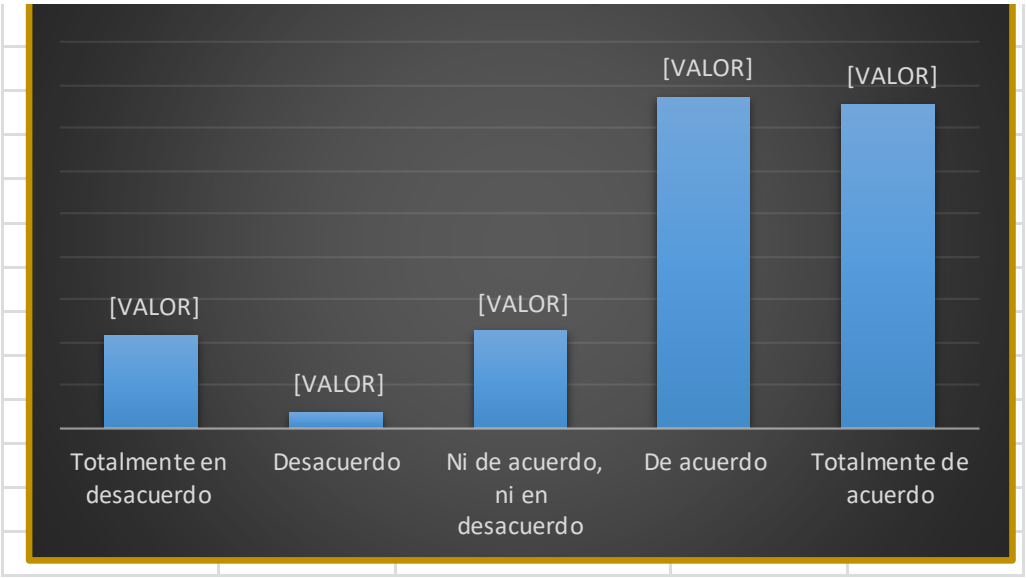
6.3.8 Reconocimiento por el trabajo

Tabla 33. Reconocimiento por el trabajo proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11%	2%	11%	39%	38%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Reconocimiento por el trabajo proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 30 se observa que el 39% de los encuestados del proceso administrativo, refirió estar de acuerdo, el 38% dijo estar totalmente de acuerdo, el 12% dijo estar en desacuerdo sobre si en la empresa se reconoce el trabajo y el 11% que no opinó.

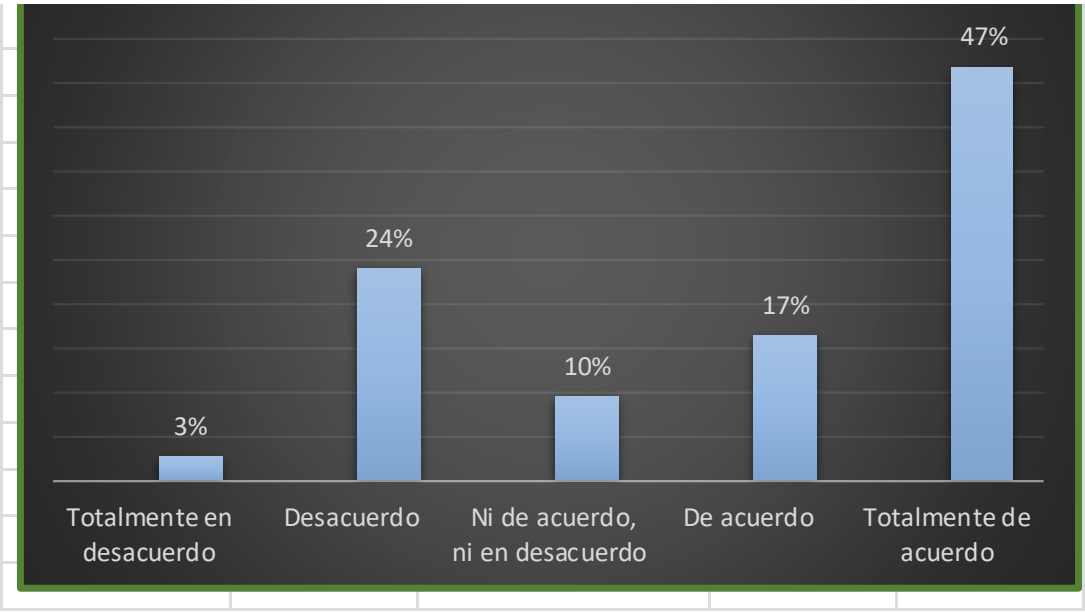
6.3.9 Contenido del trabajo

Tabla 34. Contenido del trabajo proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3%	24%	10%	17%	47%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Contenido del trabajo proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 31, el 17% de los empleados encuestados del proceso administrativo de la CRISALLTEX S.A., refirió estar de acuerdo, el 47% totalmente de acuerdo y un porcentaje del 27% se ubicó en las demás opciones.

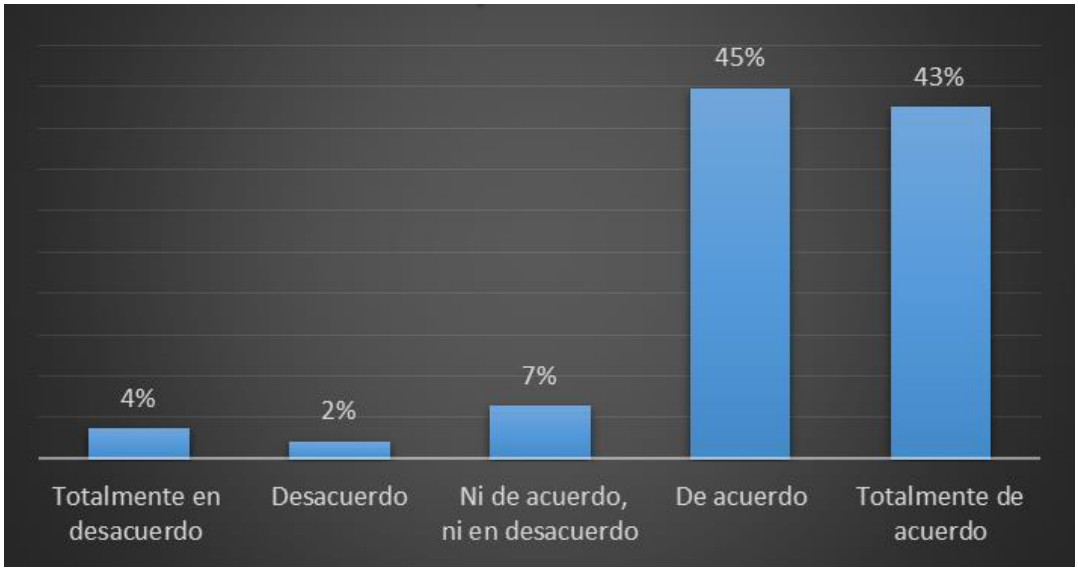
6.3.10 Responsabilidad

Tabla 35. Responsabilidad proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4%	2%	6%	45%	43%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. Responsabilidad proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 32 sobre la responsabilidad, los resultados obtenidos fueron 45% de acuerdo, un 43% totalmente de acuerdo y los otros opinaron en las otras alternativas. Se puede deducir según la información recolectada sobre este

aspecto, que para el proceso administrativo de la empresa CRISALLTEX S.A., los empleados son conscientes sobre la responsabilidad que implica el desarrollo de sus funciones.

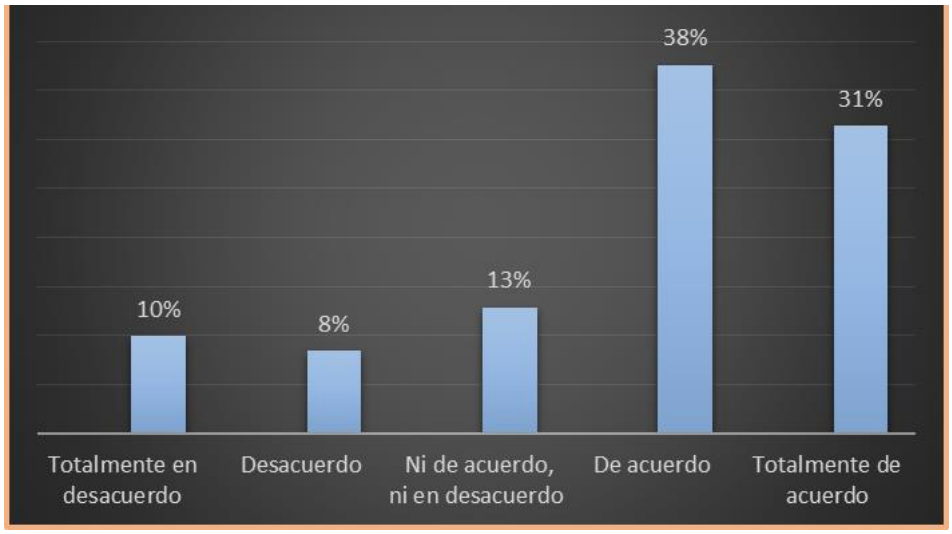
6.3.11 Promoción

Tabla 36. Promoción proceso administrativo

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10%	8%	13%	38%	31%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33. Promoción proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 33 se puede observar que en los ítems sobre la promoción en la empresa CRISALLTEX S.A., el 38% de los trabajadores del proceso

administrativo, refirió estar de acuerdo, el 31% estar totalmente de acuerdo, y un 31% en las otras alternativas.

6.4 PROCESO LOGÍSTICO

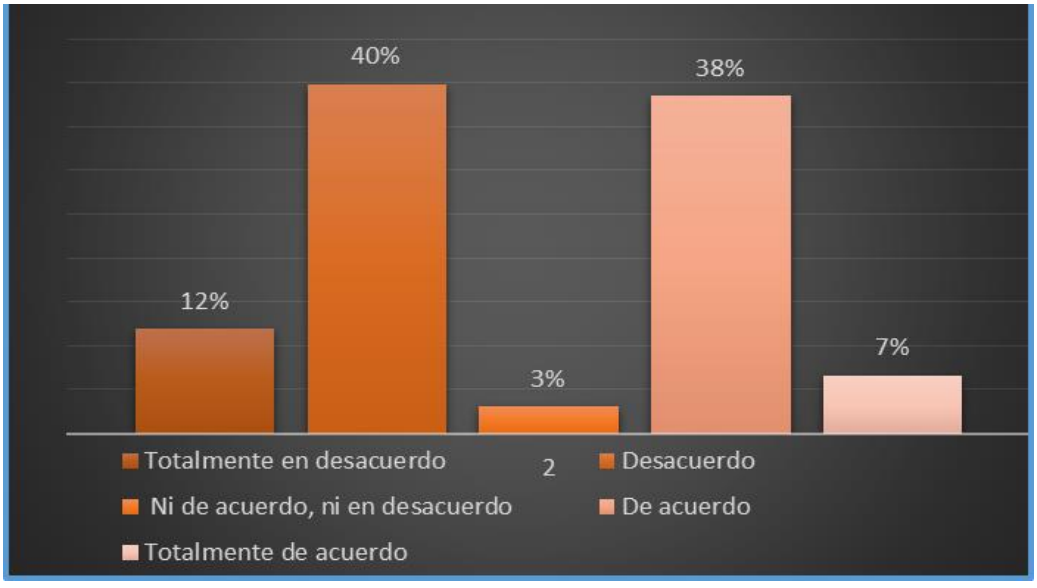
6.4.1 Políticas Organizacionales

Tabla 37. Políticas Organizacionales proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12%	40%	3%	38%	7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34. Políticas Organizacionales proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada muestra que sólo el 52% del personal encuestado en el proceso de logística de la empresa CRISALLTEX S.A., dijo no estar de acuerdo con las Políticas Organizaciones, el 45% de las personas están de acuerdo y el 3% no quiso opinar.

