

**CARACTERIZACION DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN COMFENALCO SANTANDER**

**DOLLY LEIDY VARON**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**CARACTERIZACION DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN COMFENALCO SANTANDER**

**DOLI LEIDY VARON**

**Trabajo de Grado presentado como requisito  
Para optar al título de Trabajadora Social**

**Directora  
EDITH RUEDA PALOMINO  
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

## **DEDICATORIA**

***A Dios  
por haberme dado la oportunidad de  
alcanzar lo que era para mi imposible y  
darme victoria en lugar de derrota.***

***A mis padres  
por hacer todo cuanto  
pudieron por mí.***

**DOLI LEIDY VARÓN**

## **AGRADECIMIENTOS**

***A Dios por ser mi guía y sustento  
cuando todo parecía oscuro e imposible.***

***A mis padres por entregarse en vida a  
educarnos y darnos lo mejor a pesar de todo.***

***A mis tres hermanos  
por su comprensión y respeto.***

***A mis tías por apoyarme cuando  
lo necesitaba***

***A mis ocho amigas de carrera  
que hicieron más agradable cada día.***

***A mis profesores por  
compartir su conocimiento.***

***A Martha Beatriz Rodríguez,  
profesora y orientadora, por enseñarme  
a ser persona antes de profesional.***

***A COMFENALCO SANTANDER  
por la oportunidad de realizar la práctica en su institución.***

***A Edith Rueda por  
asesorar mi proceso de aprendizaje.***

***A mis dos calificadoras por  
ser pacientes con mis errores***

***DOLI LEDY VARÓN***

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	16
1. EL HOMBRE COMO LA MEDIDA DE TODAS LAS COSAS	18
2. CONTEXTUALIZACION LEGAL DE LA PRÁCTICA	37
2.1 LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD	42
3. CONTEXTUALIZACION ESPECÍFICA	51
3.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRAFICA DEL PERSONAL EN COMFENALCO SANTANDER	56
4. INFORME DE GESTION SOCIAL EN COMFENALCO SANTANDER	63
4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL	65
4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	69
4.3 PROCESO DE INTERVENCION	73
4.3.1 Objetivo 1. Estrategia 1	73
4.3.1.1 Administración de la empresa	77
4.3.1.2 Potencial de logro	83
4.3.1.3 Motivación	87
4.3.1.4 Puesto de trabajo	90
4.3.1.5 Calidad técnica de la supervisión	94
4.3.1.6 Salud ocupacional	96
4.3.1.7 Cordialidad y apoyo	99
4.3.1.8 Trabajo y vida personal	102
4.3.1.9 Desarrollo en el trabajo	107
4.3.1.10 Resumen	109
4.3.2 Objetivo 1. Estrategia 2	110
4.3.3 Objetivo 2. Estrategia 1	111
4.3.4 Objetivo 2. Estrategia 2	112
4.4 EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA	112

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA CORPORATIVA EN COMFENALCO SANTANDER	114
5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	116
5.2 PLANEACION ESTRATÉGICA	116
6. CONCLUSIONES	122
7. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Mapa de cobertura nacional de las Cajas de Compensación Familiar	43
Figura 2. Estadística de empresas afiliadas	44
Figura 3. Distribución de empresas afiliadas de acuerdo al tamaño	44
Figura 4. Trabajadores afiliados a las Cajas de Compensación Familiar	45
Figura 5. Subsidio al desempleo	49
Figura 6. Programas de las Cajas de Compensación Familiar	50
Figura 7. Organigrama COMFENALCO Santander	54
Figura 8. Tipo de Vinculación	57
Figura 9. Tipo de Contrato por Dependencia	58
Figura 10. Clasificación por Género	59
Figura 11. Clasificación de edad por Género	59
Figura 12. Clasificación de formación académica	60
Figura 13. Clasificación de equidad por género	60
Figura 14. Clasificación por antigüedad	61
Figura 15. Clasificación de estado civil.	62
Figura 16. Clasificación de tiempo gastado por ausentismo.	62
Figura 17. Resultados del indicador Claridad Organizacional, en COMFENALCO Santander 2005.	78
Figura 18. Conocimiento del Sistema Gestión de Calidad.	79
Figura 19. Características del Sistema Gestión de Calidad.	79

Figura 20. Resultados del indicador Comunicación, en COMFENALCO Santander 2005.	80
Figura 21. Medios de Comunicación más Usados.	81
Figura 22. Resultados del indicador Normas, en COMFENALCO Santander 2005.	82
Figura 23. Resultados de la variable Administración de la empresa, en COMFENALCO Santander 2005.	83
Figura 24. Resultados del indicador identidad, en COMFENALCO Santander 2005	84
Figura 25. Resultados del indicador participación, en COMFENALCO Santander 2005	85
Figura 26. Resultados del indicador evaluación, en COMFENALCO Santander 2005	86
Figura 27. Resultados de la variable potencial de logro, en COMFENALCO Santander 2005	87
Figura 28. Resultados del indicador reconocimiento personal, en COMFENALCO Santander 2005	88
Figura 29. Resultados del indicador promoción, en COMFENALCO Santander 2005	89
Figura 30. Resultados del indicador promoción, en COMFENALCO Santander 2005	90
Figura 31. Resultados del indicador creatividad, en COMFENALCO Santander 2005	91
Figura 32. Resultados del indicador responsabilidad, en COMFENALCO Santander 2005	92
Figura 33. Resultados del indicador cuidado con el equipo, en COMFENALCO Santander 2005	93
Figura 34. Resultados de la variable puesto de trabajo, en COMFENALCO Santander 2005	94

Figura 35.	Resultados del indicador autoridad, en COMFENALCO Santander 2005	95
Figura 36.	Resultados del indicador dirección, en COMFENALCO Santander 2005	96
Figura 37.	Resultados del indicador lugar de trabajo, en COMFENALCO Santander 2005	97
Figura 38.	Resultados del indicador seguridad industrial, en COMFENALCO Santander 2005	98
Figura 39.	Resultados de la variable salud ocupacional, en COMFENALCO Santander 2005	99
Figura 40.	Resultados del indicador trabajo en equipo, en COMFENALCO Santander 2005	100
Figura 41.	Resultados del indicador relaciones humanas, en COMFENALCO Santander 2005	101
Figura 42.	Resultados de la variable cordialidad y apoyo, en COMFENALCO Santander 2005	102
Figura 43.	Resultados del indicador estabilidad laboral, en COMFENALCO Santander 2005	103
Figura 44.	Resultados del indicador salario, en COMFENALCO Santander 2005	104
Figura 45.	Resultados del indicador bienestar social, en COMFENALCO Santander 2005	105
Figura 46.	Programas en los que ha participado, en COMFENALCO Santander 2005	105
Figura 47.	Programas a implementar	106
Figura 48.	Resultados de la variable trabajo y vida personal, en COMFENALCO Santander 2005	107
Figura 49.	Resultados del indicador capacitación, en COMFENALCO Santander 2005	108

Figura 50. Resultados del indicador inducción, en COMFENALCO Santander 2005	109
Figura 51. Resultados cultura y clima organizacional, en COMFENALCO Santander 2005	110
Figura 52. Presentación de la Práctica	113
Figura 53. Círculo de influencia en el clima laboral	115

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Variables que identifican el clima organizacional	28
Cuadro 2. Trabajadores beneficiados por el subsidio familiar	45
Cuadro 3. Promedio nacional de distribución del subsidio familiar	48
Cuadro 4. Matriz DOFA	67
Cuadro 5. Objetivo 1. Estrategia 1.	69
Cuadro 6. Objetivo 1. Estrategia 2.	71
Cuadro 7. Objetivo 2. Estrategia 1.	72
Cuadro 8. Objetivo 2. Estrategia 2.	72
Cuadro 9. Distribución de Variables de acuerdo a numeración de instrumento	74
Cuadro 10. Distribución de equivalencias de calificación	76
Cuadro 11. Fórmula para hallar la tendencia central	77
Cuadro 12. Objetivo 1. Estrategia1	117
Cuadro 13. Objetivo 1. Estrategia 2	118
Cuadro 14. Objetivo 2. Estrategia1	119
Cuadro 15. Objetivo 2. Estrategia 3	120
Cuadro 16. Cronograma de actividades de ejecución	121

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág</b>
Anexo A.. Cuadro de porcentajes de edad y género	126
Anexo B. Encuesta para medición del clima y la cultura organizacional	127
Anexo C. Metodología utilizada en la interpretación de los datos	132
Anexo D. Porcentajes para el clima organizacional planteados en el plan operativo	133
Anexo E. Formato de visita de comprobación familiar	134
Anexo F. Taller de Habilidades sociales	142

## CONTENIDO

**TITULO:** Caracterización del clima y la cultura organizacional en COMFENALCO Santander\*

**AUTOR:** Doli Leidy Varón\*\*.

**PALABRAS CLAVES:** Teoría de Sistemas, Teoría de la Integración, Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

### DESCRIPCIÓN:

El bienestar social es el objetivo principal del desarrollo y tecnificación de las tareas humanas, por tal motivo al interior de una empresa se hace necesario ver al hombre de manera integral, es decir en su composición física, mental y social. El presente trabajo de grado muestra el proceso de intervención realizado desde la práctica de Trabajo Social organizacional en la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Santander.

La intervención como tal se fundamenta en la teoría General de Sistemas, que muestra una realidad específica como un todo que depende de agentes mayores y complejos (suprasistemas) a la vez que reconoce la composición de partículas o subsistemas. De igual manera se incluye el aporte de la teoría de la integración, para sustentar la importancia del hombre como agente proactivo en la construcción de una organización y se presentan los componentes culturales y ambientales que contribuyen en el progreso colectivo e individual de un equipo de trabajo. En la contextualización se resaltan algunas leyes que dieron solidez al avance de la legislación laboral y de manera específica al Sistema de Subsidio Familiar administrado por las Cajas de Compensación Familiar.

Finalmente se presentan las fases de intervención: diagnóstico inicial, planeación estratégica, presentación y análisis de la caracterización del clima y la cultura organizacional; resaltando las particularidades que facilitan o dificultan el desarrollo integral de la Caja como la comunicación, el trabajo en equipo, los programas de bienestar social. Del proceso en general se rescata la importancia de involucrar el personal en la planeación y desarrollo de estrategias productivas y sociales.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Edith Rueda Palomino.

## ABSTRACT

**TITLE:** Characterization of the climate and the culture organizational in COMFENALCO Santander

**AUTHOR:** Doli Leidy Varón\*\*.

**KEY WORDS:** Theory of Systems, Theory of the Integration, Culture Organizational, Climate Organizational.

### DESCRIPTION:

The social well-being is the main objective of the development and technification of human task. It's because at this that inside an enterprise it's necessary to see the man in an integral way, this means in its physical, mental and social composition. This work shows the audition process developed from the organizational social work in COMFENALCO – SANTANDER.

This audition as itself is based in the systems general theory which shows a specific reality as a whole but depends on higher and more complex agents (supra-systems) while at the same time it recognizes the composition of particles or sub-systems. In the same way it is included the contribution of the integration theory to base the importance of man as a proactive agent in the construction of an organization and it is presented the cultural and environmental components that contribute in the individual and communitarian progress of a work team. In the contextualization it is highlighted some laws that gave solidity to the work, legislation advance and being specific to the familiar compensation system that is managed by familiar compensation funds.

Eventually the audition phases are presented initial diagnosis, strategic preparation, analysis and presentation of the organization culture and atmosphere's characterization, highlighting the peculiarities that makes the integral development of the found easier (or more difficult) such as communication, team work and social well being programmers. It is rescued from the general process the importance of involving the staff in the preparation and development of productive and social strategies.

---

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Edith Rueda Palomino.

## INTRODUCCIÓN

El hombre y la búsqueda de su bienestar, son la razón principal por la que se han desarrollado mecanismos, tecnologías y organizaciones que se han convertido en el centro de atracción de la actividad humana. La satisfacción de la mayor parte de necesidades básicas y secundarias se encuentran enmarcadas en instituciones que son manejadas por personas que pretenden satisfacer sus expectativas en cuanto a la calidad de vida, generando un círculo de utilidad y reciprocidad.

Pero todo no se detiene en este reconocimiento; con el auge de la tecnología y la facilidad de obtener información, los conceptos, las personas y por supuesto la manera en que se interviene una realidad social son modificados. Por esta razón en el transcurso de los años el hombre dentro de la organización ha adquirido importancia, se le ha dado un papel fundamental en el crecimiento y sostenimiento de la misma, se ha llegado a considerar como parte del capital intangible que adhiere valor a los procesos institucionales.

Partiendo de estas realidades, el presente trabajo de grado tiene como objetivo principal mostrar la importancia de reconocer al colaborador como un agente activo en la transformación y desarrollo de COMFENALCO Santander.

El desarrollo de este objetivo se hace desde la teoría de sistemas para mostrar la interrelación del hombre con su contexto y la influencia del mismo en su accionar individual y colectivo, se apoya en los avances teóricos de los componentes y métodos de conservación de personal a través de un ambiente de trabajo óptimo, de la perspectiva de capital intelectual y del aporte de la intervención del Trabajador Social en el desarrollo de métodos y estrategias que facilitan la optimización de la calidad de vida de los integrantes de una organización.

Como parte del contenido esencial se encuentra un esbozo de los principales acuerdos, leyes y ordenanzas que influyen el ámbito laboral y demarcan el funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, a la par que muestra el impacto social que se desprende del ejercicio de sus funciones. Seguido a este aspecto se presenta la Institución que facilitó el desarrollo de la práctica, los parámetros internos de funcionamiento y la caracterización del cuerpo laboral.

Posterior de la descripción contextual se presenta la estructura del proceso de intervención que incluye el análisis y diagnóstico del clima organizacional y la cultura corporativa de COMFENALCO Santander desde la óptica social, como eje central de la práctica. Este diagnóstico permite describir a dicha Caja de Compensación Familiar como una organización equilibrada en el manejo de sus procesos internos y la obtención de resultados, con debilidades puntuales que debe fortalecer y replantear en aspectos como la comunicación y la orientación de los programas de bienestar social.