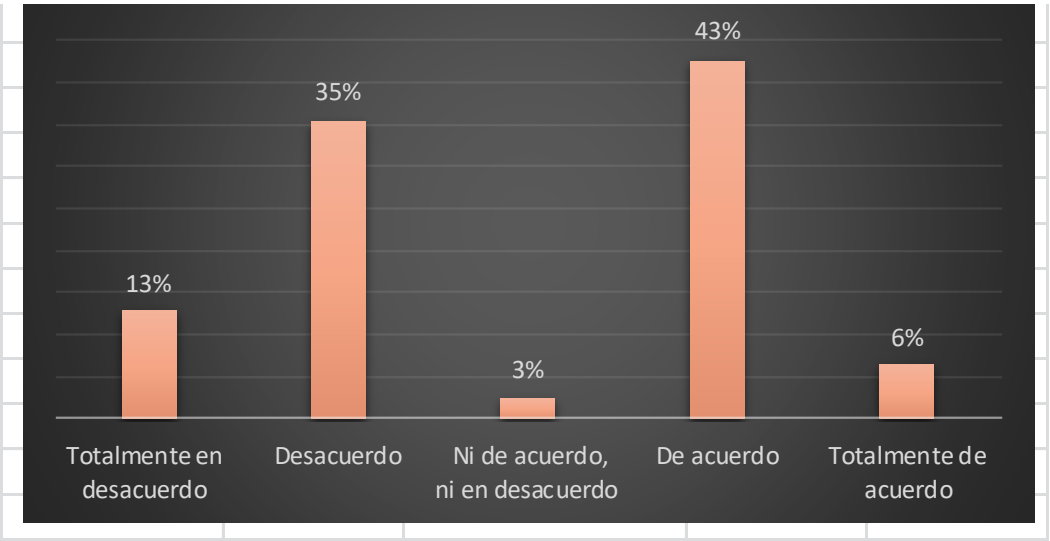
6.4.2 Normas Administrativas

Tabla 38. Normas Administrativas proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13%	35%	3%	43%	6%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35. Normas Administrativas proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 35 muestra que el 48% del personal encuestado no está de acuerdo con las Normas Administrativas, 3% está, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 43%

de las personas entrevistadas están de acuerdo con las normas administrativas de la empresa mientras que el 6% respondieron que están totalmente de acuerdo con estas normas.

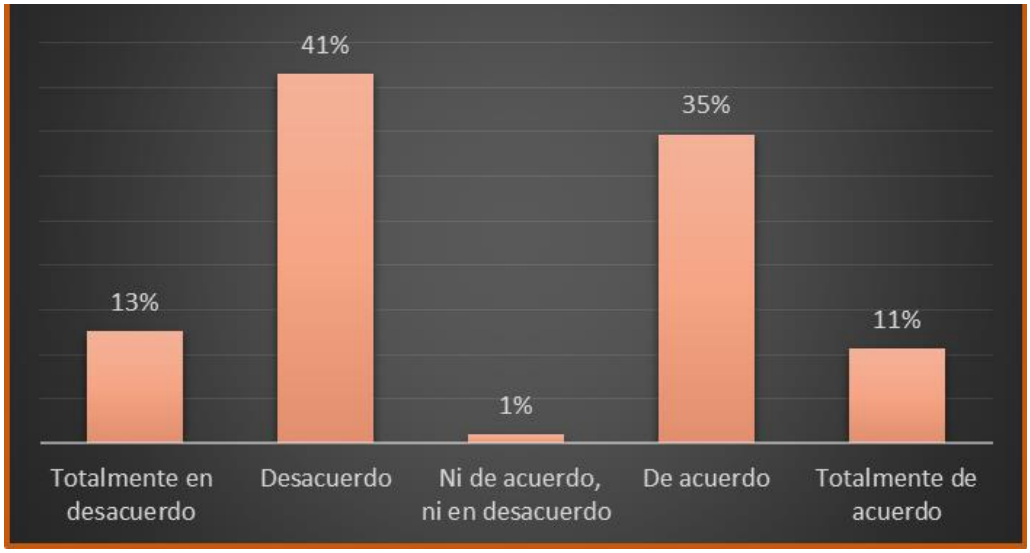
6.4.3 Relaciones Interpersonales

Tabla 39. Relaciones Interpersonales proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13%	41%	0%	35%	11%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36. Relaciones Interpersonales proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 36 muestra que el 54% del personal entrevistado del proceso de logística de la empresa CRISALLTEX S.A., están en desacuerdo con las

Relaciones Interpersonales que se dan en la empresa, el 35% de los empleados entrevistados están de acuerdo en que en la empresa se presentan buenas relaciones interpersonales y el 11% están totalmente de acuerdo.

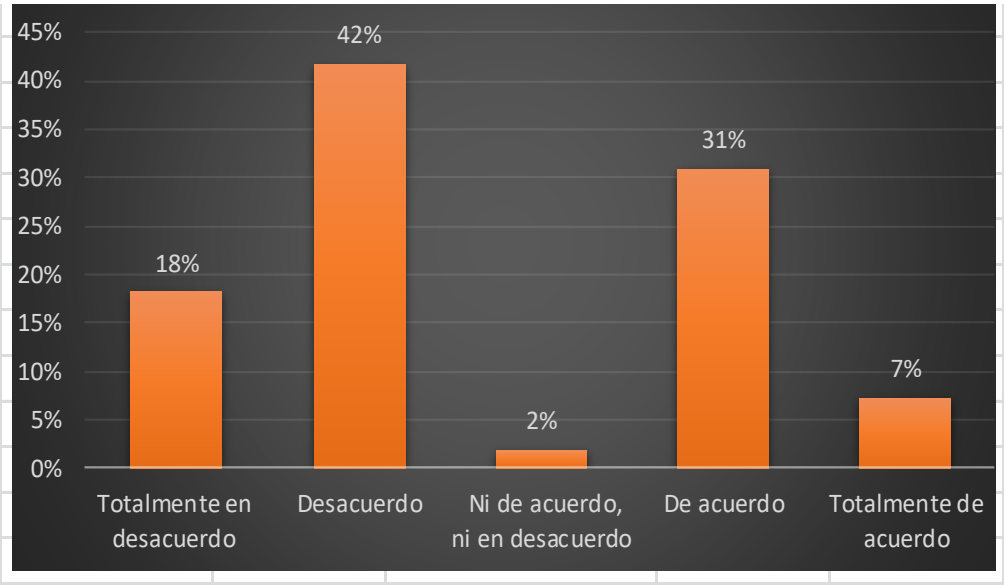
6.4.4 Estilos de dirección

Tabla 40. Estilos de dirección proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18%	42%	2%	31%	7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37. Estilos de dirección proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 37 hace referencia al estilo de dirección de la empresa, se puede observar que solo el 31% de los empleados están de acuerdo con el estilo de dirección que es llevado por el personal directivo del proceso logístico, seguido por el 7% que está totalmente de acuerdo, el resto del personal está repartido en el resto de las alternativas.

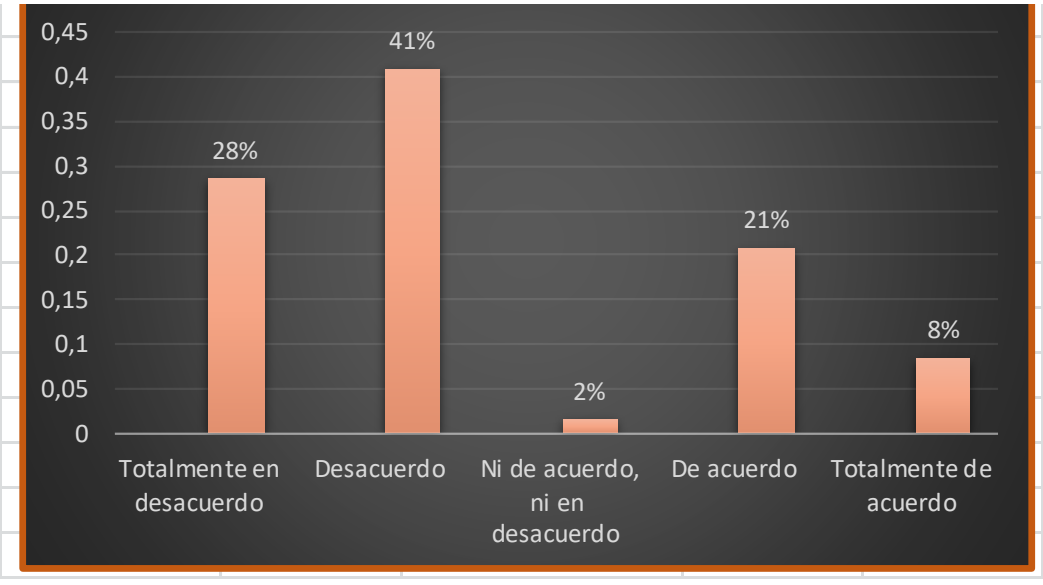
6.4.5 Salarios

Tabla 41. Salarios proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28%	41%	2%	21%	8%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. Salarios proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 38 se observa que el 29% de los empleados del proceso de logística de la Empresa CRISALLTEX S.A., están de acuerdo en las preguntas que hacen referencia, a la buena propuesta económica ofrecida por la empresa, el resto del personal entrevistado contestó dentro de las otras alternativas.

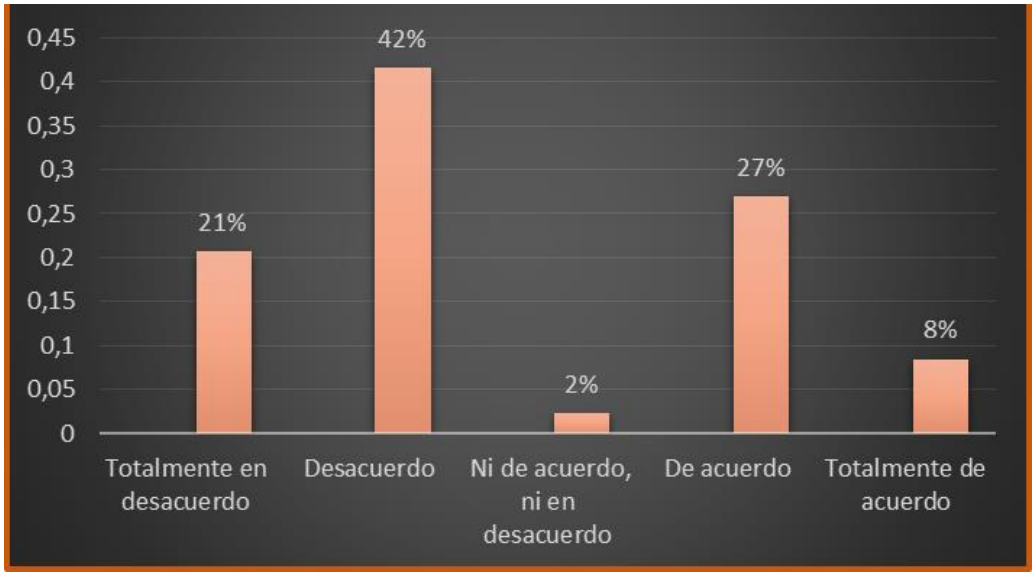
6.4.6 Condiciones de Trabajo

Tabla 42. Condiciones de Trabajo proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21%	42%	2%	27%	8%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39. Condiciones de trabajo proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 39 que expresa la opinión que tiene las personas sobre condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa CRISALLTEX S.A., en el proceso de bodega,

se observa que el 63% de los empleados no están de acuerdo a que las condiciones de trabajo en la empresa sean buenas y que tiendan a mejorar, solo el 35% de los empleados dijo estar de acuerdo sobre estas buenas condiciones y el resto del personal entrevistado prefirió no opinar.