A raíz de la intervención realizada se plantea implementar seis estrategias que se basan en la capacitación del personal y en la motivación a la participación conjunta en la búsqueda de soluciones viables para el crecimiento de la Caja.

## 1. EL HOMBRE COMO LA MEDIDA DE TODAS LAS COSAS

*"yo soy una vida que quiere vivir en medio de otras vidas que igualmente desean vivir". Albert Schweitzer*

Ante la majestuosa perfección del universo y sus componentes, el hombre ha intentado descifrar, comprender y controlar cada fenómeno natural, físico, químico y social. A pesar de su motivación e interés por darle explicación lógica a lo desconocido, no pudo en su individualidad responder y controlar cada agente externo. Así que descubrió que al agruparse, organizar su trabajo y sistematizar su producción intelectual le era más fácil tratar de proporcionar alguna apariencia de orden a su universo.

En torno a esta búsqueda de soluciones se encuentran conglomerados científicos que se han dedicado al esclarecimiento de fenómenos naturales, físicos y químicos, para lo cual han trabajado sobre el método científico que no es otra cosa que un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina, con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

A pesar de la exactitud y utilidad de las operaciones de reducción, características del método analítico (utilizado en las ciencias exactas), estos procedimientos no se extendieron satisfactoriamente para explicar las propiedades de los sistemas en el campo biológico, conductual y social, debido a las siguientes omisiones:

1. No podían explicar por completo, fenómenos como organización, mantenimiento y regulación entre otros.
2. El método analítico no fue adecuado para estudios que tuvieran que ser tratados holísticamente. Las propiedades del sistema total de esta clase no podían inferirse de las propiedades de las partes, un supuesto importante del enfoque analítico-mecánico.
3. Las teorías mecánicas no fueron diseñadas para tratar con sistemas de complejidad organizada que mostraban estructuras complejas acopladas a fuertes interacciones.

4. La conducta de búsqueda de un objetivo, propia de los sistemas vivos y una característica importante de los sistemas abiertos, requería un fundamento teórico que no podía proporcionar las explicaciones teleológicas sobre lo antiguo o las relaciones causa y efecto de la física teórica.<sup>1</sup>

En respuesta a las falencias presentadas por los enfoques analítico-mecánicos en abordar científicamente la comprensión de sistemas complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la física, surge la Teoría General de Sistemas, que partiendo del abstracto concepto de sistema, pretende descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad que permitan:

1. Adoptar un enfoque holístico hacia los sistemas mediante la preservación de su identidad y las propiedades de unidades irreducibles.
2. Provocar la generalidad de leyes particulares, mediante el hallazgo de similitudes de estructura (isomorfismo) a través de los sistemas.
3. Favorecer, primero, la formalización de las descripciones de la realidad; luego, a partir de estos esquemas, permitir la modelización de las interpretaciones que se hacen de ella.
4. Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto, por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único.
5. Superar la oposición entre las dos aproximaciones al conocimiento de la realidad:
  - La analítica, basada en operaciones de reducción
  - La sistémica, basada en la composición<sup>2</sup>.

Esta teoría se puede sintetizar afirmando que el mundo es conformado por totalidades estructuradas, que sus componentes mantienen su identidad bajo cierto rango de condiciones, a la vez que exhiben principios generales de integridad.

Con el surgimiento histórico y la sustentación teórica de la TGS se hace necesario, conocer **¿que es un Sistema?** La palabra sistema engloba la idea de un grupo de

---

<sup>1</sup> GIGCH, John P. Van. Teoría General de Sistemas. Editorial Trillas. México 1989. P 59,60

<sup>2</sup> Ibid., P 61

elementos conectados entre sí, que forman un todo, que muestra propiedades que a su vez son atributos del todo y no solo de sus partes componentes (los componentes o elementos pueden ser conceptos, objetos, sujetos o una mezcla de los tres).

De esta definición, aunque compleja y contradictoria, se identifica el concepto particular de integridad y el enfoque holístico manejado por la TGS, que muestra una realidad específica como un todo que depende de agentes mayores y complejos (suprasistemas) a la vez que reconoce la composición de partículas o subsistemas.

Al momento de abordar una realidad o problema desde la perspectiva sistémica es necesario inspeccionar, analizar y correlacionar cada componente y los fenómenos o situaciones resultantes de su interacción como parte integral de la intervención.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato en los sistemas sociales existe un proceso interdependiente con el suprasistema (sociedad), producto de la necesidad de recursos del ambiente<sup>3</sup> (entradas o inputs) para operar. Estos recursos son procesados en los subsistemas conformantes y transformados en resultados o salidas (outputs) que retornan al ambiente (retroalimentación).\*

Estos cuatro componentes (inputs, operaciones o proceso, outputs y retroalimentación) clasifican a los sistemas sociales como abiertos debido a su constante intercambio con el ambiente o suprasistema. Dicha relación con el suprasistema genera una tendencia al desgaste (entropía) y obliga a establecer unos límites\*\* permeables que permitan a los subsistemas o partes moverse, evolucionar y adaptarse internamente a los cambios externos y lograr un equilibrio dinámico (homeóstasis).

La caracterización de un sistema social encajan funcionalmente con el accionar de la organización, por lo tanto se puede afirmar de la Organización, que es un sistema abierto, debido a su constante intercambio con el macrosistema llamado sociedad; importa o recibe de éste insumos como materiales, energía e información, los procesa y transforma en productos acabados, servicios, personal capacitado, entre otras, manteniendo así una retroalimentación constante y equilibrada que facilita la homeóstasis y duración del sistema y suprasistema, a la vez que la convierte en la acción y en el efecto.

---

\* El ambiente o suprasistema es una fuente de recursos e insumos, pero también puede ser un nicho de contingencias y amenazas para el sistema.

\*\* los límites son las barreras entre el sistema y el ambiente, que define la receptividad de insumos y la exportaciones de productos

En el funcionamiento interno también se manifiestan las características sistémicas, como lo refieren Katz y Kann; ante la transformación o variación externa, los componentes internos se ponen en acción para responder satisfactoriamente al cambio sin perder su objetivo (equifinalidad); para contrarrestar la entropía negativa en el proceso productivo, la organización genera diferenciación, es decir multiplica y elabora funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente definidas, para garantizar su permanencia y continuidad.

Con las evidencias comparativas hechas en los párrafos anteriores se infiere la pertenencia rotunda de la Organización a los Sistemas sociales, abiertos por excelencia. Pero al mirar a la organización como tal se encuentra un proceso histórico que deja en manifiesto otros componentes que consolidan su esencia.

Es complejo encontrar un enfoque o definición completo que permita estandarizar los componentes, objetivos y manera de tratar o intervenir en la organización, en contraste a una posible unificación de criterios de estudio, se encuentra una diversidad de opciones de análisis: de acuerdo con el contexto, como producto cultural, como agente de intercambio con el medio, como estructura en acción a través del tiempo, como sistema de funciones dinámicas, como estructura de subgrupos y un sin fin de orientaciones y enfoques de exploración. Por ello se brindan a continuación distintos puntos de vista, con la intención de ofrecer una idea más amplia acerca del significado de este importante término.

La palabra Organización tiene tres acepciones: la primera etimológicamente proviene del griego Organon, que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad social; y otra más que describe a la organización como un proceso.

Para comenzar con el desglose de este término se partirá del hecho que la organización es la institución como tal, es decir la conformación física y jurídica que le da calidad de empresa, pero se le da el nombre de “organización” debido la dinámica que desarrolla, pues como lo define la American Marketing Association (AMA.) “implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”.

En torno a la caracterización interna cabe resaltar el enfoque que ubica como actor principal al individuo y la cooperación recíproca como base fundamental de su actividad. Establece como componentes fundamentales:

1. Las personas capaces de comunicarse.
2. La disposición de cooperación conjunta.

### 3. La Proyección a alcanzar un objetivo común.<sup>4</sup>

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Todas las definiciones mencionadas tienen en común, en cuanto al término:

- Consolidación Tarea – Hombre.
- Una coordinación funcional (estructura).
- Una meta u objetivo motivador del funcionamiento.

Estos componentes pueden ser aplicados o utilizados para la organización como actividad o como entidad.

Como Actividad: Hace referencia a un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Como entidad: Es utilizado para referirse a una colectividad considerada como unidad, con una estructura establecida y unas metas y objetivos claros.

La organización como entidad es el enfoque de interés, pero con él aparecen componentes adicionales como:

Estructura: Implica el establecimiento del marco fundamental en el que opera el grupo social

Sistematización: Se refiere a la coordinación racional de todas las actividades y recursos, para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Con el fin de promover la especialización del trabajo.

Jerarquía: Hace referencia a los niveles de responsabilidad establecidos.

De esto se infiere que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. McGraw Hill. Brasil. P.7

Las personas son quienes planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, como lo presenta Chiavenato, sin personas no existe organización pero al contar con individuos complejos, autónomos y diferentes se tiene organizaciones complejas, únicas y autónomas.

Esta mirada dependiente entre hombre-organización hizo necesaria la creación de la Administración de Recursos Humanos (ARH.) para que estudiaran no solo los factores ambientales externos e internos como un todo integrado, sino también a cada una de las funciones de los subsistemas que la conforman estableciendo relación e influencia entre el comportamiento social (Sociedad como microsistema) el comportamiento organizacional (organización como sistema) y el comportamiento individual (la persona como microsistema)<sup>5</sup> para obtener un equilibrio entre las necesidades, metas y aspiraciones de las personas en la organización, con el fin de facilitar el proceso de adaptación y ajuste al objetivo institucional y a la metodología utilizada para la consecución del mismo.

Las investigaciones en cuanto a la Administración de personal han demostrado que el individuo no es solo un recurso más de la organización que necesita ser controlado e incentivado económicamente debido a su pasividad y divergencia con los objetivos y metas institucionales; por el contrario, como lo plantea Douglas McGregor en el desarrollo de la teoría X y Y, el hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización; sí posee motivación básica por la tarea, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y puede asumir responsabilidades plenamente.<sup>6</sup>

Aunque el individuo posee virtudes en potencia, para que las ejercite y consolide como agente proactivo, es preciso que se den unas condiciones elementales que suplan o faciliten la satisfacción de sus necesidades básicas (fisiológicas, sociales, de seguridad, de ego o autoestima y realización) directa o indirectamente.<sup>7</sup>

La acción administrativa puede asumir diversas características para atender las necesidades individuales y las empresariales, dependiendo de las condiciones externas e internas que le afectan directamente. Partiendo de la perspectiva presentada por Rensis Likert<sup>8</sup> una organización puede elegir de acuerdo a sus necesidades y expectativas, uno de los siguientes temas administrativos, para el manejo de su proceso decisorio, su sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y de motivación:

- a.** Autoritario-Coercitivo: controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, es centralista, arbitraria y fuerte.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. McGraw Hill. Brasil. P. 5, 60.

<sup>6</sup> Ibid., p. 136

<sup>7</sup> Ibid., p. 79.

<sup>8</sup> Ibid., p. 140

- b. Autoritario-Benévolos: es menos férreo y menos cerrado que el anterior, más condescendiente y menos rígido.
- c. Consultivo: tiende hacia el lado participativo, representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.
- d. Participativo: es un sistema democrático abierto, con predisposición a la comunicación vertical, horizontal y lateral<sup>9</sup>

El tema administrativo adoptado, influye en la facilidad o dificultad de adaptación y motivación de un individuo, situación que conlleva a la conformación de un clima organizacional satisfactorio o negativo para el desarrollo y consolidación de la institución, en cuanto a su ambiente interno. Pero antes de establecer las condiciones, características y componentes del clima organizacional se requiere conocer que es la cultura organizacional y para ello se presenta la siguiente gama de definiciones:

“Es el conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas”.<sup>10</sup>

“Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización”.<sup>11</sup>

“Expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación determinada”.<sup>12</sup>

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de norma, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros que distingue una organización de las demás”.<sup>13</sup>

“Manifiesta la identidad de la organización, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en

---

<sup>9</sup> Ibíd. p 145

<sup>10</sup> SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Jossey bass. San Francisco. 1992. P. 2.

<sup>11</sup> JACQUES, Elliot. The Changing Culture of a factory. Tavistock Publ. Londres. 1951.

<sup>12</sup> BECKHARD, Richard. Desenvolvimiento organizacional: estrategias e modelos. Edgar Blucher. Sao Paulo. 1972. P 19.

<sup>13</sup> TRICE, Harrison M. y BEYER, Jonice M. The Cultures of Organizations, Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall. 1993. P. 2-3

torno de los mismos objetivos y modos de actuar; sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización. En consecuencia los órganos que la conforman aprenden, transmiten y comparten la cultura. A su vez representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales”.<sup>14</sup>

Las definiciones mencionadas destacan los siguientes aspectos en común:

- Es la manera conjunta de ver y tratar una realidad.
- Sus pautas son aceptadas y compartidas por todo el grupo social.
- Abarca creencias, valores, normas, conductas, procedimientos para resolución de conflictos.
- Su accionar se orienta a unas metas y objetivos.
- Es única de acuerdo a cada organización.

A manera de síntesis, la cultura organizacional es la manera conjunta y particular de ver y tratar una realidad por un grupo social, perspectiva que interviene en las creencias, valores, normas, conductas y procedimientos para resolución de conflictos, con el fin de alcanzar unas metas y objetivos planteados.

Con el conocimiento de las definiciones planteadas anteriormente surge la necesidad de saber como identificar cada manifestación cultural en el medio laboral; en concordancia con Chiavenato<sup>15</sup> existen dos maneras de percibirse: una formal, que se puede distinguir con facilidad, como políticas, directrices, métodos, procedimientos, objetivos y estructura; y otra tácita que oculta algunos aspectos informales como percepciones, sentimientos, actitudes y valores, entre otros. Estas manifestaciones formales e informales se pueden subdividir en tres categorías o niveles de interiorización:

**Artefactos:** Nivel más artificial, visible y perceptible. Son los componentes concretos que cada uno ve y siente, incluye los productos, servicios y estándares de comportamiento. Son todos los elementos o eventos que no pueden indicar visual o auditivamente, como es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales por ejemplo<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Brasil. 2004. P. 143 .