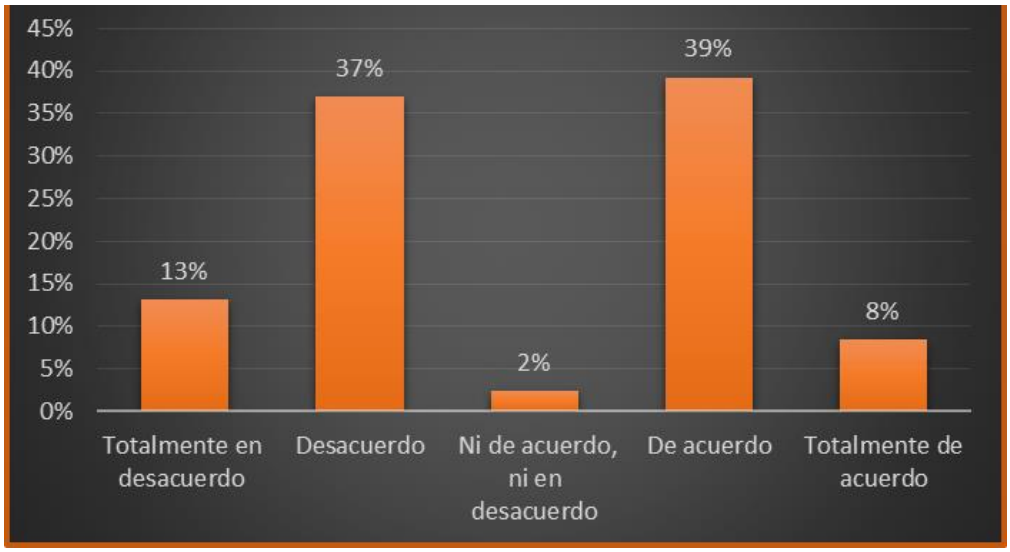
6.4.7 Sentido de Realización

Tabla 43. Sentido de Realización proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13%	37%	2%	39%	8%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40. Sentido de Realización proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 40, se encuentran agrupadas las respuestas sobre el sentido de realización en la empresa, donde se puede observar que el 39% de los empleados

del proceso de logística, dijo estar de acuerdo, el 8% estar totalmente de acuerdo, el 3 % se abstuvo de opinar sobre el tema, y 50% dijo estar en desacuerdo.

6.4.8 Reconocimiento por el Trabajo

Tabla 44. Reconocimiento por el Trabajo proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19%	42%	3%	23%	13%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41. Reconocimiento por el trabajo proceso logístico

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 41 se observa que el 23% de los encuestados refirió estar de acuerdo, el 13% dijo estar totalmente de acuerdo y el 61% estar en desacuerdo sobre si en la empresa se reconoce el trabajo.

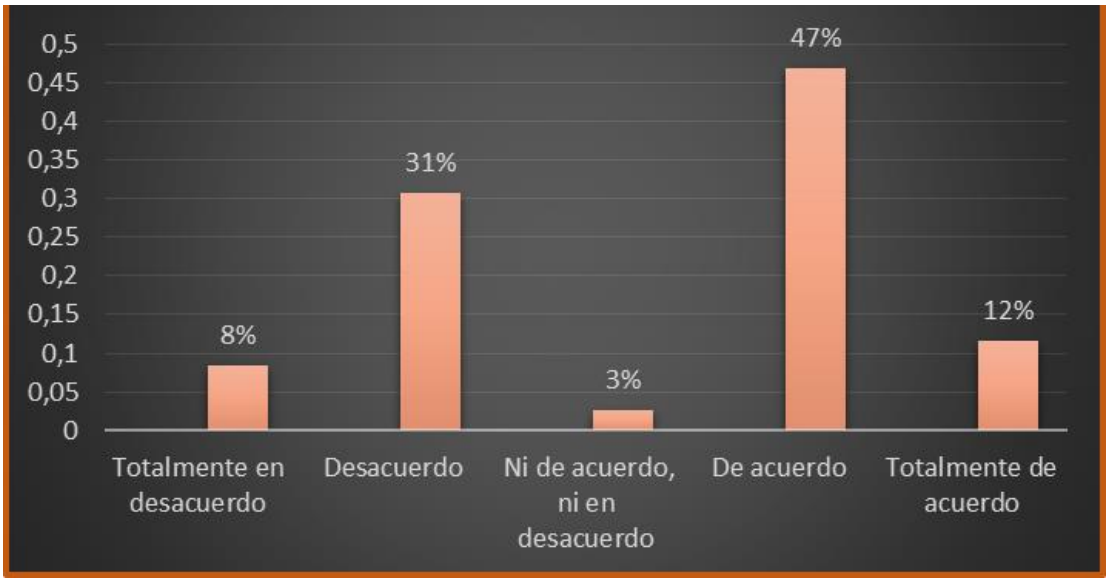
6.4.9 Contenido del Trabajo

Tabla 45. Contenido del trabajo proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8%	31%	3%	47%	12%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42. Contenido del trabajo proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 42, que registra sobre el contenido del trabajo, el 47% de los empleados encuestados del proceso de logística de la empresa CRISALLTEX S.A., refirió estar de acuerdo, el 12% totalmente de acuerdo, el 3% prefirió no opinar y el 39% dijo no estar de acuerdo.

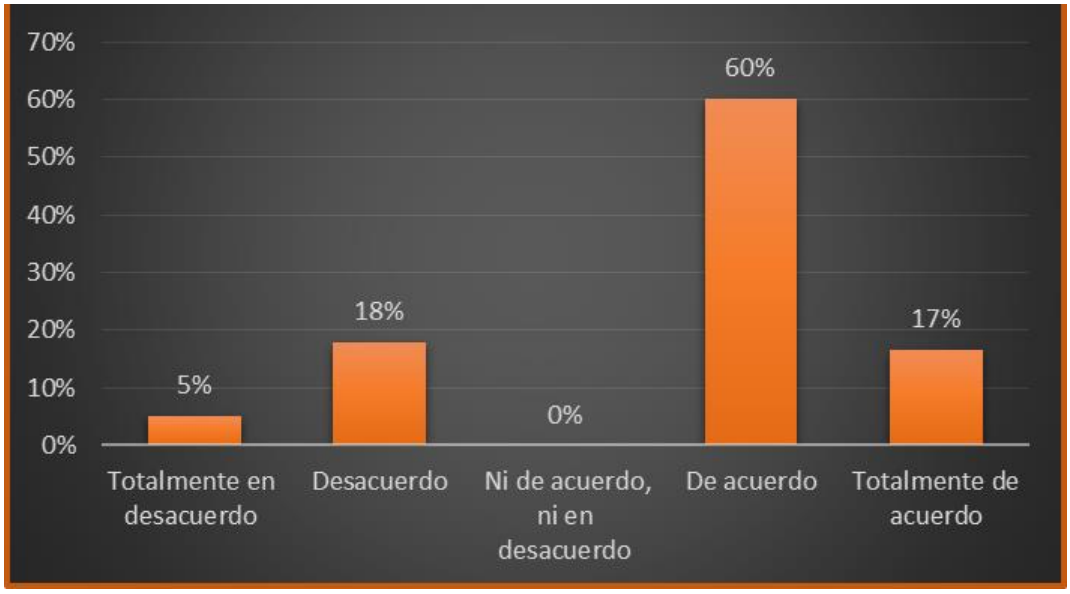
6.4.10 Responsabilidad

Tabla 46. Responsabilidad proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5%	18%	0%	60%	17%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43. Responsabilidad proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 43, sobre la responsabilidad, los resultados obtenidos fueron, el 60% del personal encuestado del proceso de logística, dicen estar de acuerdo, un 17% totalmente de acuerdo, un 18% no estar de acuerdo y el 5% no estar totalmente de acuerdo.

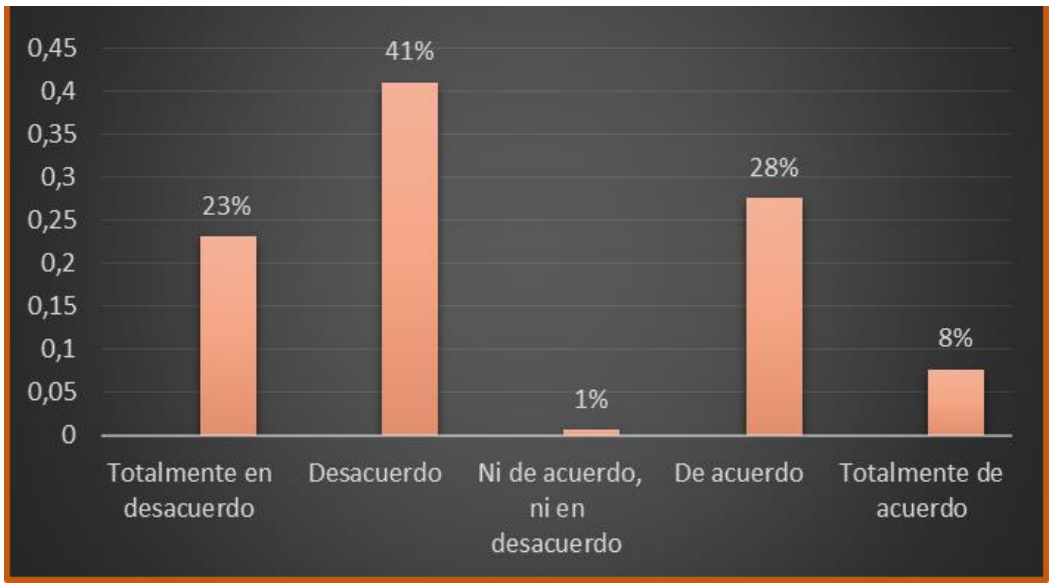
6.4.11 Promoción

Tabla 47. Promoción proceso logístico

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23%	41%	1%	28%	8%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44. Promoción proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 44 se puede observar que en los ítems encuestados sobre la promoción en el proceso de logística de la empresa CRISALLTEX S.A., el 28% de los trabajadores refirió estar de acuerdo, el 8% estar totalmente de acuerdo, y un 65% en las otras alternativas.