<sup>15</sup> Ibid., p 144.

<sup>16</sup> Ibid., p 144, 145.

Valores compartidos: Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para actuar, sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros<sup>17</sup>.

Presupuestos Básicos: Conforman el nivel mas íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas<sup>18</sup>.

De acuerdo con el grado de interiorización que cada uno de los parámetros normativos haya tenido en la conducta del personal se podrá consolidar la cultura corporativa o perderá vigencia. El ideal, es que los lineamientos alcancen el nivel de los presupuestos básicos y sea cada miembro quien involucre en sus actividades los valores corporativos y refuerce hábitos de trabajo que mejoren la atención al cliente y mantengan elevada la productividad. Es decir que al identificarse el personal con el proceder de la empresa y percibir la utilidad de sus normas asuman la responsabilidad de engranar los intereses colectivos con los individuales para optimizar cada función y alcanzar la eficiencia y eficacia.

Lo anteriormente mencionado muestra su incidencia en el ambiente de trabajo y con ello adquiere importancia un nuevo término "Clima Organizacional" que es producto de la influencia de los factores y estructuras del sistema organizacional (cultura) en las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un circuito interdependiente e inter-funcional.

Por clima laboral "se conoce al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno"<sup>19</sup>.

Con el propósito de comprender mejor el concepto es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

---

<sup>17</sup> Ibid., p 144, 145.

<sup>18</sup> Ibid., p 144, 145.

<sup>19</sup> TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional (cultura) y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Cimentando una perspectiva en las consideraciones precedentes se llega a la siguiente tesis de Clima Organizacional: es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Al igual que en la cultura organizacional surge la inquietud ¿Cómo identifico los parámetros que están rigiendo positiva o negativamente en el ambiente de trabajo en una institución? En respuesta a esta pregunta se afirma que “es necesario identificar y analizar cada una de las variables que intervienen directa o indirectamente en el criterio que el colaborador tenga de la empresa, los sentimientos que generen la labor como tal y su equipo de trabajo”<sup>20</sup>.

Dichas variables que facilitan la interpretación diagnóstica, tanto para clima como para cultura organizacional, de acuerdo con Torres<sup>21</sup> son nueve y a su vez se subdividen en indicadores, como se grafica en la figura 1.

---

<sup>20</sup> TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

<sup>21</sup> TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

**Cuadro 1. Variables que identifican el clima organizacional**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>POTENCIAL DE LOGRO</b>	• Identidad
	• Participación
	• Evaluación
<b>MOTIVACIÓN</b>	• Reconocimiento
	• Promoción
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	• Creatividad
	• Responsabilidad
	• Cuidado con equipos
<b>DESARROLLO EN EL TRABAJO</b>	• Capacitación
	• Inducción
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA</b>	• Claridad Organizacional
	• Comunicación
	• Normas
<b>CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN</b>	• Autoridad
	• Dirección
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	• Lugar de Trabajo
	• Seguridad Industrial
<b>CORDIALIDAD Y APOYO</b>	• Trabajo en Equipo
	• Relaciones Humanas
<b>TRABAJO Y VIDA PERSONAL</b>	• Estabilidad Laboral
	• Salario
	• Bienestar Social

TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

La definición de cada variable y sus indicadores se presenta a continuación:

**1. Administración de la Empresa:** Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de administrar con el reconocimiento del hombre como agente de crecimiento, prosperidad y continuidad, además de proveedor de conocimientos, habilidades, capacidades, e inteligencia; que es la que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los

objetivos generales.<sup>22</sup> Un método o estrategia factible para la dirección de la empresa es dar a conocer a su personal la misión, visión, valores corporativos y demás manuales y códigos de procedimiento, para ser interiorizados, procesados y adoptados. Esta socialización debe facilitar la adaptación y la personalización de cada componente organizacional de tal manera que ese acuerdo tácito entre hombre-empresa sea una verdadera simbiosis de las partes, que equilibre los diversos intereses y proyecte un objetivo común. En la administración de la empresa adquiere importancia la claridad organizacional, la comunicación y el establecimiento de normas y la adaptación e interiorización por parte del talento humano.

Cuando se hace referencia a la **Claridad Organizacional** se reseña la parte cultural que representa la manera como la organización ve el ambiente que la rodea (contexto – Suprasistema) y como se ve a si misma. “De nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia donde pretender ir”. Lo mismo ocurre cuando la persona pretende alcanzar objetivos y sobrepasar expectativas sin conocer lo que la empresa requiere o espera de ella. En este punto de conocimiento bidireccional, se hace necesaria la claridad en el manejo de valores, objetivos, misión y visión institucional en el proceder cotidiano. La existencia de claridad organizacional reduce la ansiedad en el desarrollo de la tarea, los malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales verticales y laterales.

En cuanto a la **Comunicación** es claro que para que exista debe precederla la reciprocidad en la recepción y emisión de datos, (el envío unilateral de datos es información, más no comunicación). Implica transferencia, tanto del contenido como de la percepción del significado de los datos, de una persona a otra. “Recae sobre toda organización la responsabilidad de construirse sobre una sólida base de intercambio de conocimientos, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Las personas, desde la base hasta la cúpula, deben asumir la responsabilidad de difusión acertada de los mensajes. El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan dirigirse y trabajar frente a metas y objetivos”.<sup>23</sup> A mayor conocimiento del cargo y de los procedimientos, tanto menor es la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar. En la comunicación como tal, aparte del emisor y del receptor, es importante el canal o medio utilizado para transmitir el mensaje. En las organizaciones el medio de transmisión también es de vital importancia; su selección acertada facilita el proceso comunicativo, la precisión en el desarrollo de las diversas actividades y tareas y la comprensión plena del mensaje. También la metodología, la forma, la presentación y el contenido del mensaje son indispensables para que el receptor decodifique y comprenda lo que se le quiere dar a conocer.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Brasil. 2004. P 8

<sup>23</sup> Ibid., p 9, 419

El último componente de la Claridad Organizacional son las **Normas**, que hacen referencia a la “La disposición de contribuir con acción, quiere decir ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento en beneficio de la coordinación”.<sup>24</sup> Las normas institucionales son pautas de comportamiento preestablecidas en función al cumplimiento eficaz de los objetivos y metas trazadas; implica para un individuo adoptar y/o complementar sus métodos, procedimientos y actividades individuales y personalmente adecuadas, con los colectivos y popularmente practicadas dentro del marco de la institución. Este proceso de ajuste e interiorización positiva, depende en gran medida de la disposición personal para modificar algunos preconceptos procedimentales, del equilibrio entre expectativas-garantías, y del método de socialización, seleccionado para transmitir la misión, la visión, los objetivos, los manuales de procedimiento y demás normas. Con la sensibilización e interiorización de normas, se ve influenciada la administración de la empresa pues facilita el ambiente de trabajo y el manejo de la autoridad.

**2. Potencial de Logro:** “Administración de RH significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una contundente actitud favorable hacia la institución. Representa desde los sucesos grandiosos hasta lo pequeño que frustra o impacienta, alegra y satisface y que sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la empresa. Entre los principales propósitos de la ARH está crear, incrementar y mantener condiciones que permitan la satisfacción plena de las personas y sus aspiraciones individuales; además de promover la motivación necesaria para obtener los estándares corporativos”.<sup>25</sup> Garantizar el desarrollo integral del individuo permite fortalecer la cultura organizacional, los procesos de interiorización se agilizan y favorece el clima organizacional. En el potencial de logro se encuentra la identidad y la participación, la evaluación.

El primer componente es la **identidad**, que hace referencia a la incorporación de la empresa, sus procesos y valores al accionar del empleado, es el sentido de pertenencia, es concebirse parte importante y valiosa de la institución y de su equipo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Se evidencia con la eficiencia en el trabajo y en el interés en alcanzar los logros de su equipo de trabajo y de la compañía como tal.

La **participación** representa las actividades que permiten involucrar a las personas en la resolución de conflictos, en el establecimiento de metas y en la generación de nuevas ideas. Contribuye al incremento de la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar de los empleados. Es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad,

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. McGraw Hill. Brasil. P. 8

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Brasil. 2004. P 165-166

la formación de equipos de trabajo, la retroalimentación laboral y de manera general contribuye al desarrollo organizacional. A nivel individual su mayor implicación, dentro del ambiente de trabajo, es la fecundación de sentimientos de confianza, aceptación, interés por el crecimiento personal y la capacitación para el desempeño de las tareas asignadas.

Por último dentro de este indicador se tiene la **evaluación** que es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades”.<sup>26</sup> Visualiza la estructuración de perfeccionamiento en habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Con la evaluación se pueden apreciar falencias en la supervisión, errores en la comunicación vertical, en el desempeño, inconformidades tanto salariales como en la delegación de responsabilidad. Facilita la asignación de incentivos y reconocimientos individuales y grupales.

**3. Motivación:** Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

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

- a. **Es causado.** Es decir, existe un origen interno o externo que ocasiona el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. **Es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son las inspiraciones del comportamiento.
- c. **Está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad, dado que hay una causa. Siempre está dirigido hacia algún objetivo.

A raíz de este conocimiento del comportamiento humano se genera un reto para la ARH, pues da la posibilidad de direccionar la conducta de los colaboradores y facilitar la motivación, que se constituye en un medio importante para apuntar al desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Sus componentes más importantes son el reconocimiento personal y la promoción.

---

<sup>26</sup> Ibid., p. 197

El **reconocimiento personal** es necesario para mantener un grado de compromiso y esfuerzo por parte del personal. Para obtenerlo las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, por lo que es, sabe, hace o es capaz de hacer, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

La **promoción** se asocia con el reconocimiento a un trabajo bien hecho; como lo afirma Carlos Eduardo Torres, implica ascenso en la escala de estatus laboral y salarial. Es la materialización del reconocimiento personal. Cuando una persona experimenta que está triunfando, actúa en concordancia con lo que es, un triunfador, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia.

**4. Puesto de trabajo:** Este aspecto del clima organizacional se orienta a lo que el empleado ofrece a la empresa. Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente o si el personal no está aportando su potencial intelectual y físico. Lo constituyen la creatividad, la responsabilidad y el cuidado con el equipo.

Para el caso de la **creatividad** se plantea como la capacidad que tiene el trabajador para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico.<sup>27</sup> Se manifiesta con el despliegue de capacidades, aptitudes y destrezas en el desarrollo de las tareas cotidianas del cargo respectivo, aunque no sean una exigencia expresa.

La **responsabilidad** se estima como el compromiso del colaborador en el ejercicio de sus funciones para alcanzar las metas propuestas. Representa una actitud solidaria de parte del empleado con los diferentes procesos de la empresa. Aunque el incumplimiento de las actividades programadas, no es necesariamente la ausencia de responsabilidad, pues para adquirir la eficiencia es necesario que existan los medios adecuados, las habilidades necesarias y la voluntad de contribuir a cumplir los propósitos y objetivos.

El **cuidado con el equipo** es un despliegue de la responsabilidad y del sentido de pertenencia con la empresa. Se enfoca principalmente a la conservación en óptimas condiciones de las herramientas de trabajo como parte inevitable de su ejercicio

---

<sup>27</sup> TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

laboral. También incluye la disposición de conocer los procedimientos necesarios para el manejo adecuado de los equipos.

**5. Calidad técnica de la supervisión:** Hace referencia a los conocimientos y experiencia que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus colaboradores, es la competencia técnica de la inspección. El jefe o supervisor debe ser modelo de respuesta y eficiencia respecto de las demandas de la organización. Es necesario mantener un mecanismo administrativo que apoye y oriente a la realización de las tareas, no solo para que supervise el trabajo realizado. La componen dos elementos: la autoridad y la dirección.

De acuerdo con la real academia de la lengua española la **autoridad**, es la “potestad o facultad; poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada”. En una organización es el derecho propio, de un determinado puesto, para la toma de decisiones y la administración de poder. Se ha convertido en el soporte de la satisfacción laboral, su manejo puede ser facilitador de un clima laboral fuerte o el foco de desmotivación.

La **dirección**, para el caso de una organización, hace alusión a la orientación dada para el funcionamiento, efectividad y eficiencia de la labor. Depende en gran medida de la aceptación del jefe o coordinador en su equipo de trabajo. Es la capacidad de persuadir en cuanto a la manera de realizar una tarea.

**6. Salud ocupacional:** Es la disciplina responsable de mantener el nivel más elevado de bienestar corporal, mental y social de los trabajadores, facilita la ubicación del personal en un puesto de trabajo, acorde con sus capacidades físicas e intelectuales. Pretende garantizar que el personal conserve la condición física y psíquica con la que ingresa a la institución y mejorarla en la medida de lo posible, con relación a los riesgos a los que se exponen como resultado de su actividad laboral.

La **seguridad industrial** hace parte de la visión integral de la organización. De manera general se concibe como la provisión de condiciones estables que garanticen un funcionamiento libre de riesgos potenciales. Incluye planeación, organización, ejecución, y evaluación de las actividades de medicina preventiva, e higiene industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los empleados en sus ocupaciones.

El **lugar de trabajo** representa el espacio físico donde el empleado ejecuta un conjunto de tareas. Enmarcado en la salud ocupacional, hace referencia a la presentación, comodidad y seguridad que ofrece la empresa para llevar a cabo las tareas asignadas en forma confortable, rápida y eficaz.

**7. Cordialidad y apoyo:** Es la ayuda recibida de los gerentes y otros empleados del grupo; hace énfasis en el apoyo mutuo, de manera vertical y horizontal.

Manifiesta el equilibrio en las relaciones laborales e interpersonales con referencia a tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

**Trabajo en equipo** es la cohesión del grupo de trabajo, hace referencia al fortalecimiento de la red de colaboradores y a la relación tanto laboral como personal. Evita la fracción del trabajo; no permite que se realicen actividades aisladas, sin proyección o rumbo fijo. Facilita eficiencia en las labores, la motivación, la identidad y la administración.

**Las Relaciones Humanas** se entienden como todo vínculo afectivo o al acercamiento e intercambio de información, sentimientos y actitudes. Las relaciones humanas son esos vínculos entre individuos enfocados a crear y mantener lazos cordiales, nexos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la persona humana. Desde el punto de vista empresarial involucra la aceptación y el análisis del individuo de manera integral y no solo como empleado. Facilita al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el reconocimiento y la interiorización de los valores y metas corporativas.