Tabla 48. Promedios de variables

TABLA PROMEDIOS DE VARIABLES																														
VARIABLE	**P.PRODUCCION**							**P.COMERCIAL**							**P.ADMINISTRATIVO**							**P.LOGISTICO**								
	TD	D		% Participación	A	TA		TD	D		% Participación	A	TA		TD	D		% Participación	A	TA		TD	D		% Participación	A	TA		**Total Desacuerdo**	% Participación
POLITICAS ORGANIZACIONALES	5	11	16	8%	48	23	71	1	7	8	9%	45	44	89	5	5	10	5%	47	28	75	12	40	52	9%	38	7	45	86	8%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	5	13	18	9%	47	22	69	1	10	11	12%	52	32	84	4	13	17	9%	39	24	63	13	35	48	8%	43	6	49	94	9%
RELACIONES INTERPERSONALES	6	14	20	10%	47	17	64	0	11	11	12%	46	39	85	3	6	9	5%	50	29	79	13	41	54	9%	35	11	46	94	9%
ESTILOS DE DIRECCION	6	14	20	10%	47	21	68	2	15	17	19%	45	34	79	3	7	10	5%	52	24	76	18	42	60	10%	31	7	38	107	10%
SALARIOS	9	16	25	12%	42	22	64	1	3	4	4%	60	26	86	18	36	54	29%	19	12	31	28	41	69	12%	21	8	29	152	14%
CONDICIONES DE TRABAJO	6	12	18	9%	45	27	72	0	7	7	8%	57	33	90	3	5	8	4%	51	28	79	21	42	63	11%	27	8	35	96	9%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	4	10	14	7%	47	24	71	0	1	1	1%	61	33	94	4	11	15	8%	42	24	66	13	37	50	9%	39	8	47	80	7%
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	9	17	26	12%	38	23	61	2	13	15	17%	43	39	82	11	2	13	7%	39	38	77	19	42	61	10%	23	13	36	115	11%
CONTENIDO DE TRABAJO	6	12	18	9%	48	23	71	0	6	6	7%	50	37	87	3	24	27	14%	17	47	64	8	31	39	7%	47	12	59	90	8%
RESPONSABILIDAD	5	7	12	6%	48	35	83	0	2	2	2%	53	45	98	4	2	6	3%	45	43	88	5	18	23	4%	60	17	77	43	4%
PROMOCION	8	14	22	11%	42	23	65	2	5	7	8%	57	32	89	10	8	18	10%	38	31	69	23	41	64	11%	28	8	36	111	10%

Fuente: Elaboración propia

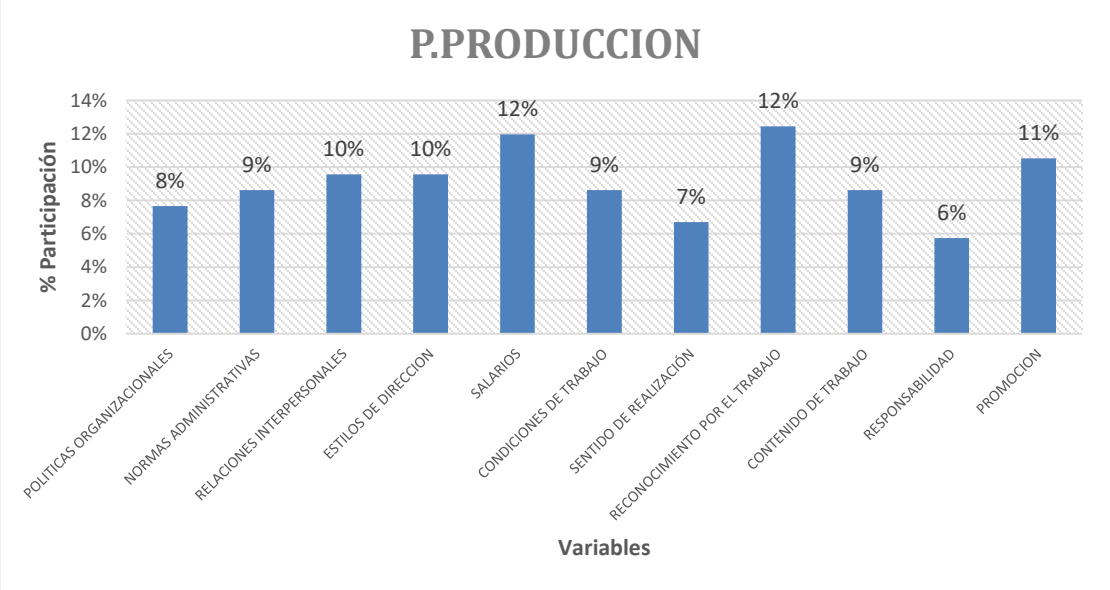
Tabla 49. Participación proceso productivo

VARIABLE	P.PRODUCCION			
	TD	D		% Participación
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	9	17	26	12%
SALARIOS	9	16	25	12%
PROMOCION	8	14	22	11%
RELACIONES INTERPERSONALES	6	14	20	10%
ESTILOS DE DIRECCION	6	14	20	10%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	5	13	18	9%
CONDICIONES DE TRABAJO	6	12	18	9%
CONTENIDO DE TRABAJO	6	12	18	9%
POLITICAS ORGANIZACIONALES	5	11	16	8%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	4	10	14	7%
RESPONSABILIDAD	5	7	12	6%

TD = TOTAL DESACUERDO
D= DESACUERDO

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45. Participación proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

El Proceso de Producción figura con un 23,88% del total de los votos realizados dentro de la encuesta, de acuerdo a este resultado el porcentaje de participación que el proceso representa en las variables analizadas en el Test de clima organizacional de la firma G y T, de Reconocimiento por el trabajo y el salario son las que mayor porcentaje de insatisfacción generan con un 12% cada una; lo que simboliza que actualmente las condiciones que la empresa tiene estipuladas para estas dos variables deben ser analizadas y reestructuradas para generar un aumento en satisfacción y comodidad de los trabajadores.

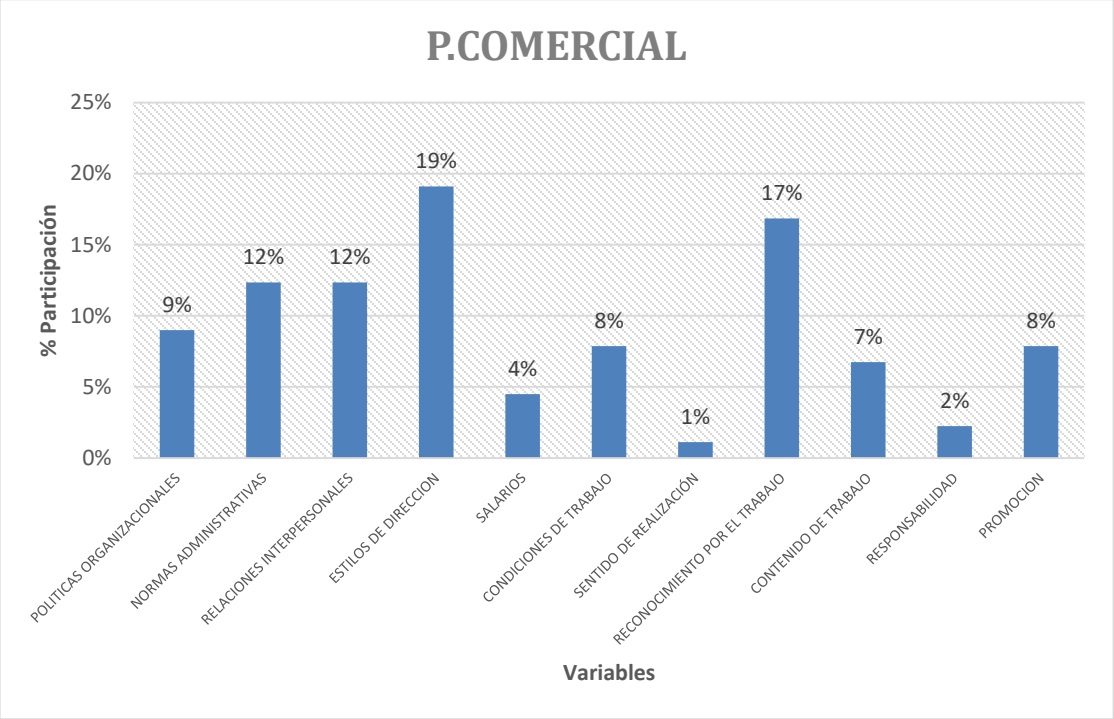
Tabla 50. Participación proceso comercial.

VARIABLE	P.COMERCIAL			
	TD	D		% Participación
ESTILOS DE DIRECCION	2	15	17	19%
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	2	13	15	17%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	1	10	11	12%
RELACIONES INTERPERSONALES	0	11	11	12%
POLITICAS ORGANIZACIONALES	1	7	8	9%
CONDICIONES DE TRABAJO	0	7	7	8%
PROMOCION	2	5	7	8%
CONTENIDO DE TRABAJO	0	6	6	7%
SALARIOS	1	3	4	4%
RESPONSABILIDAD	0	2	2	2%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	0	1	1	1%

TD = TOTAL DESACUERDO
D= DESACUERDO

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46. Participación proceso comercial



Fuente: Elaboración propia

El Proceso Comercial representa un total del 25,95% del total de los votos realizados dentro de la encuesta, de acuerdo a este resultado el porcentaje de participación que el área representa en las variables analizadas en el Test de clima organizacional de la firma G y T, las variables de Estilos de Dirección con un 19% y Reconocimiento por el trabajo con un 17% son las que mayor porcentaje de insatisfacción generan dentro del proceso, Este resultado refleja la percepción que los trabajadores tienen dentro del Proceso Comercial según las condiciones que la empresa tiene actualmente.

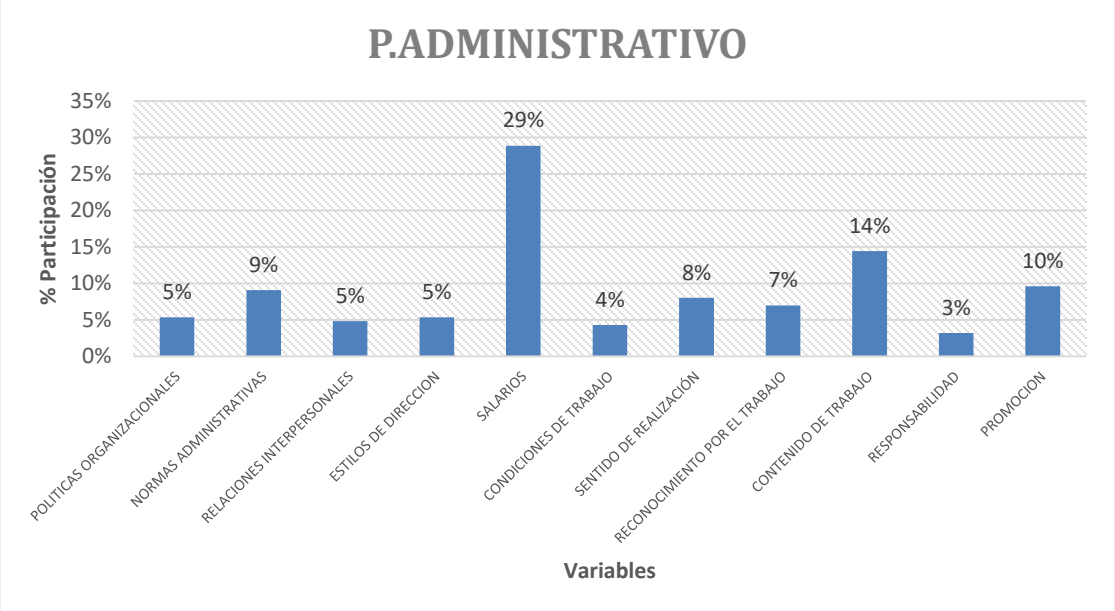
Tabla 51. Participación proceso administrativo

VARIABLE	P.ADMINISTRATIVO			
	TD	D		% Participación
SALARIOS	18	36	54	29%
CONTENIDO DE TRABAJO	3	24	27	14%
PROMOCION	10	8	18	10%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	4	13	17	9%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	4	11	15	8%
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	11	2	13	7%
POLITICAS ORGANIZACIONALES	5	5	10	5%
ESTILOS DE DIRECCION	3	7	10	5%
RELACIONES INTERPERSONALES	3	6	9	5%
CONDICIONES DE TRABAJO	3	5	8	4%
RESPONSABILIDAD	4	2	6	3%

TD = TOTAL DESACUERDO
D= DESACUERDO

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47. Participación proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

El Proceso Administrativo representa un total del 23,53% de los votos realizados dentro de la encuesta, de acuerdo a este resultado el porcentaje de participación del área en estas variables analizadas en el Test de Clima Organizacional de la firma G y T, es en la variable Salario es del 29% y Contenido de Trabajo con 14%, son las que mayor porcentaje de insatisfacción generan dentro del proceso, ésta percepción se puede generar, presumiendo que la carga de trabajo que actualmente el proceso administrativo maneja, puede superar la oferta salarial que la empresa ofrece a sus colaboradores de este proceso.