**8. Trabajo y vida personal:** El trabajo comprende toda actividad humana que permite el sostenimiento del individuo. Pero enmarcado en el clima organizacional se enfoca a la repercusión de la ocupación laboral en la vida diaria del empleado. Viendo al hombre como ser biosicosocial una afectación en el flujo cotidiano representa secuelas en la ejecución de sus funciones. La ausencia de este factor se manifiesta en la disminución del rendimiento, del sentido de pertenencia y de la motivación en el trabajo. Está compuesto por la Estabilidad Laboral, el Salario y el Bienestar Social.

**La estabilidad laboral** se refiere a la responsabilidad que posee tanto el empleador como el empleado de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen. Enfocada al clima laboral es el sentimiento de seguridad que percibe el colaborador en cuanto a su permanencia en la empresa. Se hace visible en el interés y aprecio por la experiencia, dedicación y servicio a la institución por parte de los dirigentes.

**El salario** es la remuneración otorgada por la institución al esfuerzo y labor entregada por el empleado a la empresa. Según Chiavenato es la renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Como parte del clima laboral repercute en la satisfacción del colaborador y en su desempeño. Desencadena sentimientos de bienestar, compensación, recompensa y estatus frente a su grupo de pares y familiares.

**El Bienestar Social** es el estímulo adicional que se da al colaborador por medio de actividades, auxilios que facilitan la capacidad de adquisición, programas que contribuyen a potenciar sus cualidades personales y en general acciones propicias para la motivación y el desarrollo de la organización. Este aspecto buscó mejorar la calidad de vida del colaborador y su familia, demostrar el interés que se tiene en él como persona y estimular el rendimiento.

**9. Desarrollo en el trabajo:** Posibilidad de progreso que brinda la entidad a los empleados con el propósito de prepararlos y capacitarlos para el desempeño de su labor; proponiendo y facilitando actividades y programas para el desarrollo de habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos.

**La capacitación** se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que permite al personal adquirir los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar la eficacia en el logro de las metas planteadas.

Y por último la **inducción**, que según J. P. Campbell<sup>28</sup> es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo, a la empresa, al ambiente social y físico del trabajo. Este procedimiento permite se agilice la adopción del nuevo cargo y se obtenga lo que se espera del colaborador.

Todos los componentes del Clima y la Cultura Organizacional descritos hasta el momento permiten establecer condiciones óptimas para que el colaborador se desarrolle como persona y como profesional en su lugar de trabajo, a la vez que obtiene garantías para mejorar la calidad de vida. Los elementos mencionados perderían sentido si el hombre no fuera el centro de todo el accionar, si todas las actividades humanas no estuvieran direccionadas a buscar el bienestar individual o colectivo de manera directa o indirecta, de la humanidad. Como lo dijo el filósofo y pensador Protágoras “el hombre es la medida de todas las cosas”.

En la actualidad la perspectiva del hombre como objetivo empresarial es una realidad. Sin embargo, durante décadas el trabajo humano se consideró la prolongación de la máquina, su aporte se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Olvidando un principio básico: el hombre no se hizo para la máquina, la máquina se hizo para agilizar y disminuir el esfuerzo humano.

Con el desarrollo de la teoría X y Y, la perspectiva de análisis laboral se tornó mas humana y reconoció al hombre su calidad de persona y no de máquina. En el avanzar teórico sobre la administración de personal y métodos efectivos para la

---

<sup>28</sup> J. P. Cambell, “personnel Training and Development”, en Annual Review of psicology, Vol. 22, No 1, 1971, pp. 565-602.

producción se ha hecho evidente que factores como las condiciones ambientales, la motivación y las contribuciones de la empresa al bienestar del empleado afectan o favorecen directamente el desempeño y los resultados obtenidos.

El reconocimiento de la importancia del capital intelectual como activo intangible de la empresa del tercer milenio también fue un gran aporte en las nuevas perspectivas de administración e incluso en la construcción de estrategias competitivas. El trabajo es entendido como el medio para alcanzar las metas y objetivos. Se infiere que lo importante no es solo la tarea, también lo es, el establecer y descifrar los factores internos que obstruyen el desempeño de una persona, construir estrategias que suplan las necesidades individuales, familiares y grupales del colaborador; además de valorar la importancia de la información y el conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas. Lo que ha despertado el interés en fortalecer y consolidar el clima organizacional y la cultura corporativa.

El alcance de este enfoque empresarial y administrativo, requiere de una estructura interdisciplinaria que haga un soporte técnico, teórico y procedimental. Entre ese grupo de profesionales esenciales para consolidar un ambiente de trabajo sano y un clima organizacional coherente con los planteamientos de la organización, se encuentra el Trabajador Social, como asesor y mediador entre los intereses y metas institucionales, necesidades y expectativas individuales.

El Trabajador Social es un agente de cambio bilateral. “Conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización. Formula políticas de bienestar social y asesora los diferentes niveles de la organización, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado”<sup>29</sup>, Esto con la misión de gerenciar procesos de desarrollo humano integral, que permitan el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa y la retribución social hacia el trabajador y la sociedad.

A pesar de la claridad en su proyección procedimental, la intervención del Trabajador Social Organizacional exige la comprensión del sujeto u objeto de acción, de acuerdo a un humanismo no sentimental ni declamatorio, sino organizativo y efectivamente valorizante del factor humano de la empresa y la comunidad, para garantizar el desarrollo organizacional basado en el factor humano, concebido como conocimiento, creatividad y aplicación colectiva conciente.

---

<sup>29</sup> TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2004.

## 2. CONTEXTUALIZACION DE LA PRACTICA

*“Pensar y obrar, obrar y pensar  
es la suma de toda la sabiduría”*  
Goethe

“El trabajo es fundamental para el bienestar de las personas. Además de proveer ingresos, el trabajo puede contribuir con un progreso social y económico más amplio, fortaleciendo a los individuos, sus familias y comunidades. Sin embargo, este progreso está vinculado a un trabajo que sea digno.”<sup>30</sup> La dignidad del trabajo se basa en el respeto de los derechos fundamentales que apuntan a un salario justo, en función de que cubra sus necesidades básicas, estabilidad laboral y derecho a la libertad de expresión y agremiación. Para alcanzar el desarrollo social y económico, dignificar la fuerza laboral y fortalecer la base de la sociedad y al individuo, es necesaria la intervención legislativa del Estado y la adopción de normas internacionales como instrumentos jurídicos que establezcan unos principios y derechos básicos en el trabajo.\*

En el panorama histórico internacional, se encuentra que el punto de partida de la regulación laboral, para América Latina, de manera particular, se remonta a las normas civiles sobre el arrendamiento de servicios. Hacia la segunda mitad del siglo pasado estas normas habían sido recogidas en códigos civiles, en su mayoría inspirados en el muy liberal Código de Napoleón, según lo afirma el organismo especializado de las Naciones Unidas, OIT.\* \*

A estos antecedentes sucedieron otros en los primeros quince años del siglo inmediatamente anterior. En 1904 se sometía al Congreso de la Argentina un proyecto de Ley Nacional del Trabajo, que no prosperó, pero al año siguiente se

---

<sup>30</sup> OIT. Visión de trabajo decente. [En línea] Disponible en in-ternet en la dirección: <http://www.oit.org> (acceso 23 de julio de 2006)

\* Las normas se dividen en **convenios**, que son tratados internacionales legalmente vinculantes que pueden ser ratificados por los Estados Miembros, o **recomendaciones**, que actúan como directrices no vinculantes.

\*\*Organización Internacional del Trabajo, quien procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos, además de ser el responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo, basada en una visión según la cual una paz duradera y universal sólo puede ser alcanzada cuando está fundamentada en el trato digno de los trabajadores, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana.

aprobaron leyes sobre descanso dominical en la Argentina y Colombia. En 1906 se adoptaba en Guatemala una ley de accidentes del trabajo, y en 1909 otra sobre jornada de ocho horas en Cuba. En 1914 se sanciona en Panamá una ley que incluía simultáneamente disposiciones sobre jornada de ocho horas, empleo de obreros nacionales por contratistas públicos, descanso dominical y trabajo de menores. Posteriormente son emitidas las leyes sobre jornada de ocho horas en el Uruguay (1915) y Ecuador (1916), sobre accidentes de trabajo en la Argentina (1915), Colombia (1915), Cuba (1916) y Brasil (1919).

En el transcurso histórico de la construcción de una sociedad con derechos y deberes equilibrados y de condiciones laborales y económicas óptimas, se encuentran fenómenos como las crisis monetarias del 30, 70 y 80, que golpearon a las empresas privadas (de manera especial las denominadas multinacionales), y también a los Estados. Este trance volcó sobre todo el mundo la noción de que era necesario encontrar y aplicar fórmulas universales para esos fenómenos. Por ello, conceptos como el de la reestructuración económica, o reconversión industrial o flexibilización laboral, comenzaron a tomar patente de ciudadanía en todo el mundo occidental, e introdujeron nociones que afectaron profundamente la normatividad laboral, como las de que era menester disminuir la protección de los trabajadores, la rigidez de sus contratos, la fortaleza de su estabilidad, sus prestaciones sociales, y por ende, acercar esos instrumentos a los propios del derecho civil y del derecho comercial, en los que campeaba la noción de la plena autonomía de la voluntad de las partes.<sup>31</sup>

Al momento de estos acontecimientos mundiales, Colombia estaba superando las constantes guerras civiles y consolidando una estructura centralista, con tendencias conservadoras de protección a la iniciativa privada conservadoras de protección a la iniciativa privada denominada estado interventor.

En esta época, que para algunos analistas fue de auge en políticas de intervención social en salud y educación, y para otros de despilfarro en el gasto público por parte del estado y de inequidad laboral, surge la ley 90 de 1946 que incursiona en la organización de la seguridad social obligatoria para todos los trabajadores con contrato expreso o presunto; en el aseguramiento y/o indemnización por enfermedad no profesional, maternidad, invalidez, accidente de trabajo y enfermedad profesional; además da origen al Instituto Colombiano del Seguro Social para dirigir y vigilar los seguros sociales, organizar los seguros facultativos y las cajas de compensación que atienden los subsidios familiares que los patrones decidieron asumir<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> ORJUELA, Góngora Carlos. Jurisprudencia. En : Ponencia de la Academia Colombiana de Jurisprudencia. Bogotá, 20 de abril de 2006.

<sup>32</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 90 de 1946. Artículo 9.

Como refuerzo a esta normatividad favorable al trabajador, se dicta el decreto 0118 de 1957 que obliga a cumplir con el subsidio familiar a todos los patronos y establecimientos descentralizados<sup>33</sup>.

En este momento histórico Colombia trasciende episodios de opresión al obrero como el de la masacre de las bananeras y da un paso en la justicia laboral brindando la oportunidad de acceso a los servicios de salud, de pensión y al auxilio de trabajo; sin embargo con la crisis mundial del 70, que disparó la inflación, se aniquilaron las posibilidades de financiación del gasto público por parte del estado y tanto neoliberales como neoconservadores concertaron en que la salida a dicha crisis era la eliminación paulatina del estado benefactor.

A pesar de dicho planteamiento se avanza en la normatividad laboral y se expide la ley 21 de 1982 como la herramienta para la consolidación del subsidio familiar, lo define como “una prestación social pagada en dinero, especie y servicio a los trabajadores de mediano y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad”<sup>34</sup> y lo reglamenta como obligatorio para los empleadores, impuso parámetros para el manejo de los aportes, establece el sistema de gobierno interno, la responsabilidad de las cajas en la administración del subsidio, los derechos y deberes del afiliado. Con esta ley se delimita la población objetivo y se favoreció principalmente a los trabajadores de bajos y medianos ingresos.

La década del 90 fue de cambios contradictorios en la perspectiva nacional. En 1990 con la ley 50 del mismo año se incursionó en la regulación del salario, la organización del tiempo de trabajo, licencias de maternidad, intermediación laboral, organización de la empresa, manejo de cesantías y demás prestaciones sociales, el despido injustificado y de manera general determina los deberes y derechos tanto del empleador como del empleado y sus respectivas sanciones por incumplimiento.

En 1991 inició la privatización a gran escala de las instituciones del Estado, lo que deja en manifiesto la eminente desaparición del estado benefactor. En ese mismo año con la Carta Política de 1991 se incorporó el Derecho Internacional Laboral, pues reconoció expresamente en sus Artículos 53, 93 y 94 la adhesión a los tratados internacionales o principios universales de derecho impositivo o *ius cogens* que confieren un status equivalente a normas de rango legal o constitucional.

Esta Carta Magna “modificó sustancialmente nuestro panorama constitucional, en la medida que introdujo normas de aplicación directa e inmediata, con respecto a

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 0118 de 1957. Artículo 7.

<sup>34</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 21 de 1982. Artículo 1.

las áreas de su competencia y por supuesto en lo laboral, algo insólito o por lo menos poco frecuente en las que la antecedieron. Sin duda, se convirtió en el catálogo de enumeración y protección de los derechos de las personas más amplio y completo que hayamos tenido en nuestra república. La Carta vigente reivindica los derechos individuales y asienta firmemente los de carácter colectivo en lo laboral”<sup>35</sup> .

Un punto para resaltar de esta Constitución, es que a partir de su creación Colombia se denomina un Estado Social de Derecho, según su primer artículo; esto implica que la forma de organización estatal esté encaminada a “realizar la justicia social y la dignidad humana mediante la sujeción de las autoridades públicas a los principios, derechos y deberes sociales de orden constitucional”<sup>36</sup>

Con esta declaración el papel del Estado pasó de ser pasivo a activo, pues ahora debe promover la prosperidad general; garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; y asegurar un orden justo<sup>37</sup> .

En otras palabras el ser humano adquirió parte activa en la toma de decisiones gubernamentales y estatales, así que el bienestar individual y colectivo paso a ser el objetivo principal de las políticas y ordenanzas a nivel nacional.

La responsabilidad adquirida por el Estado en cuanto a la garantía de bienestar de sus ciudadanos, no se limita a las necesidades básicas o primarias, cubre incluso a las necesidades de segundo y tercer orden, Muestra de ello es el artículo 25, que define el trabajo como: “un derecho y una obligación social que goza en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”, evidenciando la responsabilidad directa en la defensa y construcción de un entorno equilibrado y apropiado tanto para el trabajador, como para el empleador. Partiendo de esta premisa, la construcción de un Estado equilibrado y justo laboralmente obliga a que las políticas y ordenanzas gubernamentales interfieran en las instituciones y empresas de orden público y privado, en cuanto a la regulación de sus relaciones contractuales y funcionamiento, para garantizar la protección al trabajo.

Parte de esa manera digna y justa del trabajo la conforma el bienestar social que la empresa brinda al empleado o trabajador; la equidad de género, la asignación salarial, el respeto a la persona humana, la prevalencia de los derechos

---

<sup>35</sup> ORJUELA, Góngora Carlos. Jurisprudencia. En : Ponencia de la Academia Colombiana de Jurisprudencia. Bogotá, 20 de abril de 2006.

<sup>36</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Sentencia C-1064 de 2001, MM.PP. Manuel José Cepeda Espinosa y Jaime Córdoba Triviño (S.V., Magistrados Jaime Araujo Rentería, Alfredo Beltrán Sierra, Rodrigo Escobar Gil y Clara Inés Vargas Hernández).

<sup>37</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículo 2. 1991

constitucionales sobre los corporativos, el cumplimiento de los deberes contractuales por parte de la empresa, como la seguridad social y los riesgos profesionales, la protección al menor y a la mujer en estado de embarazo.

A raíz de esos fundamentos Constitucionales del siglo pasado, actualmente Colombia cuenta con un amplio número de acuerdos, leyes y decretos que igualmente favorecen el accionar individual y colectivo del ámbito laboral. Entre estos cabe resaltar la Ley 584 de 2000 que procuró adecuar las normas sobre libertad sindical a los principios y preceptos de la CP de 1991, derogando la norma que permitía a los estatutos de los sindicatos restringir la admisión de altos empleados como miembros de él; la Ley 581 de 2001 que se expidió con el objetivo de combatir la discriminación en materia de empleo y ocupación, reglamentando la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público.

Y la última en mención de este desarrollo histórico de la legislación nacional es la ley 789 de 2002 por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, además de regir el funcionamiento y organización de las Cajas de Compensación Familiar del País, dando así un paso certero en la distribución justa de los recursos del Estado.

De acuerdo con su artículo primero se define como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo. El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos. Además el sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales<sup>38</sup>.

En este último objetivo de generar nuevas formas de ocupación, se crea el subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, como mecanismo de intervención en la economía para buscar el pleno empleo, el régimen del subsidio familiar en dinero, al que tienen derecho los trabajadores cuya remuneración mensual, fija o variable no sobrepase los cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes, siempre y cuando laboren al menos 96 horas al mes; y que sumados sus ingresos con los de su cónyuge o compañero, no sobrepasen seis salarios mínimos legales mensuales vigentes. Las Cajas de Compensación Familiar serán las encargadas de administrar en forma individual y directa o

---

<sup>38</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 789 de 2002. Artículo 1.

asociada con otra u otras Cajas un fondo para apoyar al empleo y para la protección al desempleado<sup>39</sup>.

Como se puede apreciar, esta ley tiene un alcance integral al cumplimiento de la responsabilidad estatal de estimular la creación de empleo y promover condiciones de vida dignas para la totalidad de la población, descrita en el artículo 25 y 35 de la Constitución Política de 1991.

A pesar de la anterior narración histórica del progreso en políticas y leyes, que muestra tanto los instrumentos legales y judiciales que pueden amparar a un trabajador o a una persona desprovista de garantías, como los esfuerzos de los legisladores en promover el bien común y la justicia en la distribución de derechos y deberes, los avances se convierten en letra muerta sin la existencia de un canal, un medio o un instrumento mediador entre la complejidad de la norma y el objeto de dichas leyes, que son ciudadanos comunes con escaso conocimiento legal y prosedimental para hacerse acreedores de los enunciados que les favorecen.

Las Cajas de Compensación familiar se convierten en ese ente materializador de las políticas públicas asociadas a su ramo de acción que es el subsidio familiar. Para conocer las directrices y el impacto social que ejercen se presentará a continuación una descripción mas detallada de su accionar.

## **2.1 LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN LA ACTUALIDAD**

Para comprender el funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar es necesario saber de antemano que el Sistema de Subsidio Familiar se basa en la redistribución de ingresos, que hace parte del Sistema de Seguridad Social Colombiano, fundamentado en la figura de compensación, orientado a mejorar la calidad de vida de los afiliados de menores ingresos y sus familias<sup>40</sup>.

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades privadas, sin ánimo de lucro organizadas como corporaciones de carácter civil, vigiladas por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar, cuya principal función es redistribuir los aportes del 4% que pagan los empleadores correspondientes a toda su fuerza de trabajo, entre los trabajadores afiliados. Estos recursos se destinan por ley al pago de la Cuota Monetaria por cada persona a cargo y a la prestación de servicios de Salud, Educación, Vivienda, Recreación, Capacitación, Atención a la

---

<sup>39</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 789 de 2002. Artículo 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10.

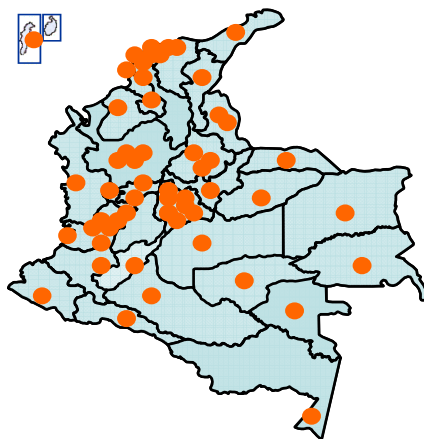
<sup>40</sup> COLOMBIA. ASOCAJAS. Balance social. 2005

Niñez, Jornada Escolar Complementaria, Subsidio al Desempleo, Crédito a Microempresas, Capacitación para Inserción Laboral”<sup>41</sup>.

Fueron creadas con la intención de contribuir a la satisfacción de necesidades en los trabajadores, promover el mejoramiento de su nivel de vida, las familias y la comunidad, además de liberar la carga económica de los colaboradores de medianos recursos, como lo establece el primer artículo de la ley 21 de 1982.

Pero no hubiera sido posible en Colombia cumplir con esta garantía social sin el primer paso dado por el ferrocarril de Antioquia en 1949, quien asignó un subsidio a sus empleados, y seguido el Quinto de trabajadores (UTC) 1954 en Medellín, quien sustentó la justicia y validez de un subsidio al trabajador con hijos, pagado por Cajas de Compensación a las que los patronos aportarían sumas proporcionales a los salarios pagados por cada empresa. De ese Plenum salió la primera Caja de Subsidio Familiar organizada por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) de Medellín, la Caja de Compensación de Antioquia COMFAMA el 30 de junio de 1954. En 1955 el municipio de Bogotá, las Empresas Publicas de Medellín y la Universidad de Antioquia también reconocen a sus trabajadores el Subsidio Familiar y así progresivamente hasta contar con 52 Cajas de Compensación Familiar en 32 Departamentos y 531 Municipios de la geografía nacional, como se aprecia en la figura 1.

**Figura 1. Mapa de cobertura nacional de las Cajas de Compensación Familiar**

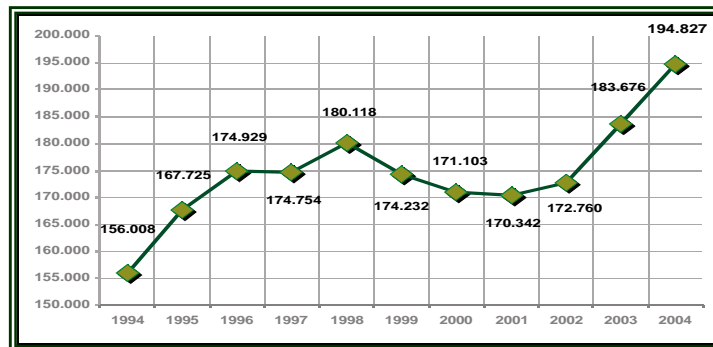


Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

<sup>41</sup> COLOMBIA. ASOCAJAS. Balance social. 2005

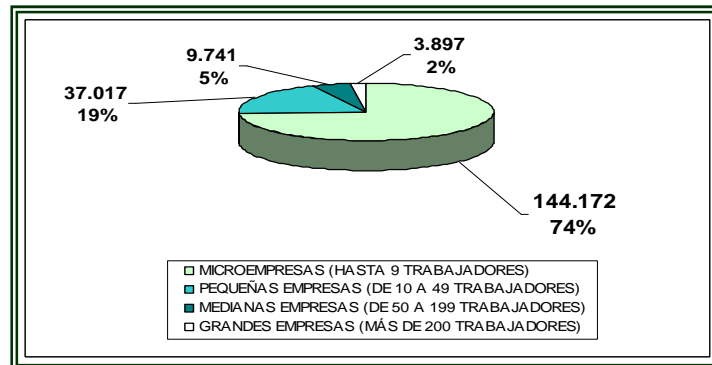
Esas 52 Cajas que administran el subsidio familiar en Colombia cuentan con 194.827 empresas afiliadas, ver figura 2, distribuidas de acuerdo a su tamaño en microempresas (74%), pequeñas empresas (19%), medianas empresas (5%) y grandes empresas (2%) como se aprecia en la figura 3.

**Figura 2. Estadística de empresas afiliadas**



Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

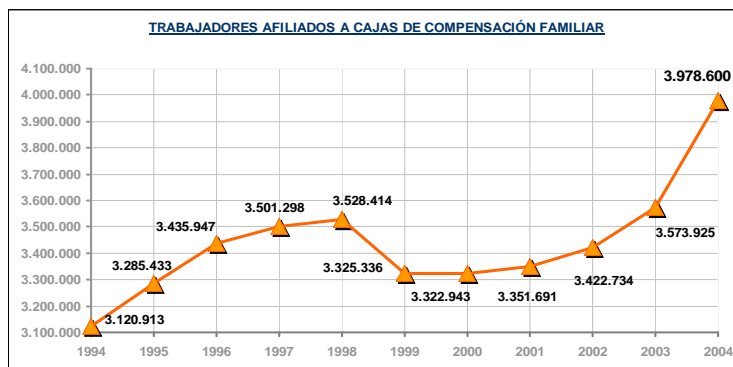
**Figura 3. Distribución de empresas afiliadas de acuerdo al tamaño**



Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

A través de las empresas afiliadas se suscriben 3.978.600 empleados, ver figura 4, de los cuales son beneficiados por el subsidio familiar 3.560.847 que representan el 89.5% del total de los afiliados, como se muestra en el cuadro 2.

**Figura 4. Trabajadores afiliados a las Cajas de Compensación Familiar**



Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

**Cuadro 2. Trabajadores beneficiados por el subsidio familiar**

TRABAJADORES	S.M.L.M.	2004		
		TRABAJADORES	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
CON DERECHO A SUBSIDIO	HASTA 1	1.356.704	34.1 %	34.1 %
	MÁS DE 1 HASTA 2	1.408.424	35.4 %	69.5 %
	MÁS DE 2 HASTA 3	529.153	13.3 %	82.8 %
	MÁS DE 3 HASTA 4	266.566	6.7 %	89.5 %
SIN SUBSIDIO	MÁS DE 4	417.753	10.5 %	100 %
TOTAL	TOTAL	3.978.600	100.00 %	

Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

A pesar del motivo de formación, la cobertura y aceptación nacional, con los requebros económicos de las empresas, Planeación Nacional, algunos miembros del Banco de la República e incluso miembros del Parlamento y de las asociaciones industriales y comerciales, han planteado el sistema de subsidio familiar como una carga para la subsistencia de la empresas y no como una solución a las necesidades de los trabajadores, por lo tanto encuentran como solución favorable la reducción o eliminación total de los aportes parafiscales, de

donde provienen los ingresos de las Cajas, aduciendo que con estos recursos se podría fomentar empleo e inversiones.

Frente a esta postura se han manifestado Organizaciones como la OIT con investigaciones donde se demuestra que “el peso relativo del subsidio familiar en los costos totales de producción de una empresa es de 0.6%, cuya reducción no garantiza generar mas empleo. Si se suprimiera el aporte del subsidio familiar, se perderían 168.107 empleos asalariados urbanos y se generarían solo 70.000 para un efecto negativo de 98.107”<sup>42</sup> Otros estudios realizados por Fedesarrollo y la Fundación Social, exponen que para un trabajador con salario mínimo y tres hijos, el subsidio en dinero representa un incremento salarial de más de 10% .

Paradójicamente y a pesar de las discrepancias de la continuación o liquidación de los parafiscales, se han mantenido en esencia los objetivos del subsidio familiar planteados en el artículo 41 ley 21 de 1982 (Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), las Escuelas Industriales y los Institutos Técnicos en los términos y con las modalidades de la ley, Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios, actividades de seguridad social, programas de servicios,) y se han ejecutado las obras y programas sociales establecidos en el artículo 62° de la ley 21 de 1982 que son salud, programas de nutrición y mercadeo de productos alimenticios y otros de la canasta familiar para ingresos bajos, educación integral y continuada; capacitación y servicios de biblioteca, vivienda, crédito de fomento para industrias familiares, recreación social y mercadeo de otros productos.

Adicional a estas funciones se han incrementado las responsabilidades con la la Ley 789 de 2002 quien le adhiere al artículo 41 de la Ley 21 de 1982 los siguientes puntos:

1. Ejecutar actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social directamente, o mediante alianzas estratégicas.
2. Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones.
3. Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal de la respectiva institución sea la operación de microcrédito.
4. Podrán asociarse, invertir o constituir personas jurídicas para la realización de cualquier actividad, que desarrolle su objeto social, en las cuales también podrán vincularse los trabajadores afiliados.
5. Administrar, a través de los programas que a ellas corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos

---

<sup>42</sup>, Revista de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Super No. 53, mayo 1999, p. 7

y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria; educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil.