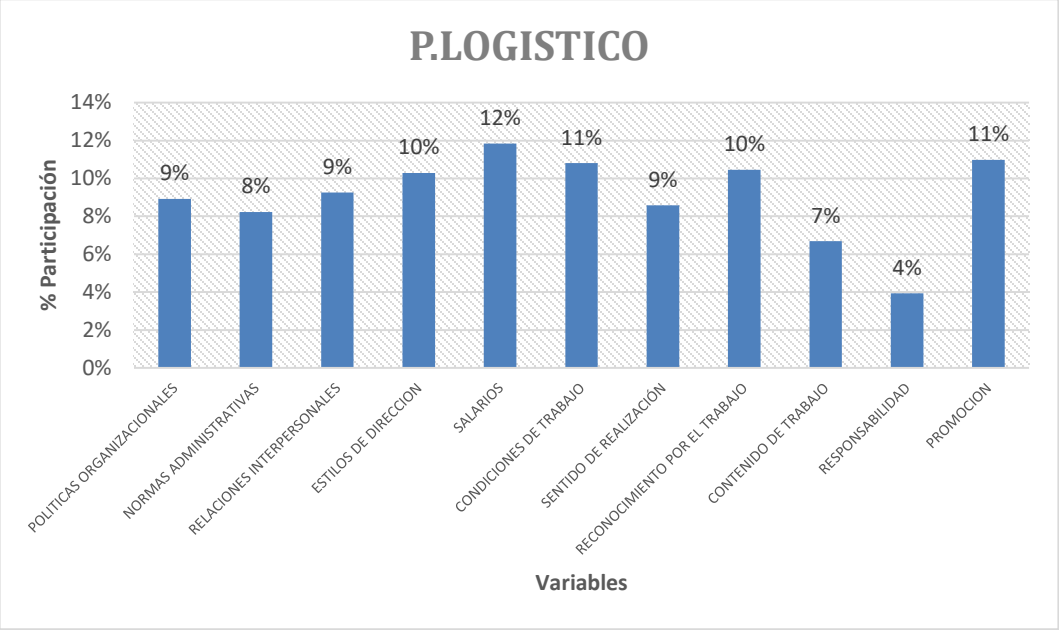
Tabla 52. Participación proceso logístico

VARIABLE	P.LOGISTICO			
	TD	D		% Participación
SALARIOS	28	41	69	12%
PROMOCION	23	41	64	11%
CONDICIONES DE TRABAJO	21	42	63	11%
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	19	42	61	10%
ESTILOS DE DIRECCION	18	42	60	10%
RELACIONES INTERPERSONALES	13	41	54	9%
POLITICAS ORGANIZACIONALES	12	40	52	9%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	13	37	50	9%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	13	35	48	8%
CONTENIDO DE TRABAJO	8	31	39	7%
RESPONSABILIDAD	5	18	23	4%

TD = TOTAL DESACUERDO
D= DESACUERDO
A= DE ACUERDO
TA= TOTALMENTE DE ACUERDO

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 48. Participación proceso logístico



Fuente: Elaboración propia

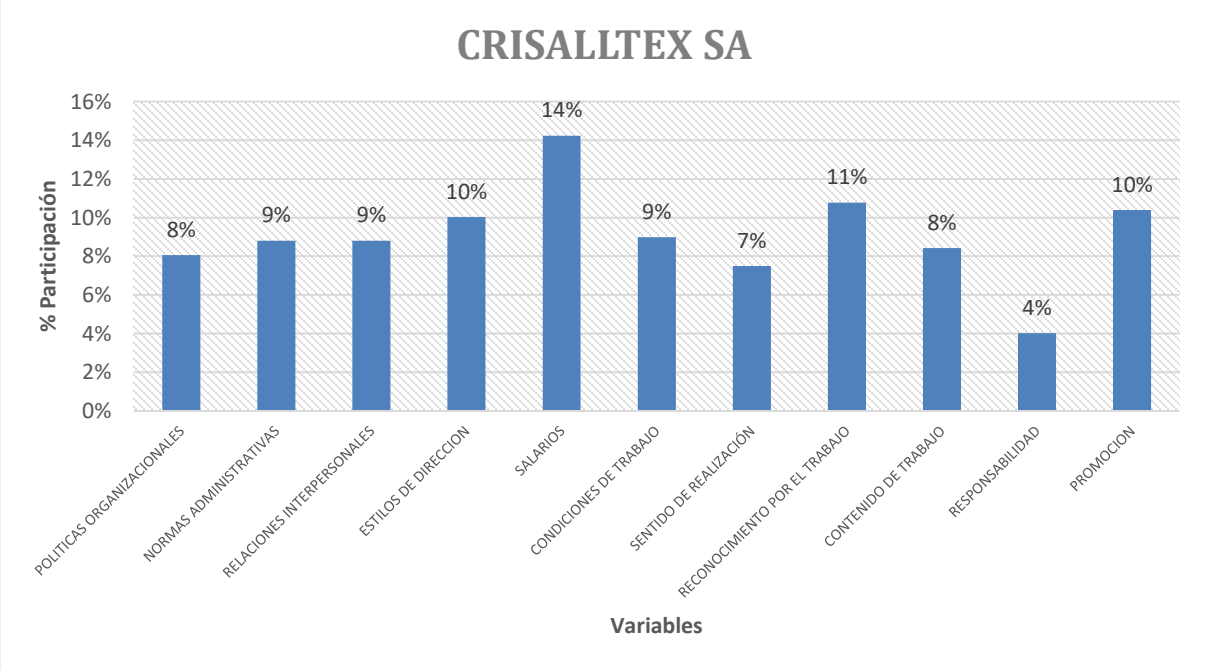
El Proceso Logístico tiene una representación del 26,64% del total de personas encuestadas; de acuerdo a este resultado, el porcentaje de participación que el área representa en las variables analizadas en el Test de Clima Organizacional de la firma G y T, es en la variable Salario un 12%, en la variable Promoción y Condiciones de Trabajo un 11%, lo que representa que actualmente las condiciones que la empresa tienen estipuladas en estas variables, deben ser analizadas y reestructuradas para generar un aumento en satisfacción y comodidad de los trabajadores.

Tabla 53. Participación todos los procesos

VARIABLE	Total Desacuerdo	% Participación
SALARIOS	152	14%
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	115	11%
PROMOCION	111	10%
ESTILOS DE DIRECCION	107	10%
CONDICIONES DE TRABAJO	96	9%
NORMAS ADMINISTRATIVAS	94	9%
RELACIONES INTERPERSONALES	94	9%
CONTENIDO DE TRABAJO	90	8%
POLITICAS ORGANIZACIONALES	86	8%
SENTIDO DE REALIZACIÓN	80	7%
RESPONSABILIDAD	43	4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 49. Participación todos los procesos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar la encuesta Test de Clima Organizacional de la firma G y T, se puede evidenciar que a nivel general, las variables que mayor insatisfacción perciben los trabajadores de la empresa CRISALLTEX S.A., son las variables de salarios con un 14%, reconocimiento por el trabajo con un 11%, estilos de dirección y promoción con un 10%, Normas disciplinarias, Relaciones interpersonales y Condiciones de la tarea con un 9%, Políticas Organizacionales y contenido del trabajo con un 8%, Sentido de realización con un 7% y Responsabilidad con un 4%.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos que se han encontrado por parte de los investigadores, una vez aplicados y analizados los instrumentos diseñados para la recolección de la información, (la encuesta y la matriz de análisis de normas y sentencias), se pueden evidenciar varios resultados entre los que cabe destacar:

- Según la matriz de normas y sentencias se evidencia:

Colombia ha ratificado varios tratados internacionales, para protección de los derechos de las personas con algún tipo de enfermedad mental, que hacen parte del Bloque de Constitucionalidad del País; la Carta Magna en el artículo 45 declara enfáticamente la especial protección que tienen al derecho al trabajo en condiciones dignas.

De igual manera la regulación normativa en cuanto al derecho a la salud, el trabajo y la seguridad social, han sido fuente importante de especial protección por parte del estado, por ser estos derechos fundamentales; la Corte Constitucional desde 1993, (ver marco legal del presente estudio), ha sido homogénea en sus pronunciamientos en cuanto a la protección del trabajo de las personas que han sufrido una disminución en su salud, bien sea física o mental, tutelando a todos su derecho, y obligando a las empresas a tener ambientes laborales saludables para sus trabajadores.

- Con la aplicación de la encuesta, la cual estuvo dirigida al personal de los procesos de producción, comercial, administración y logística de la sede principal de Pereira de la empresa CRISALLTEX S.A., se obtuvo los siguientes hallazgos:

- En promedio el 21,5% de la población encuestada de los procesos de producción, comercial, administrativos y logística, percibe que la empresa no tiene unas políticas organizacionales claras y que no las ha dado a conocer a todos sus trabajadores; en el proceso donde mayor diferencia de opinión se evidencia es el de logística, donde solo el 45% dijo estar de acuerdo.

- En cuanto a las Normas Administrativas, en promedio los encuestados opinaron en un 23,5% no estar de acuerdo con éstas, siendo los procesos administrativo y logístico quienes tienen la percepción más baja de estas normas con el 63% y 49% respectivamente.

- Las relaciones interpersonales en la empresa, sus colaboradores las perciben en un 23,5% en desacuerdo, siendo el proceso logístico los menos favorables en su opinión, teniendo en cuenta que un 54% dijo no estar de acuerdo, por lo tanto se puede inferir probablemente, la presencia de conflictos internos en este proceso.

- Se puede evidenciar que un promedio del 26,75% de la población encuestada de todos los procesos, no acepta el estilo de dirección que se da en la empresa, siendo el proceso logístico, quien con mayor porcentaje 60% dijo no estar de acuerdo.

- En la variable de salarios, se puede evidenciar que en los procesos de ventas y producción, los encuestados están satisfechos con la propuesta salarial que la empresa les ofrece, con una opinión del 86% y 65% respectivamente; pero en los procesos de Logística y Administrativo, se observa lo contrario, una notoria insatisfacción por sus salarios, teniendo en cuenta que la opinión de los encuestados de estos procesos fue el 69% del

personal de logística dijo no estar de acuerdo y el 54% del personal administrativo opinó lo mismo.

- En cuanto a las condiciones en que las personas desarrollan su trabajo, en promedio los encuestados opinaron en un 24% que no estaban de acuerdo con estas condiciones y se evidencia que como en las anteriores un alto porcentaje del proceso logístico dijo no estar de acuerdo con un 35% de opinión desfavorable.

- La empresa viene trabajando en un plan carrera para sus colaboradores, lo que hace que las personas, perciban un sentido de realización en la empresa, lo cual se pudo evidenciar en la percepción del personal encuestado, quienes en promedio opinaron satisfactoriamente y solo un 20%, dijo no estar de acuerdo con esta variable.

- Sobre la variable “reconocimiento por el trabajo realizado”, se evidenció que en la respuesta, “no está de acuerdo”, el proceso logístico, aportó un significativo 61%, del promedio total de la población encuestada de todos los procesos, consistente en un 28,75% de la población.

- En cuanto al contenido del trabajo, es decir a la carga laboral, el personal encuestado de todos los procesos organizacionales, en promedio opinó en un 22,5% no estar de acuerdo, siendo muy notorio que en el proceso de logística no hay satisfacción con esta variable, ya que un 49% dijo no estar de acuerdo con la misma.

- Los empleados de la organización, opinaron en un 10.75%, no estar de acuerdo sobre la responsabilidad que implica el desarrollo de sus funciones, lo que permite deducir probablemente la presencia en un 89% de una significativa satisfacción por la labor que realizan.

- En la última variable evaluada, denominada promoción, en promedio los encuestados dijeron no estar de acuerdo con un 27,75%; lo anterior permite inferir que probablemente la insatisfacción en esta variable, como en las anteriores, se refleje en el proceso logístico, consistente en un 69% que dijo no estar de acuerdo.