6. Administrar jardines sociales de atención integral a niños y niñas de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas.
7. Créase el fondo para la atención integral de la niñez y jornada escolar complementaria.
8. Desarrollar una base de datos histórica en la cual lleve un registro de los trabajadores que han sido beneficiarios de todos y cada uno de los programas desarrollados por la caja.
9. Desarrollar un sistema de información de los beneficiarios de las prestaciones dentro del programa de desempleo de sus trabajadores beneficiarios y dentro del programa que se constituya para la población no beneficiaria de las cajas de compensación, conforme la presente ley, en los términos y condiciones que al efecto determine el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Trabajo y la Superintendencia del Subsidio Familiar.
10. Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa.
11. Realizar actividades de mercadeo, incluyendo la administración de farmacias.

Dichas funciones y prioridades se han podido cumplir porque las Cajas de Compensación Familiar están constituidas por un sistema de gobierno participativo, en el que tienen representación los beneficiarios y los empleadores. Dicho gobierno está planteado jerárquicamente de la siguiente manera:

1. **Asamblea General de Afiliados:** Expide los estatutos, elige a los representantes de los empleadores ante el Consejo Directivo, selecciona el Revisor Fiscal y su Suplente, aprueba u objeta los balances, estados financieros y cuentas de fin de ejercicios, entre otras funciones.
2. **Consejo Directivo:** Elige el director administrativo, aprueba el presupuesto anual de ingresos y egresos, fija la cuota del subsidio en dinero, aprueba los planes y programas de inversión y organización de servicios que debe someter a su consideración el Director Administrativo, A aprueba u objetar los balances, estados financieros y cuentas de fin de ejercicio.
3. **Director Administrativo:** Lleva la representación legal de la Caja, cumple y hace cumplir la ley, los estatutos y reglamentos de la entidad, las directrices del Gobierno Nacional y los ordenamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar, ejecuta la política administrativa y financiera de la caja y las determinaciones del Consejo Directivo, dirige, coordina y orienta la acción administrativa de la Caja, presenta a la Asamblea General el informe anual de labores, acompañado de los balances y estado financiero del correspondiente

ejercicio, presenta a la consideración del Consejo Directivo los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamento de trabajo, entre otros<sup>43</sup>.

En el cumplimiento de sus funciones y dando prioridad al interés general, las Cajas de Compensación Familiar han logrado caracterizarse como “líderes en la formulación y ejecución de programas sociales y ejemplo de eficiencia en la prestación de servicios integrados, gracias a la idoneidad, la calidad humana, la capacidad profesional y el talento creativo de sus directivos y el personal a su servicio”<sup>44</sup>.

La actividad de las Cajas se ha dirigido a cumplir con lo establecido con la ley y a mejorar los servicios prestados a los trabajadores y sus familias, la administración del Subsidio Familiar ha distribuido los aportes dando prioridad al subsidio monetario 34.29%, a la vivienda de interés social 11.52%, a la administración 8%, a salud 7.40%, al empleo 6.71% y a programas sociales 24.87%, como se grafica en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Promedio nacional de distribución del subsidio familiar**

	2004 (\$ MILL)	
<b>APORTES 4%</b>	<b>1.575.288</b>	<b>100,00%</b>
SALUD - FOSYGA	116.571	7,40%
VIVIENDA - FOVIS	181.541	11,52%
EMPLEO - FONEDE	102.560	6,51%
NIÑEZ Y JORNADA ESCOLAR - FONINEZ	58.285	3,70%
ADMINISTRACION	126.023	8,00%
CONTRIBUCION SSF	4.568	0,29%
RESERVA LEGAL	4.726	0,30%
SUBSIDIO MONETARIO	540.238	34,29%
SUBSIDIO DE ESCOLARIDAD	9.924	0,63%
SUBSIDIO EDUCACION (LEY 115)	39.382	2,50%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.183.818</b>	<b>75,13%</b>
<b>PROGRAMAS SOCIALES</b>	<b>391.470</b>	<b>24,87%</b>

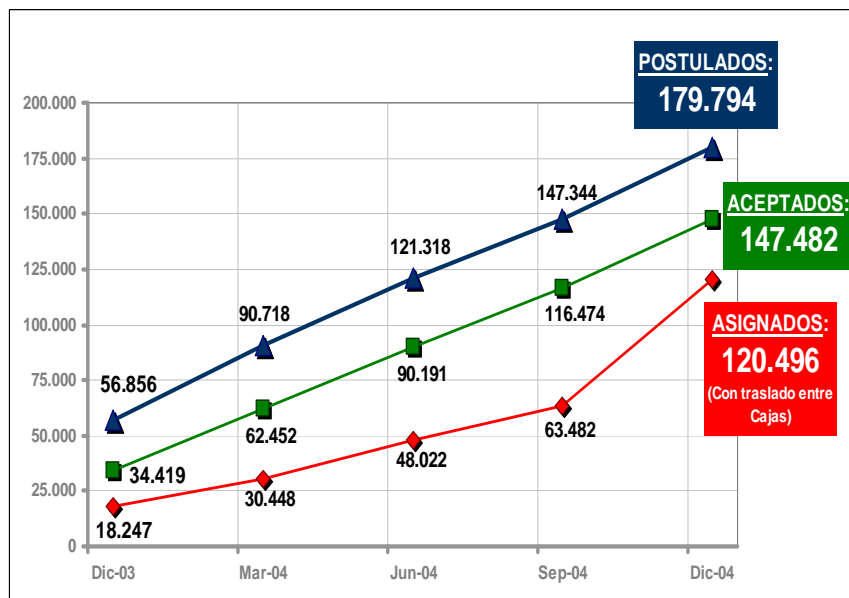
Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

El subsidio al desempleo beneficia a 120.496 personas a nivel nacional, pero de acuerdo con la figura 5. quedan fuera 59.298 desempleados que se postularon a recibir dicho subsidio. Sin embargo el impacto social es positivo ya que la cobertura se ha aumentado cada año y no ha disminuido.

<sup>43</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 21 de 1982. Artículo 46, 47, 53, 54, 55.

<sup>44</sup> COLOMBIA. ASOCAJAS. Balance social. 2005

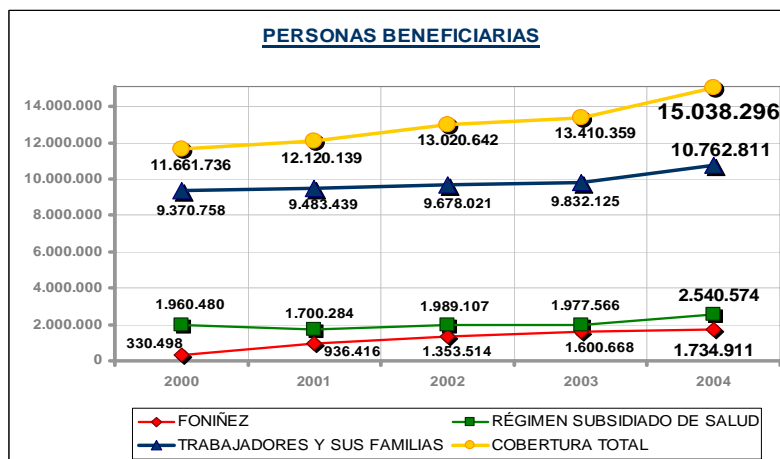
Figura 5. Subsidio al desempleo



Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

Los demás programas se han dividido en tres grandes áreas, FONIÑEZ, régimen subsidiado de salud y los orientados al trabajador y su familia. Como se aprecia en la figura 6. con el correr del tiempo la cobertura ha avanzado positivamente, especialmente en lo que refiere a los programas de bienestar al trabajador y su familia pues en este sentido se atendieron 10.762.811 afiliados que representan el 71.6% del total de la población, aunque también se le da relevancia a lo relacionado con la salud pues prestan sus servicios a 2.540.574 personas que conforman el 16.9% y a la niñez, aunque en menor escala pues solo personifican el 11.5%, es decir 1734.911 personas.

**Figura 6. Programas de las Cajas de Compensación Familiar**



Fuente: COLOMBIA. SUSPERSUBSIDIO. Balance social. 2005

El impacto social a nivel nacional también interfiere a nivel local. En Santander funcionan tres Cajas de Compensación familiar: la Caja de Compensación Familiar Campesina COMCAJA, la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASA y la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Santander, de esta última se hará mención en el capítulo 3.

### 3. CONTEXTUALIZACION ESPECÍFICA

COMFENALCO Santander es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada como corporación en la forma prevista en el Código Civil, cumple funciones de seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del estado en la forma establecida por la Ley <sup>45</sup>.

Una década después de haber sido instaurado el Subsidio Familiar en nuestro país, el 3 de noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Seccional Santander, convocó a Asamblea General a los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Santander<sup>46</sup>.

En esta Asamblea se elaboraron los estatutos y se designó el Primer Presidente del Consejo Directivo el Doctor Christian Hederich Valenzuela y el Director Administrativo el Doctor Julio Cesar Almeyda Quintero. COMFENALCO obtuvo su personería jurídica No. 0223 de la Gobernación de Santander, el 5 de diciembre del mismo año. Inició labores el 1º de enero de 1968 en la Calle 35 No 18 -20<sup>47</sup>.

Surge con la función primordial de administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas contribuyendo de esta forma al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, Mercadeo y Turismo. A nivel nacional las Cajas de Compensación Familiar pagaban sus subsidios mediante cuotas diferenciales de acuerdo al número de hijos y al valor del 4%, de tal manera que nadie era deficitario; a diferencia de las otras Cajas no tuvo cuotas "discriminatorias", pagó una cuota única \$ 40.00 pesos por hijo beneficiario lo cual hizo que el subsidio en dinero fuera más digno<sup>48</sup>.

En el primer año 1968, los miembros del Consejo Directivo aportaron dinero de su ingreso personal para completar la cuota de Subsidio aprobada para los trabajadores vinculados a las empresas afiliadas. De igual manera se estableció por norma estatutaria, aprobada por unanimidad, que los miembros del Consejo Directivo no percibirán honorarios, en consecuencia actuarán ad-honorem, política que se mantiene vigente hoy día. Este compromiso solidario de sus fundadores

---

<sup>45</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 21 de 1982. Artículo 1.

<sup>46</sup> COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Manual institucional, código del buen gobierno. P 8.

<sup>47</sup> Ibid., p. 9

<sup>48</sup> Ibid., p. 10

cimentó las bases de una empresa responsable con su deber y proactiva en su funcionamiento.

Se consolidó como una institución prestadora de servicios de interés social, sin ánimo de lucro, que con sujeción a la ley, realiza la filosofía de la solidaridad social entre patronos y trabajadores, de acuerdo a lo establecido por las normas del Subsidio Familiar. En los 41 años de trayectoria, al servicio de la familia Santandereana, ha logrado ubicarse entre las 10 mejores Cajas a nivel nacional por su seriedad y cumplimiento.

Como propósito individual COMFENALCO Santander ha encaminado su accionar corporativo no solo a la administración del subsidio familiar con equidad, sino que ha basado su filosofía de funcionamiento en la excelencia del servicio y en la consolidación de la calidad humana de sus colaboradores. Considera como propósitos activos el desarrollo y mejoramiento tanto de sus usuarios como de las empresas afiliadas empresas y colaboradores pertenecientes a las mismas.

La proyección corporativa es altamente social, le interesa un liderazgo comunitario y una dinámica interna capaz de promover el mejoramiento de la calidad de vida tanto de sus afiliados como de sus núcleos familiares. A través de procesos eficientes, apoyados en una tecnología que permita una oportuna y confiable toma de decisiones, con una cultura corporativa sólida, soportada en un talento humano altamente motivado, capacitado y comprometido alrededor de una visión compartida, en la cual el afiliado es el centro de su razón de ser; busca no sólo el cumplimiento de sus objetivos como institución, sino procurar el desarrollo integral de todas aquellas personas que se encuentran a su servicio<sup>49</sup>.

Por el reconocimiento del respeto a la persona humana COMFENALCO Santander ha dirigido su accionar interno al fortalecimiento de sus procesos humanos y como esencia de la filosofía de calidad ha establecido ocho valores corporativos, que pretenden cimentar su cultura y proporcionar a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos claros para su conducta diaria:

**Honestidad:** Proporciona confianza colectiva y transmite seguridad a los proyectos humanos planteados.

**Pertenencia y Compromiso:** Estar orgulloso de pertenecer a la gran familia COMFENALCO Santander, donde el éxito de las propuestas de la organización se alcanzan en compañía de un grupo de personas con calidad y esfuerzo.

**Responsabilidad:** Es un valor que refleja y da garantía de las labores que lleva a cabo el equipo humano, advirtiendo las consecuencias que tienen los actos a nivel individual, social y colectivo.

---

<sup>49</sup> Ibid., p. 11.

**Lealtad:** Cumplimiento de las reglas de rectitud, honorabilidad, firmeza, transparencia y respeto por las ideas y compromisos individuales y colectivo del grupo humano de la Caja.

**Calidad Humana:** Exige al empleado atender con interés las inquietudes y requerimientos de los compañeros y afiliados, colaborando en todo lo posible para brindar los servicios con excelente calidad y eficacia.

**Comprensión y Respeto:** Se constituye en la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una organización, abarca todas las esferas del círculo laboral e individual, siempre dirigiendo el clima organizacional hacia la consolidación.

**Discreción:** El conocimiento e información que llega a manos de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO requiere la reserva absoluta, razón por la que se destaca este valor.

**Esfuerzo Conjunto:** El trabajo en equipo es una de las herramientas fundamentales, para lograr el éxito de todas las metas y eficacia de las mismas<sup>50</sup>.