8. CONCLUSIONES

Los procesos organizacionales con mayor nivel de satisfacción en cuanto a las variables del clima organizacional, son el comercial, producción y administrativo quienes en las once (11) variables tuvieron los porcentajes más altos de aceptación, con un promedio de 87,55%; 69,7% y 69% respectivamente.

El proceso Comercial, presenta grandes avances en su clima organizacional, todos los encuestados de este proceso muestran gran satisfacción en la mayoría de variables de la encuesta, tales como responsabilidad con el 98%, sentido de realización con el 94%, condiciones del trabajo 90%, promoción y políticas organizacionales 89%, contenido del trabajo 87%, salarios con el 86%, relaciones interpersonales 85%, normas administrativas 84%, reconocimiento por el trabajo 82% y estilos de dirección 79%, en las cuales todos opinaron “estar de acuerdo”.

El proceso Logístico, presenta grandes oportunidades de mejora en su clima organizacional, pues la población sujeto percibió debilidades en la mayoría de variables tales como salarios con el 69%, promoción 64%, condiciones del trabajo 63%, reconocimiento por el trabajo 61%, estilos de dirección 60%, relaciones interpersonales 54%, políticas organizacionales 52%, sentido de realización con el 50%, normas administrativas 48%, contenido del trabajo 39% y responsabilidad con el 23 %, en las cuales todos opinaron “no estar de acuerdo”.

En los procesos logístico y administrativo, la población sujeto percibe una gran insatisfacción en la variable salario, con un porcentaje de respuesta del 69% y 54%, que opinaron no estar de acuerdo con los salarios ofrecidos por la empresa.

Se puede concluir que a nivel general, las variables que con mayor insatisfacción perciben los trabajadores de la empresa CRISALLTEX S.A., son las de salarios con un 14%, reconocimiento por el trabajo con un 11%, estilos de dirección y promoción con un 10%, Normas disciplinarias, Relaciones interpersonales y

Condiciones de la tarea con un 9%, Políticas Organizacionales y contenido del trabajo con un 8%, Sentido de realización con un 7% y Responsabilidad con un 4%.

Con los resultados del presente estudio **CRISALLTEX S.A.,** tiene una herramienta útil para la toma de decisiones, en el proceso de Talento Humano, con el cual podrá obtener los siguientes beneficios:

- Pautas para evaluar el desempeño
- Alertas para revisar sistemas de dirección
- Alertas para revisar estilos de liderazgo y valores de la compañía
- Alertas acerca de potenciales riesgos laborales
- Sirve de “espejo” a directivos como medida de gestión
- Da pautas para el desarrollo de programas de bienestar

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar e implementar un Programa Epidemiológico de Riesgo Psicosocial, que permita monitorear las acciones realizadas y su respectiva mejora y cumplimiento.

Es importante que la empresa, al estar en un proceso de crecimiento, continúe fortaleciendo sus programas de inducción y re inducción de su personal, para que a nivel general, se socialicen sus políticas organizacionales y de esta manera sea más fácil, el conocimiento y aceptación de las mismas.

Se sugiere, que la empresa diseñe y realice un estudio de escala salarial, en la que se aproxime más a los salarios ofrecidos por otras empresas del sector, para que de esta manera los trabajadores mejoren su satisfacción personal y se empoderen más de la empresa, evitando de esta manera que el capital humano altamente capacitado y entrenado por la misma, busque otras opciones laborales.

BIBLIOGRAFÍA

BISQUERRA, J. Relaciones Interpersonales. Mexico: Editorial: Mac Graw Hill, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Venezuela: Mc Graw-Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7a edición. México: Mc Graw Hill, 2006.

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia 1991. [en línea]. [citado en 24 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota. gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1010. (23, enero, 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [en línea]. Bogotá D.C.: Secretaria del Senado, 2006. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010 _2006.html>

COLOMBIA. CORTE CONSITUCIONAL. Sentencia T-597/1993. (15, diciembre, 1993). Derecho a la salud. M.P. Eduardo Cifuentes Muñoz. [en línea]. Bogotá D.C, 1993. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1993/t-597-93.htm>

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-558/05. (26, mayo, 2005). Principio de solidaridad social con los enfermos mentales. MP. Rodrigo Escobar Gil. [en línea]. Bogotá D.C, 2005. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/T-558-05.htm>

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-882/06. (26, octubre, 2006). Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. MP. Humberto Antonio Sierra Porto. [en línea]. Bogotá D.C, 2006. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/ relatoria/2006/t-882-06.htm>

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-458/2009. (9, julio, 2009). Principio de solidaridad y responsabilidad compartida entre Estado y particulares en recuperación de enfermos mentales crónicos. MP. Luis Ernesto Vargas Silva. [en línea]. Bogotá D.C, 1993. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/T-458-09.htm>

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-003/10. (14, enero, 2010).. MP. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub [en línea]. Bogotá D.C, 2010. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/T-003-10.htm>

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-095/13. (26, febrero, 2013).. Acción de tutela contra acto administrativo que ordena traslado de servidor público. MP. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub [en línea]. Bogotá D.C, 2010. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/T-095-13.htm>

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2646. (17, julio, 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, ealuación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2008. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 52. (12, enero, 2017). Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). [en línea]. Bogotá D.C: El Ministerio, 2017. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-enero-decretos-2017/7508-decreto-52-del-12-de-enero-de-2017-.html>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Guía Técnica de implementación del SG-SST para Mipymes. [en línea]. [citado en 01 de Octubre de 2016]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/publicaciones-mintrabajo/5788-guia-tecnica-de-implementacion-del-sg-sst-para-mipymes.html>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Objetivos del Ministerio de Trabajo. [en línea]. [citado en 01 de Octubre de 2016]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/index.php/el-ministerio/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos.html>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Resolución 652. (30, abril, 2012). Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp? i=47374>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 1356. (18, julio, 2012). Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i= 48587>

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1477. (5, agosto, 2014). Por el cual se expide la tabla de enfermedades laborales. [en línea]. Bogotá D.C, 2014. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-agosto-decretos-2014/3708-decreto-1477-del-5-de-agosto-de-2014.html>

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1082. (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [en línea]. Bogotá D.C, 2015. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/ Norma1.jsp?i=62506>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1562. (11, julio, 2012). Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [en línea]. Bogotá D.C.: Secretaria del Senado, 2012. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <http://mintrabajo.gov.co/normatividad-julio-leyes-2012/712-ley-1562-del-11-de-julio-de-2012.html>

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1616. (21, enero, 2013). Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2013. [citado en 23 de enero de 2017]. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-cuenta-con-Ley-de-Salud-Mental.aspx>

CORCHO ORRIT, R. y CORCHO ASENJO, A. **Filosofía** y Ciudadanía. Madrid: Editorial Bruño, 2008.

DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.

DELGADO, C. E. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1990.

FERNANDEZ, Roberto. Administración de la responsabilidad social corporativa**.** España: Thomson Editores, 2005.

FRANCO, Antonio. Gramática comunicativa: producción y comprensión textual. Zulia: Ediciones del Vice Rectorado Académico. Universidad del Zulia, 2007. 287 p.

GARCIA VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf>

GOMEZ RESTREPO, Carlos. Males mentales se ensañan con adolescentes y mujeres. En: El Tiempo. [en línea]. (20 de septiembre de 2015). [citado en 6 de febrero de 2017). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/salud-mental-en-colombia/16380783>

GONZALEZ, P. y BELLINO, J. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Trabajo de grado Maestría. Caracas: Universidad Metropolitana, 1995.

GRAHAM, Kellog. Preparación del manual de oficina, No. 36 España ES: Editorial Reverté. 1962. 180 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía Para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC-45. Bogotá D.C.: El instituto, 2012.

JIMENEZ, Alfonso. Compensacion. Madrid: Ed. Diaz de santos, 2013.

La promoción. [en línea]. [citado en 20 de febrero de 2017]. Disponible en <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.co/2011/10/la-promocion.html>

MARINA, José Antonio. La selva del lenguaje. Barcelona: Editorial Anagrama. 1998.

MARTIN DAZA, Felix y PEREZ BILBAO, Jesús. Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. [en línea]. [citado en 14 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_443.pdf>

MÉNDEZ, Andrea. Teorías de la motivación. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/teorias-de-la-motivacion>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Sistema de Gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua. (28, abril, 2011). [en línea]. [citado en 25 de septiembre de 2016]. Disponible en <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf>

PAZ PARRA, Jorge Ignacio. El liderazgo y la gerencia. En: Revista Universitaria EAFIT. No. 102

QUINTERO, José Rafael. Teoría de las necesidades de Maslow. (9 de mayo de 2011). [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com.co/ 2011/05/figura-1.html>

SCHEIN, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes, 1988.

Teoría Motivacional. Abraham Maslow. [en línea]. [citado en 14 de febrero de 2017]. Disponible en <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/ABRAHAM_MASLOW.html>

TORO, Fernando. Clima Organizacional y productividad laboral. [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf> p. 67.

TORO, Fernando. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. 1998. vol. 17, no. 2.

TORO ALVAREZ, Fernando. Clima Organizacional una aproximación a su dinámica en la empresa latino americana. (Enero de 2010). [en línea]. [citado en 8 de febrero de 2017]. Disponible en <http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organiza cional-Una-aprox....pdf>

URQUIJO, José. La Administración de Sueldos y Salarios. Venezuela: Ucab , 1997.

ANEXOS

Anexo A. Tabulación encuestas

PROCESO PRODUCCION

	1. Políticas Organizacionales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
1	29	71	40	185	74
9	19	28	47	188	117
18	30	51	59	183	77
24	24	40	42	192	101
31	12	33	42	208	103
34	15	28	41	208	106
44	30	69	37	170	92
48	16	44	35	209	94
54	17	37	59	203	82
56	21	42	74	194	67
67	13	56	65	183	80
SUB TOTAL	226	499	541	2123	993
%	0,0516	0,11387	0,12346	0,484482	0,226609

	2. Normas Administrativas				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
10	34	83	57	166	59
25	13	36	31	181	137
30	17	31	36	219	95
36	25	43	42	188	100
43	22	66	71	170	70
47	20	64	53	184	77
50	18	56	55	198	71
51	17	31	43	199	108
62	21	45	65	183	84
SUB TOTAL	187	455	453	1688	801
%	0,0522	0,12695	0,126395	0,4709821	0,223493

	3. Relaciones Interpersonales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
3	26	60	75	192	46
12	23	61	58	172	84
21	20	50	70	195	64
32	27	51	53	195	73
SUB TOTAL	96	222	256	754	267
%	0,0602	0,13918	0,160502	0,4727273	0,167398

	4. Estilos de Dirección				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
19	40	87	59	151	62
38	18	52	36	208	84
39	22	59	49	187	82
45	25	65	41	195	73
49	22	47	45	194	90
52	21	64	53	195	65
59	37	54	57	162	88
66	24	62	50	191	71
68	14	38	37	191	118
65	17	49	47	202	84
SUB TOTAL	240	577	474	1876	817
%	0,0602	0,14483	0,118976	0,4708835	0,20507

	5. Salarios				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
2	21	72	33	197	76
11	45	53	52	147	103
20	62	96	41	153	47
53	22	49	43	168	116
60	24	52	47	182	93
SUB	174	322	216	847	435

TOTAL					
%	0,0873	0,16148	0,108325	0,4247743	0,218154

	6. Condiciones de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
13	24	35	40	166	134
22	20	43	33	201	102
37	17	48	29	167	137
40	22	45	45	183	103
46	28	63	58	183	67
SUB TOTAL	111	234	205	900	543
%	0,0557	0,11741	0,10286	0,4515805	0,272454