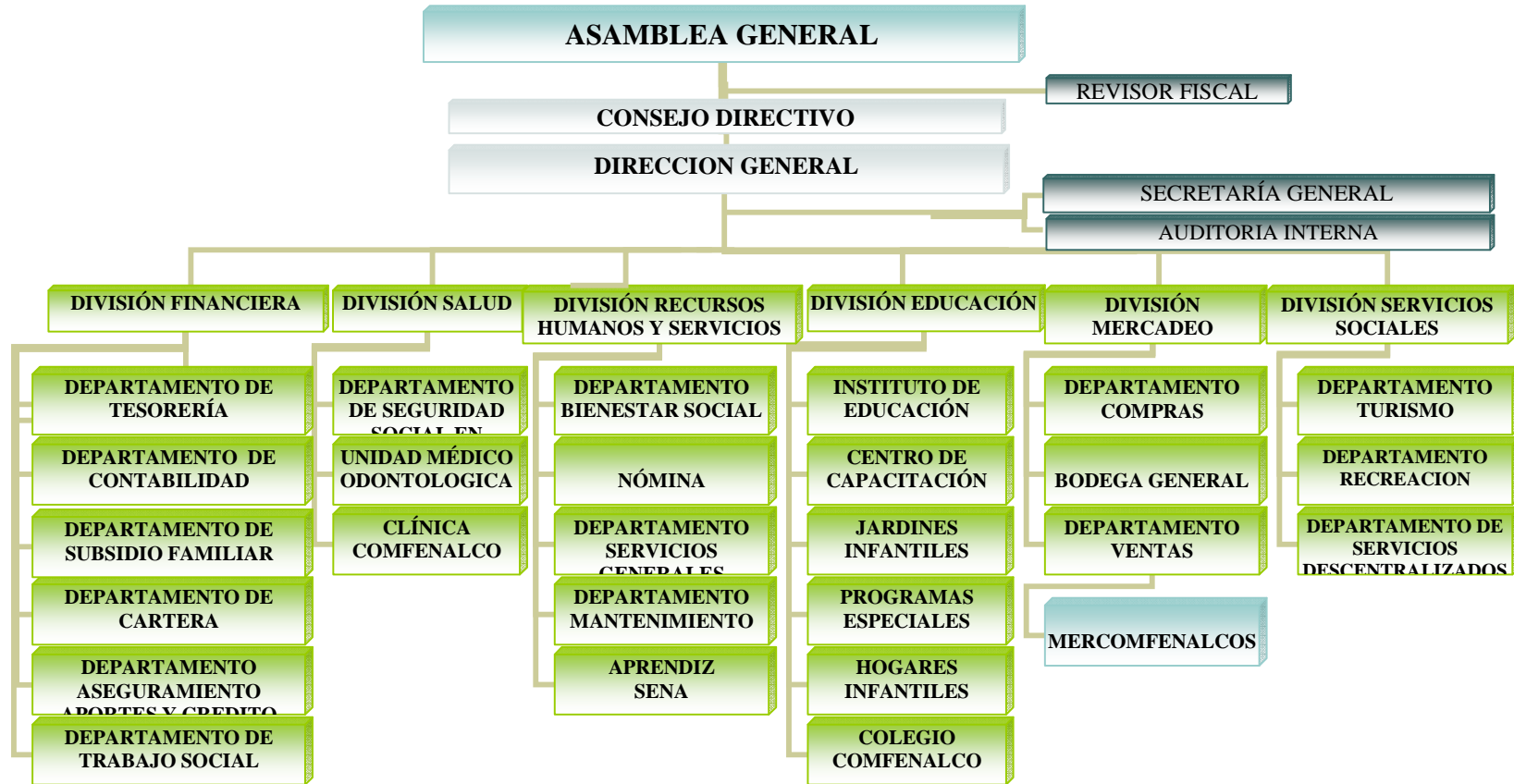
Los funcionarios de COMFENALCO tienen una responsabilidad social, derivada de la esencia misma de los servicios que presta a sus clientes, esta responsabilidad debe estar enmarcada en principios éticos que conlleven el apego y respeto por la ley, promuevan las normas de la sana convivencia, la primacía del interés general y a través de estos principios contribuyan al mejoramiento de la calidad del entorno laboral del conglomerado que la aglutina.

Para que se pueda llevar a cabo cada uno de sus propósitos, objetivos y metas la institución debe ser un equipo equilibrado y consistente que avanza de manera conjunta. La actividad de la Caja, depende directamente de los designios de la Asamblea General y en su representación el Consejo Directivo quien es el encargado de nombrar al Director Administrativo y este a su vez ejecuta y hace viable los parámetros establecidos por el consejo, la asamblea y los reglamentos, leyes y decretos, además de coordinar la operación interna y velar por el funcionamiento eficaz de cada División Administrativa. Adicional a esta base directiva existen unidades de trabajo denominadas Divisiones, dirigen y responden por funciones, tareas y personas. El organigrama general grafica la posición de cada unidad administrativa y las dependencias que lo conforman, como se aprecia en la figura 7.

---

<sup>50</sup> COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Manual institucional, manual de convivencia. P 7.

**Figura 7. Organigrama COMFENALCO Santander**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. División de Gestión Humana y Servicios de Apoyo. 2005

Gestión Humana y Servicios de Apoyo es un ente asesor del director administrativo; contribuye al cumplimiento de la misión establecida por FEDECAJAS (Administrar el sistema de subsidio familiar con equidad, para mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas; dentro de una filosofía de trabajo orientada a la excelencia en el servicio y con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los objetivos institucionales) y para cumplir con esta filosofía cumple las siguientes funciones:

- Manejar el bienestar del colaborador por medio de subsidios actividades de recreación y Salud ocupacional.
- Evaluación del desempeño competencias según el de Sistema de Gestión de Calidad
- Manejo y liquidación de nómina
- Reclutamiento de personal
- Capacitación del personal
- Coordinación de la actividades de mantenimiento
- Manejo de la seguridad de la caja y servicios generales

Complementario la División se conformó un comité de Recursos Humanos, que es el responsable, junto con la colaboración de la Administración de la caja, de proponer las políticas de gestión y desarrollo del talento humano de la organización, las cuales están a cargo del Director Administrativo. Tiene entre otras las siguientes funciones<sup>51</sup>:

- Difundir los criterios de selección y evaluación de los altos ejecutivos de la Caja;
- Difundir, en los términos que acuerde, los criterios de remuneración y compensación de los altos ejecutivos de la Caja;
- Informar sobre cambios que afecten el equipo directivo de la Caja;
- Informar sobre los criterios para la remoción de altos ejecutivos de la Caja;
- Proponer al Director Administrativo programas de incentivos y metas periódicas;
- Proponer al Director Administrativo un sistema de índices de gestión en área de capital intelectual;
- Proponer al Director Administrativo el sistema de evaluación de los Ejecutivos, y el seguimiento del desempeño de los mismos;
- Proponer al Director Administrativo la Identificación y definición de competencias de cada nivel;
- Proponer al Director Administrativo los sistemas de selección, remuneración y evaluación del desempeño de los principales funcionarios de la Caja;

---

<sup>51</sup> COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Manual institucional, manual de convivencia. P 37.

- Proponer al Director Administrativo los sistemas de remuneración y compensación para cada uno de los grupos laborales, velando por mantener los conceptos de equidad interna y competitividad externa;
- Proponer al Director Administrativo sistemas de selección objetiva;
- Proponer al Director Administrativo sistemas objetivos de compensación fijos o variables según la necesidad de la Caja;
- Proponer al Director Administrativo un sistema de bonificaciones extraordinarias, cuando sea necesario;
- Asesorar la convención colectiva de trabajo suscrita con los trabajadores de la Corporación, como pilar fundamental de unas relaciones laborales optimas.

Con el propósito de interiorizar y reforzar la perspectiva de desarrollo humano y aprendizaje organizacional planteado por la Caja, esta división ha adoptado, además de un código del buen gobierno en cumplimiento de la obligación legal establecida en la ley 789 de 202, artículo 21, parágrafo2, como misión: desarrollar integralmente el Talento Humano y diseñar un modelo de gestión por competencias, para lo que se ha ideado tres estrategias básicas

- Mejorar en un 3% el índice de clima organizacional.
- Capacitar en habilidades gerenciales para el cambio a todos los colaboradores.
- Orientar la comprensión a los resultados.

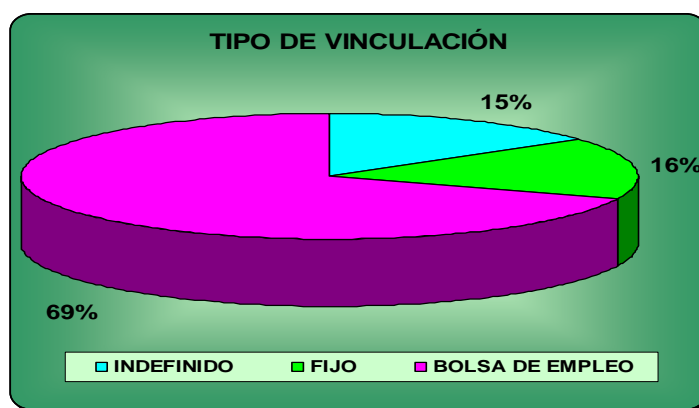
Por esta razón durante periodos de dos años realiza un diagnóstico de clima organizacional que le permita establecer el grado de avance o retroceso del personal en cuanto a debilidades y fortalezas; también realiza un balance social cada año para dar informe de su los cambios en la demografía

### **3.1 CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA DEL PERSONAL EN COMFENALCO SANTANDER**

El recurso humano es un elemento de vital importancia en toda institución; COMFENALCO Santander, con el fin de conocer su situación sociolaboral, realiza un Balance Social que da a conocer cuantitativa y cualitativamente las características demográficas de los trabajadores. Con base en la información presentada por la División de Recursos Humanos a través de Bienestar Social se realizaron las gráficas y el análisis de las particularidades del personal presentada a continuación.

Un total de mil empleados componen la fuerza laboral en la Caja. Vinculados a través de bolsas de empleo 700, equivalentes al 69%; y de manera directa con contrato a término fijo 160, que representan el 15% y con contrato a término indefinido 149 que personifican el 16%, como se aprecia en la figura 8. El análisis de los demás componentes demográficos estará sustentado solo con los datos del personal vinculado de manera directa; tanto en las modalidades de término indefinido como la de término fijo, pues es de quienes existe un registro detallado, disponible para el estudio.

**Figura 8. Tipo de Vinculación**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

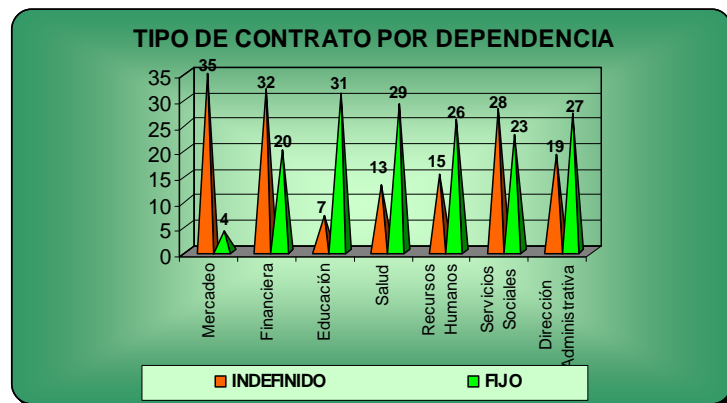
Partiendo de esta salvedad las estadísticas estarán centradas en 309 empleados, quienes están distribuidos en siete Divisiones que son: Financiera con 52 personas (32 a término indefinido y 20 a término fijo) que representan 16.82%; Servicios Sociales con 51 integrantes (28 a término indefinido y 23 a término fijo) que constituyen el 16.5%; Dirección Administrativa con 46 miembros (19 a término indefinido y 27 a término fijo) que personifican el 14.88%; Salud con 42 individuos (13 a término indefinido y 29 a término fijo) que forman el 13.59%; Recursos Humanos con 41 colaboradores (15 a término indefinido y 26 a término fijo) que integran el 13.26%; Mercadeo con 39 personas (35 a término indefinido y 4 a término fijo) que constituyen el 12.62%; por último está la División de Educación que está compuesta por 38 empleados (7 a término indefinido y 31 a término fijo) simbolizando el 12.29%, como se hace evidente en la figura 3.

Las personas que están vinculadas de manera directa a través de un contrato a término indefinido gozan de más estabilidad laboral, pues su contrato es renovado automáticamente sin necesidad de la aprobación del jefe inmediato, aunque también puede terminar unilateralmente, por razones justificadas, es el tipo de

contratación que quieren obtener quienes no están bajo estas garantías. Los colaboradores que están a término fijo cada año necesitan la aprobación de su jefe inmediato para continuar en la empresa, sin embargo cuentan con protección laboral especial similar a los temporales, por ejemplo reciben auxilio de lentes, de defunción de un ser querido, de calamidad doméstica y por nacimiento de un hijo.

A diferencia de quienes están contratados por terceros, el personal de la Caja cuenta con un fondo de empleados sólido que facilita préstamos, celebraciones y aportes para los hijos menores de 12 años, para los estudiantes distinguidos y otros beneficios; además de recibir por parte de Bienestar Social auxilios y subsidios especiales por maternidad, antigüedad y anticipos en mercadeo o salud.

**Figura 9. Tipo de Contrato por Dependencia**

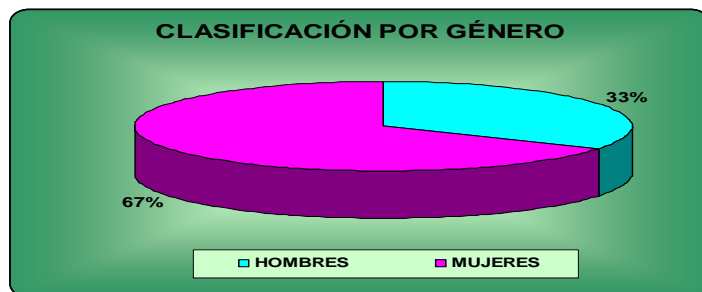


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

En cuanto a las características individuales se encuentran distribuidos por género en 206 mujeres, equivalente al 67% y 103 hombres correspondiente al 33%, como lo muestra la figura 10; adultos en su mayoría, con diversidad generacional, pues las edades oscilan entre los 18 y los 63 años, sin embargo predomina la población entre los 36 y 45 años, con una representación total de 43.36%; mujeres 30,42% y 12,94% hombres, en relación con la figura 10, 11 y la tabla de anexo A.