	7. Sentido de Realización				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
27	12	19	30	186	152
35	14	43	58	191	92
55	25	59	74	167	73
61	15	35	73	200	75
63	19	42	64	191	82
SUB TOTAL	85	198	299	935	474
%	0,0427	0,09945	0,150176	0,4696133	0,238071

	8. Reconocimiento por el Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
5	76	115	62	104	43
14	33	83	79	150	54
23	17	24	27	183	148
26	22	53	33	176	115
SUB TOTAL	148	275	201	613	360
%	0,0927	0,1722	0,125861	0,3838447	0,225423

	9. Contenido de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
4	16	44	43	207	89
6	32	45	69	169	84
15	42	81	42	162	72
29	17	28	31	215	107
33	23	64	56	178	76
42	13	27	35	208	115
SUB TOTAL	143	289	276	1139	543
%	0,0598	0,12092	0,115481	0,476569	0,227197

	10. Responsabilidad				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
7	20	22	21	147	189
16	13	30	30	200	125
41	23	38	31	200	106
SUB TOTAL	56	90	82	547	420
%	0,0469	0,07531	0,068619	0,4577406	0,351464

	11. Promoción				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
8	26	53	50	177	93
17	14	30	58	171	126
28	46	62	49	144	99
57	32	80	71	156	59
58	28	55	48	183	84
64	34	43	62	175	84
SUB TOTAL	180	323	338	1006	545

%	0,0753	0,13503	0,141304	0,4205686	0,227843

PROCESO COMERCIAL

	1. Políticas Organizacionales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
1	0	1	0	7	6
9	0	1	0	7	6
18	0	1	0	8	5
24	0	0	0	8	6
31	0	0	0	6	8
34	0	0	3	3	9
44	0	1	1	5	7
48	0	4	0	3	7
54	0	1	0	8	5
56	1	2	1	6	4
67	0	0	1	8	5
SUB TOTAL	1	11	6	69	68
%	0,0065	0,07097	0,03871	0,4451613	0,43871

	2. Normas Administrativas				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
10	1	2	3	7	1
25	0	0	0	7	7
30	0	0	0	10	4
36	0	3	1	5	5
43	0	0	1	9	4
47	0	3	1	7	3
50	0	0	1	9	4
51	0	0	0	7	7
62	0	4	0	5	5
SUB	1	12	7	66	40

TOTAL					
%	0,0079	0,09524	0,055556	0,5238095	0,31746

	3. Relaciones Interpersonales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
3	0	3	0	6	5
12	0	0	1	3	10
21	0	2	0	11	1
32	0	1	1	6	6
SUB TOTAL	0	6	2	26	22
%	0	0,10714	0,035714	0,4642857	0,392857

	4. Estilos de Dirección				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
19	0	1	2	6	5
38	0	3	1	7	3
39	0	3	0	9	2
45	0	0	0	7	7
49	1	3	0	4	6
52	1	2	1	5	5
59	0	3	1	5	5
66	0	4	0	8	2
68	0	0	0	6	8
65	0	2	1	6	5
SUB TOTAL	2	21	6	63	48
%	0,0143	0,15	0,042857	0,45	0,342857

	5. Salarios				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
2	0	0	4	8	2
11	0	0	0	10	4
20	0	2	3	7	2
53	0	0	0	9	5

60	1	0	0	8	5
SUB TOTAL	1	2	7	42	18
%	0,0143	0,02857	0,1	0,6	0,257143

	6. Condiciones de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
13	0	0	0	7	7
22	0	0	0	9	5
37	0	3	0	7	4
40	0	0	1	8	5
46	0	2	1	9	2
SUB TOTAL	0	5	2	40	23
%	0	0,07143	0,028571	0,5714286	0,328571

	7. Sentido de Realización				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
27	0	0	0	7	7
35	0	1	1	8	4
55	0	0	2	8	4
61	0	0	0	10	4
63	0	0	0	10	4
SUB TOTAL	0	1	3	43	23
%	0	0,01429	0,042857	0,6142857	0,328571

	8. Reconocimiento por el Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
5	0	3	0	6	5
14	1	2	1	7	3

23	0	0	0	4	10
26	0	2	1	7	4
SUB TOTAL	1	7	2	24	22
%	0,0179	0,125	0,035714	0,4285714	0,392857

	9. Contenido de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
4	0	1	1	8	4
6	0	1	0	6	7
15	0	3	0	9	2
29	0	0	1	8	5
33	0	0	2	6	6
42	0	0	2	5	7
SUB TOTAL	0	5	6	42	31
%	0	0,05952	0,071429	0,5	0,369048

PROCESO ADMINISTRACION

	1. Políticas Organizacionales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
1	17	1	307	1642	247
9	106	1	279	1241	727
18	71	1	376	1	535
24	112	1	167	1628	896
31	92	1	233	1443	723
34	98	763	419	1	845

44	315	1	462	1137	476
48	0	409	289	1	703
54	141	1	315	1571	514
56	82	1	393	1478	558
67	185	1	532	1149	517
SUB TOTAL	1219	1181	3772	11292	6741
%	0,0504	0,04879	0,155836	0,4665152	0,278496

	2. Normas Administrativas				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
10	1	998	337	1432	68
25	58	289	317	1	1061
30	36	1	148	2038	747
36	115	1	496	0	522
43	120	1	426	1092	492
47	168	1	577	1268	432
50	60	770	497	1	337
51	122	484	333	1	475
62	52	1	446	1589	459
SUB TOTAL	732	2546	3577	7422	4593
%	0,0388	0,13492	0,18956	0,3933227	0,243402

	3. Relaciones Interpersonales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
3	47	1	330	1316	767
12	132	1	128	1493	711
21	52	1	282	1776	683
32	34	544	389	1	506
SUB TOTAL	265	547	1129	4586	2667
%	0,0288	0,0595	0,122797	0,4988036	0,29008
	4. Estilos de Dirección				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
19	103	1	448	1233	513

38	116	1	537	1508	544
39	1	662	347	1	601
45	139	1	239	1328	587
49	35	1	270	1574	438
52	72	660	280	1	504
59	112	1	396	1442	553
66	52	1	267	1323	620
68	0	431	249	1790	674
65	36	1	324	1914	571
SUB TOTAL	666	1760	3357	12114	5605
%	0,0283	0,07489	0,142839	0,5154455	0,23849

	5. Salarios				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
2	1	1595	86	820	143
11	954	1	375	544	156
20	422	1280	331	1	248
53	123	913	431	1	436
60	406	1	360	709	308
SUB TOTAL	1906	3790	1583	2075	1291
%	0,1791	0,35604	0,148708	0,1949272	0,121278

	6. Condiciones de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
13	54	1	255	1810	682
22	35	1	229	1571	642
37	88	1	170	1495	1046
40	36	655	483	1	535
46	113	1	482	1460	505
SUB TOTAL	326	659	1619	6337	3410
%	0,0264	0,05336	0,131083	0,5130759	0,276091

	7. Sentido de Realización				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
27	0	1	344	1556	962
35	48	524	352	1	347
55	168	773	353	1	656
61	153	1	591	1857	218
63	45	1	505	1408	557
SUB TOTAL	414	1300	2145	4823	2740
%	0,0362	0,11382	0,187795	0,4222553	0,239888

	8. Reconocimiento por el Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
5	432	1	385	1036	281
14	272	1	224	920	478
23	110	162	123	1	1745
26	148	1	259	1466	837
SUB TOTAL	962	165	991	3423	3341
%	0,1083	0,01858	0,111574	0,3853862	0,376154

	9. Contenido de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
4	45	342	0	1	471
6	0	167	207	1	745
15	123	1044	278	1	453
29	0	57	332	1	928
33	46	605	1	1565	713
42	54	81	101	1	1149
SUB TOTAL	268	2296	919	1570	4459
%	0,0282	0,24138	0,096615	0,1650547	0,468776

	10. Responsabilidad				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
7	121	159	92	1	1223
16	0	1	242	1711	1016
41	147	1	139	1539	848
SUB TOTAL	268	161	473	3251	3087
%	0,037	0,02224	0,065331	0,4490331	0,426381

	11. Promoción				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
8	132	1	85	1832	359
17	57	1	243	1	1366
28	320	1	213	826	702
57	217	1084	464	1	340
58	229	1	212	1223	719
64	323	1	447	995	585
SUB TOTAL	1278	1089	1664	4878	4071
%	0,0985	0,0839	0,128197	0,3758089	0,313636

PROCESO LOGISTICO

	1. Políticas Organizacionales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
1	6	13	0	6	1
9	1	12	0	11	2
18	1	14	2	9	0
24	1	7	1	10	7
31	3	11	1	9	2

34	3	11	1	10	1
44	3	7	1	14	1
48	2	11	1	12	0
54	3	7	1	12	3
56	7	9	1	9	0
67	4	12	0	8	2
SUB TOTAL	34	114	9	110	19
%	0,1189	0,3986	0,031469	0,3846154	0,066434

	2. Normas Administrativas				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
10	2	12	1	9	2
25	4	4	0	16	2
30	3	9	0	12	2
36	6	8	1	7	4
43	3	8	1	13	1
47	3	13	1	9	0
50	3	7	0	14	2
51	0	10	1	13	2
62	6	12	1	7	0
SUB TOTAL	30	83	6	100	15
%	0,1282	0,3547	0,025641	0,4273504	0,064103

	3. Relaciones Interpersonales				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
3	0	14	0	11	1
12	5	9	0	8	4
21	3	10	0	9	4
32	5	10	1	8	2
SUB TOTAL	13	43	1	36	11
%	0,125	0,41346	0,009615	0,3461538	0,105769
	4. Estilos de Dirección				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
19	9	8	0	6	3
38	4	13	1	7	1
39	3	12	1	8	2

45	5	14	1	5	1
49	3	13	0	10	0
52	2	13	2	8	1
59	7	7	0	9	3
66	3	16	0	4	3
68	8	4	0	11	2
65	3	8	0	12	3
SUB TOTAL	47	108	5	80	19
%	0,1815	0,41699	0,019305	0,3088803	0,073359

	5. Salarios				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
2	4	15	0	4	3
11	9	9	1	4	3
20	10	11	0	4	1
53	4	9	1	11	1
60	10	9	0	4	3
SUB TOTAL	37	53	2	27	11
%	0,2846	0,40769	0,015385	0,2076923	0,084615

	6. Condiciones de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
13	5	12	1	7	1
22	8	11	1	4	2
37	2	7	0	13	4
40	7	11	1	4	3
46	5	13	0	7	1
SUB TOTAL	27	54	3	35	11
%	0,2077	0,41538	0,023077	0,2692308	0,084615

	7. Sentido de Realización				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
27	2	9	0	11	4
35	2	7	0	15	2

55	2	14	2	5	3
61	3	8	1	12	2
63	8	10	0	8	0
SUB TOTAL	17	48	3	51	11
%	0,1308	0,36923	0,023077	0,3923077	0,084615

	8. Reconocimiento por el Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
5	9	14	0	3	0
14	5	16	1	4	0
23	0	6	1	8	11
26	6	8	1	9	2
SUB TOTAL	20	44	3	24	13
%	0,1923	0,42308	0,028846	0,2307692	0,125

	9. Contenido de Trabajo				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
4	1	5	0	14	6
6	1	8	1	13	3
15	6	6	2	10	2
29	2	8	0	14	2
33	2	15	1	6	2
42	1	6	0	16	3
SUB TOTAL	13	48	4	73	18
%	0,0833	0,30769	0,025641	0,4679487	0,115385

	10. Responsabilidad				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
7	0	1	0	19	6
16	0	4	0	19	3
41	4	9	0	9	4

SUB TOTAL	4	14	0	47	13
%	0,0513	0,17949	0	0,6025641	0,166667

	11. Promoción				
	1	***2***	***3***	***4***	***5***
8	3	9	0	10	4
17	4	11	0	7	4
28	7	12	1	6	0
57	8	13	0	4	1
58	5	13	0	8	0
64	9	6	0	8	3
SUB TOTAL	36	64	1	43	12
%	0,2308	0,41026	0,00641	0,275641	0,076923

Anexo B. ENCUESTA

TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FIRMA G y T

ACTUALIZADO A 2015

INSTRUCCIONES:

1) Diligencia este formulario en forma individual.

2) Es anónimo, pero si lo desea puede indicar su nombre.

3) El formulario presenta diversas afirmaciones sobre las condiciones organizacionales de la empresa, usted deberá calificarlas con los siguientes códigos:

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – Desacuerdo

3 – Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

4) Evite calificar las afirmaciones con el código 3 (ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Se busca conocer su posición al respecto.

Le agradecemos su objetividad en la calificación.

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Esta empresa está bien organizada.	☐	☐	☐	X	☐
2. Los salarios de esta empresa son iguales o mejores que las de otras que conocemos.	☐	☐	☐	X	☐
3. El clima de cooperación existente en esta empresa es grande.	☐	☐	☐	X	☐
4. A una mayoría significativa de funcionarios de esta empresa les gusta su trabajo.	☐	☐	☐	X	☐
5. Los trabajos bien hechos en esa empresa reciben normalmente elogios.	☐	☐	☐	X	☐
6. La mayoría de tareas que se desempeñan en esta empresa exigen raciocinio.	☐	☐	☐	X	☐
7. El nivel de responsabilidad de cada uno es grande.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
8. El sistema de promociones de esta empresa es bueno.	☐	X	☐	☐	☐
9. Esta empresa tiene objetivos bien definidos.	☐	☐	☐	☐	X
10. Son raros los atrasos en la realización de tareas.	☐	☐	☐	X	☐
11. Los salarios son aumentados en épocas adecuadas.	☐	X	☐	☐	☐
12. Los jefes cooperan intensamente entre sí.	☐	☐	☐	☐	X
13. Las condiciones de trabajo en esta empresa son buenas.	☐	☐	☐	X	☐
14. El valor de los funcionarios es reconocido en esta empresa.	☐	X	☐	☐	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
15. La mayoría de los trabajos existentes en esta empresa no son monótonos.	☐	X	☐	☐	☐
16. En esta empresa los funcionarios se consideran responsables por sus trabajos.	☐	☐	☐	☐	X
17. En esta empresa ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.	☐	☐	☐	☐	X
18. Los objetivos de esta empresa son del conocimiento de sus funcionarios.	☐	☐	☐	☐	X
19. Los funcionarios de esta empresa gozan de buena libertad de opinión.	☐	X	☐	☐	☐
20. En la gran mayoría de los casos la remuneración es justa en relación con el trabajo ejecutado.	☐	☐	☐	X	☐
21. El nivel de relaciones existentes entre los funcionarios de esta empresa es alto.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
22. Las condiciones de trabajo existentes en la empresa tienden a mejorar constantemente.	☐	☐	☐	X	☐
23. La dedicación de los funcionarios de esta empresa, merecen reconocimiento.	☐	☐	☐	X	☐
24. Los jefes de esta empresa, deciden sobre los asuntos que afectan directamente a su trabajo.	☐	☐	☐	X	☐
25. Los jefes de esta empresa, conocen bien las metas de sus áreas de trabajo.	☐	☐	☐	☐	X
26. Los jefes de esta empresa saben reconocer los trabajos de buena calidad.	☐	☐	☐	☐	X
27. Los funcionarios de esta empresa se enorgullecen de trabajar para ella.	☐	☐	☐	X	☐
28. Esta empresa ofrece oportunidades reales de progreso a los buenos funcionarios.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
29. El trabajo que deben realizar los jefes, es interesante.	☐	☐	☐	☐	X
30. Las responsabilidades asignadas a los jefes, son coherentes con el trabajo ejecutado.	☐	☐	☐	☐	X
31. Los funcionarios de esta empresa son comunicados sobre las metas de sus áreas de trabajo.	☐	☐	☐	☐	X
32. En esta empresa hay un buen nivel de cooperación, entre los varios niveles jerárquicos.	☐	☐	☐	X	☐
33. Los jefes de esta empresa, ejecutan trabajos altamente especializados.	☐	X	☐	☐	☐
34. La dirección de la empresa tiene plena conciencia de la importancia del trabajo de los jefes.	☐	☐	☐	☐	X
35. En esta empresa una posición de jefes, posibilita un buen autodesarrollo.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
36. En esta empresa hay una buena distribución de responsabilidades.	☐	☐	☐	X	☐
37. En esta empresa se suministran los materiales necesarios para desarrollar los trabajos.	☐	☐	☐	☐	X
38. El proceso de toma de decisiones ejercida por los jefes en esta empresa es adecuado.	☐	☐	☐	☐	X
39. Los problemas que surgen en varias áreas de trabajo, son bien solucionados.	☐	☐	☐	☐	X
40. En esta empresa hay una constante preocupación de mejorar el modo de trabajo.	☐	☐	☐	X	☐
41. Los jefes de esta empresa tienen plena conciencia de la importancia de su trabajo.	☐	☐	☐	X	☐
42. La capacidad de análisis es factor importante para el trabajo de jefes en esta empresa.	☐	☐	☐	☐	X

ITEMS	1	2	3	4	5
43. Los funcionarios de esta empresa tienen conocimiento de los criterios de promoción que son utilizados.	☐	☐	☐	☐	X
44. Esta empresa ofrece buenas oportunidades de entrenamiento.	☐	☐	☐	X	☐
45. Esta empresa se caracteriza por un buen clima organizacional.	☐	☐	☐	X	☐
46. La mayoría significativa de funcionarios de esta empresa, está satisfecha con su ambiente físico de trabajo.	☐	☐	☐	X	☐
47. El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado.	☐	☐	☐	X	☐
48. La capacidad de los jefes de esta empresa, en general está bien adaptada a los cargos que ocupa.	☐	☐	☐	☐	X
49. Los funcionarios de esta empresa son normalmente consultados en cuanto a los asuntos que afectan a sus trabajos.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	G	2	3	4	5
50. Los planes de trabajo reciben buena divulgación entre los funcionarios.	☐	☐	☐	☐	X
51. Los jefes de esta empresa conocen las normas, procedimientos y políticas de la administración de personal.	☐	☐	☐	☐	X
52. En esta empresa existe un clima de confianza de los subordinados para con los jefes.	☐	☐	☐	☐	X
53. El plan de beneficios de esta empresa es bueno.	☐	☐	☐	X	☐
54. Los funcionarios saben qué contribución se espera de ellos para el logro de los objetivos de la empresa.	☐	☐	☐	☐	X
55. Ser jefe en esta empresa es algo estimulante.	☐	☐	☐	☐	X
56. El trabajo de los jefes en esta empresa, no sufre modificaciones sin que éstas sean consultadas.	☐	☐	☐	X	☐

ITEMS	1	2	3	4	5
57. El entrenamiento en esa empresa, prepara a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.	☐	X	☐	☐	☐
58. El crecimiento de esta empresa, abre posibilidades para el progreso de sus funcionarios.	☐	☐	☐	X	☐
59. La opinión de los subordinados es normalmente escuchada por los jefes.	☐	☐	☐	X	☐
60. Los funcionarios de esta empresa conocen el plan de salarios.	☐	☐	☐	X	☐
61. Los jefes de esta empresa pueden encontrar autorrealización en el desempeño de sus tareas.	☐	☐	☐	X	☐
62. La selección de jefes de esta empresa, es efectuada satisfactoriamente.	☐	☐	☐	☐	X
63. A la mayoría de los jefes de esta empresa, les gusta enfrentar tareas desafiantes.	☐	☐	☐	☐	X

ITEMS	1	2	3	4	5
64. En esta empresa cualquier funcionario que tenga capacidad puede ser promovido.	☐	☐	☐	X	☐
65. Los funcionarios de esta empresa en general, aceptan bien a sus jefes.	☐	☐	☐	☐	X
66. Es fácil debatir los problemas de trabajo que surgen en esta empresa	☐	☐	☐	☐	X
67. Ser jefe en esta empresa exige calidades especiales mayores que en otras empresas.	☐	☐	☐	X	☐
68. Los jefes de esta empresa, saben cuando deben delegar responsabilidades y lo hacen.	☐	☐	☐	☐	X

Anexo C. ANALISIS ELEMENTOS ESTRUCTURALES - RECURSO HUMANO Y SISTEMA SOCIAL INTERNO

HOJA DE EVALUACION

1. Variable = Políticas Organizacionales

Items = 1, 9, 18, 24, 31, 34, 44, 48, 54, 56, 67

2. Variable = Normas Administrativas
Items = 10, 25, 30, 36, 43, 47, 50, 51, 62

3. Variable = Relaciones Interpersonales
Items = 3, 12, 21, 32

4. Variable = Estilos de Dirección
Items = 19, 38, 39, 45, 49, 52, 59, 66, 68, 65

5. Variable = Salarios
Items = 2, 11, 20, 53, 60

6. Variable = Condiciones de Trabajo
Items = 13, 22, 37, 40, 46

7. Variable = Sentido de Realización
Items = 27, 35, 55, 61, 63

8. Variable = Reconocimiento por el Trabajo
Items = 5, 14, 23, 26

9. Variable = Contenido de Trabajo
Items = 4, 6, 15, 29, 33, 42

10. Variable = Responsabilidad
Items = 7, 16, 41

11. Variable = Promoción
Items = 8, 17, 28, 57, 58, 64

Anexo D. Tabla Promedios variables

TABLA PROMEDIOS DE VARIABLES

VARIABLE		P.PRODUCCION					P.COMERCIAL						P.ADMINISTRATIVO						P.LOGISTICO						PROMEDIO
	TD	D		A	TA		TD	D		A	TA		TD	D		A	TA		TD	D		A	TA		
POLITICAS ORGANIZACIONALES	5	11	16	48	23	71	1	7	8	45	44	89	5	5	10	47	28	75	12	40	52	38	7	45	21,5
NORMAS ADMINISTRATIVAS	5	13	18	47	22	69	1	10	11	52	32	84	4	13	17	39	24	63	13	35	48	43	6	49	23,5
RELACIONES INTERPERSONALES	6	14	20	47	17	64	0	11	11	46	39	85	3	6	9	50	29	79	13	41	54	35	11	46	23,5
ESTILOS DE DIRECCION	6	14	20	47	21	68	2	15	17	45	34	79	3	7	10	52	24	76	18	42	60	31	7	38	26,75
SALARIOS	9	16	25	42	22	64	1	3	4	60	26	86	18	36	54	19	12	31	28	41	69	21	8	29	38
CONDICIONES DE TRABAJO	6	12	18	45	27	72	0	7	7	57	33	90	3	5	8	51	28	79	21	42	63	27	8	35	24
SENTIDO DE REALIZACIÓN	4	10	14	47	24	71	0	1	1	61	33	94	4	11	15	42	24	66	13	37	50	39	8	47	20
RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO	9	17	26	38	23	61	2	13	15	43	39	82	11	2	13	39	38	77	19	42	61	23	13	36	28,75
CONTENIDO DE TRABAJO	6	12	18	48	23	71	0	6	6	50	37	87	3	24	27	17	47	64	8	31	39	47	12	59	22,5
RESPONSABILIDAD	5	7	12	48	35	83	0	2	2	53	45	98	4	2	6	45	43	88	5	18	23	60	17	77	10,75
PROMOCION	8	14	22	42	23	65	2	5	7	57	32	89	10	8	18	38	31	69	23	41	64	28	8	36	27,75

FUENTE: PROPIA

TD = TOTAL DESACUERDO
D= DESACUERDO
A= DE ACUERDO
TA= TOTALEMTE DE ACUERDO