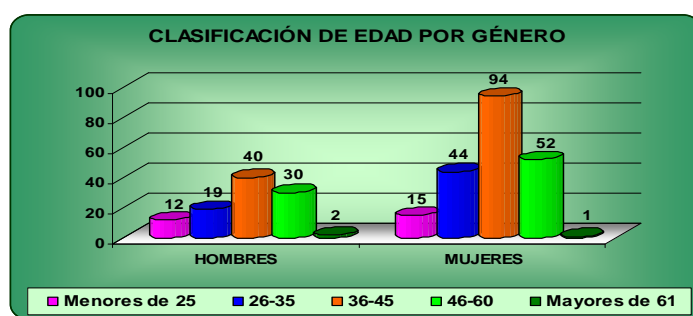
Estas cifras facultan a la División de Recursos Humanos para direccionar y dar relevancia a las características particulares, tanto físicas como psicológicas, de esta población predominante, a la hora de programar actividades de prevención de la enfermedad y protección de la salud, sin por esto excluir las personas que representan porcentajes menos representativos.

**Figura 10. Clasificación por Género**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

**Figura 11. Clasificación de edad por Género**



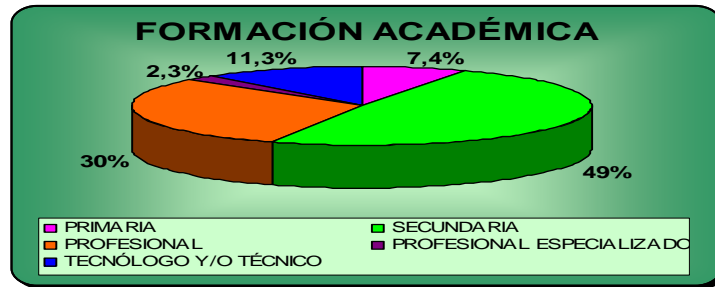
Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

Otro aspecto importante es el nivel académico, pues debe ser tenido en cuenta en la construcción de equipos de trabajo, en la modificación de los medios de comunicación y en el planteamiento de normas, pues la formación y la capacidad de análisis, de receptividad frente al cambio, de plantear soluciones a problemas específicos y de orientación al logro se ven influenciadas en gran medida por el conocimiento y la formación educativa.

COMFENALCO Santander tiene cerca de la mitad de sus integrantes (49%) con una formación académica básica, es decir han terminado sus estudios secundarios, pero no continuaron su educación profesional; sin embargo el 30% tienen formación avanzada o universitaria (ver figura 12) y son precisamente quienes tienen responsabilidad de tomar decisiones y dirigir personal, como apoyo a las Divisiones, también el personal especializado conforma el nivel directivo, pero representan el 2.3%; además cuenta con técnicos y tecnólogos que

personifican un 11.3% y el 7.4 restante pertenece a las personas que han completado la básica primaria.

**Figura 12. Clasificación de formación académica**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

La equidad en la distribución de cargos directivos de acuerdo al género ha sido tema de discusión en el ámbito laboral y repercute en la satisfacción laboral. En COMFENALCO el panorama se vislumbra cuantitativamente, teniendo en cuenta que el 66% de la población total son mujeres y los cargos directivos son 60, ellas ocupan el 19.4% de esos cargos con responsabilidad de manejo de personal. Partiendo de esta evidencia se puede afirmar que existe equidad en esta distribución pues el 65% de los puestos administrativos están ocupados por el género femenino, como lo grafica la figura 7.

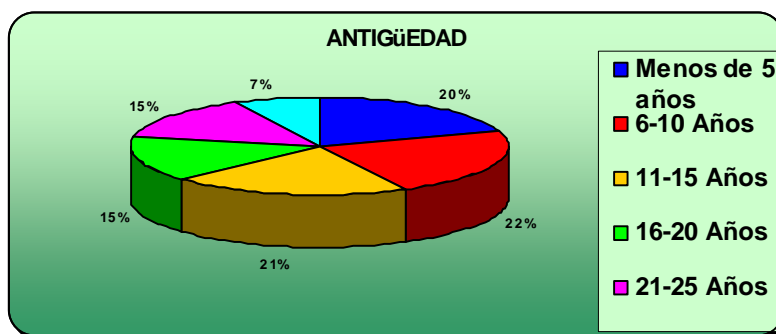
**Figura 13. Clasificación de equidad por género**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

La continuidad en el ejercicio de una actividad además de generar confianza faculta a un individuo para agilizar el cumplimiento de una tarea y fortalece el sentido de pertenencia. En este aspecto se presentan equivalencias opuestas pues si se tiene en cuenta que el 69% del total real de la población tiene contrato diferente al término indefinido y fijo (ver figura 9) se podría inferir que la empresa no da estabilidad laboral, pero si el análisis se centra en la población de contratación directa (31%) se evidencia que el 22% llevan de 6 a 10 años en la Caja (69 personas), el 20% menos de 5 años (65 personas), el 20.7% de 11 a 15 años (64 personas), el 14.9% de 21 a 25 años (46 personas), 14% de 16 a 20 años (45 personas) y el 7.4% con más de 26 años en la empresa (23 personas), como se muestra en la figura 14; la afirmación sería que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados y retiene a sus colaboradores con experiencia.

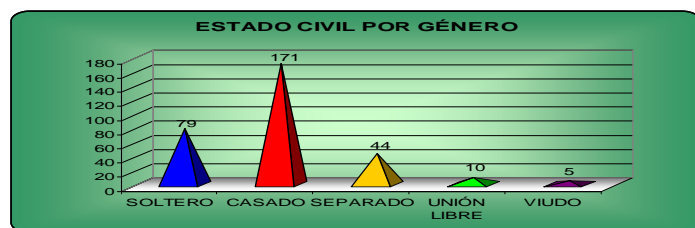
**Figura 14. Clasificación por antigüedad**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

Adicional a las garantías brindadas por la empresa para fortalecer la satisfacción laboral, hay agentes externos que intervienen en ella. La familia es el núcleo fundamental de la sociedad por lo tanto la constitución o no de hogares influye en sus necesidades, responsabilidad y proyección hacia el futuro. En COMFENALCO Santander el 55.3% de las personas están casadas, responden emocional y económicamente por un núcleo familiar; el 25.5% siguen vinculados con su núcleo familiar de origen, es decir son solteros; el 14.2% han disuelto sus vínculos familiares y están civilmente separados; el 3.2 han constituido familias por vía de hecho, por lo tanto se han denominado en unión libre; y solo un 1.6% han perdido el compañero o compañera de vida, es decir están viudos o viudas (ver figura 15).

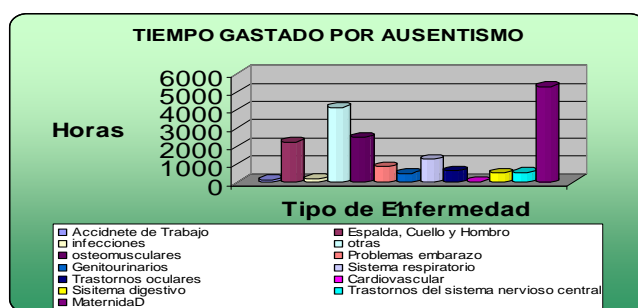
**Figura 15. Clasificación de estado civil.**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

Un factor de relevancia para la organización es el tiempo que gastan sus empleados a causa de enfermedades laborales. COMFENALCO Santander entre todos sus empleados debería trabajar 2.160.000 horas anuales (cuenta con 1.000 empleados que laboran 45 horas semanales, 180 mensuales), de las cuales está perdiendo 18.801 (ver figura 16) que representan 0.87% y equivale en pesos 84.582.894, aunque porcentualmente no es un dato representativo al pasarlo a pesos muestra una gran pérdida.

**Figura 16. Clasificación de tiempo gastado por ausentismo**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Balance social 2004

De todos estos datos se puede concluir que COMFENALCO Santander cuenta con una población diversa en edad, género, intereses y beneficios, por esto toda intervención hecha por la División de Recursos Humanos, Bienestar Social y la estudiante en práctica de Trabajo Social, debe tener en cuenta las características particulares del personal que maneja para no caer en ambivalencias desproporcionales con consecuencias negativas.

#### **4. INFORME DE GESTION SOCIAL EN COMFENALCO SANTANDER**

De acuerdo con Ezequiel Ander Egg, en esta fase histórica de la profesión el Trabajador Social tiene una función de concientización, movilización y organización de la población en la que interviene, para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades se hagan partícipes en la construcción de condiciones optimas para un nuevo modo de ser "Hombre", por lo tanto la persona debe interesarse en los procesos políticos, económicos y sociales de su entorno inmediato. El principal foco de acción lo constituye la familia, el vecindario y luego las instituciones en las que está incorporado o hace parte, en este último espacio se encuentran los puestos de trabajo y por lo tanto las empresas, y es allí donde el Trabajador Social Organizacional ingresa a aportar su conocimiento y capacidad de persuasión y sensibilización de los diferentes actores del medio, pues es el profesional que conoce la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización, está en capacidad de formular políticas de bienestar social y asesorar los diferentes niveles de la organización, en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales, además de ser el puente para la participación colectiva.

El área de Trabajo Social Organizacional de la Universidad Industrial de Santander tiene como visión la integración y retroalimentación de los intereses individuales y el rumbo corporativo de la organización y sus miembros, además de tener como misión el dirigir diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa. Sus principales objetivos son:

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.

- Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.
- Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.
- Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares.
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

La practicante de Trabajo Social se ubicó dentro de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO en la División de Gestión Humana y Servicios de Apoyo como profesional de soporte para el Área de Bienestar Social y la Coordinación de talento humano. A nivel académico enmarcó su accionar en el objetivo de CONSERVACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO cumpliendo con las siguientes funciones:

- Apoyo a la creación de la cultura de la prevención de las enfermedades profesionales por medio de las pausas activas.
- Diseño del formato de visita de comprobación familiar
- Diagnóstico del clima organizacional
- Planteamiento de programas y actividades que permitan fortalecer las debilidades encontradas en el clima organizacional
- Promover la visibilización del área de Bienestar Social

Partiendo de la responsabilidad manifiesta de un profesional en Trabajo Social, la práctica se dividió en cuatro fases: diagnóstico inicial, planeación estratégica, intervención y evaluación; con la aspiración de plantear soluciones acertadas a las problemáticas o falencias encontradas.

## 4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

En la realización del diagnóstico inicial se ocuparon dos semanas para la ubicación institucional, utilizadas en el estudio y análisis de la misión, visión, la razón social, la cultura corporativa, las políticas, normas y valores corporativos, para obtener un panorama general de los procedimientos y métodos manejados por la Caja; además de conocer y establecer las funciones, metas, objetivos y parámetros de la práctica. Del mismo modo se recibió inducción por la Trabajadora Social de Bienestar Social, socialización con el personal de las diferentes dependencias e integración con el equipo de trabajo.

El diagnóstico preliminar partió del informe correlacional de Clima y Cultura Organizacional realizado por estudiantes de psicología en el 2004, donde la descripción calificativa fue de carácter cualitativo y la medición de carácter cuantitativo. Estos datos hicieron que la hipótesis inicial fuera: “el ambiente social de la Caja y la cultura corporativa son equilibrados, debido a la existencia de falencias en las relaciones interpersonales, en la apropiada resolución de conflictos y en el reconocimiento individual; y a la fortaleza en la claridad organizacional, en el desarrollo profesional, en la satisfacción laboral, en el trabajo en equipo y en el conocimiento de principios, valores, procesos internos y proyectos de mejoramiento continuo”.

El diseño del plan estratégico para despejar la hipótesis planteada y corroborar la veracidad de las afirmaciones encontradas, tomó más tiempo debido a las actividades programadas por la División y a la dinámica interna, que está en constante y permanente cambio. El desarrollo de este proceso coincidió con la fase final de la certificación ISO 9000 (a la fecha ya logró la certificación), que incluía la implementación, sensibilización y aplicación de un modelo de Gestión Humana por Competencias,<sup>52</sup> con el que se esperaba tener un desempeño superior de manera individual y grupal del personal, para facilitar el logro de los objetivos claves del negocio. Este sistema hizo que el área orientara su accionar a planear y coordinar los procesos de gestión de desarrollo del personal y a brindar las herramientas necesarias para su avance. Dentro de este compromiso debía potenciar las siguientes competencias:

- **Orientación al cliente:** Capacidad de enfocar las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de acciones que permitan conocer, descubrir y solucionar los problemas dentro del marco legal y de las políticas institucionales.

---

<sup>52</sup> **Competencias:** son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, en términos de conductas observables cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Manual de Gestión del talento humano por competencias COMFENALCO Santander.

- **Compromiso institucional:** Alto sentido de pertenencia, que permita comprometerse permanentemente con la institución, orientando sus esfuerzos en la consecución de objetivos y metas definidas en la Caja.
- **Trabajo en equipo:** Habilidad de establecer relaciones interpersonales efectivas orientadas hacia la consecución de metas comunes, generando un ambiente de trabajo favorable.
- **Comunicación asertiva:** Capacidad para expresar de forma clara, veraz y efectiva información, ideas y opiniones a través del lenguaje oral, escrito y corporal, escuchando activamente, preguntando y comprendiendo de forma efectiva al otro.
- **Orientación al logro:** Tendencia a alcanzar los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, dentro del direccionamiento estratégico de la Caja.
- **Disposición al cambio:** Es la capacidad de adaptarse favorablemente a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar los objetivos estratégicos de la Caja<sup>53</sup>.


Con la responsabilidad de reforzar el sistema de gestión de calidad a nivel interno surgió la necesidad de orientar la práctica al conocimiento del panorama del clima y la cultura organizacional, razón que motivó la aplicación de pruebas técnicas que arrojaran un diagnóstico para facilitar el auto-examen en el avance, estancamiento o retroceso en los indicadores de satisfacción en el lugar de trabajo, y con base en esta información replantear la intervención o implementar nuevas estrategias de acción que le permitieran a la División cumplir con las competencias expuestas en párrafos anteriores.

A pesar de esta exigencia explícita, era necesario realizar un análisis general, y se hizo con base en la matriz DOFA para establecer de manera sistemática, ordenada y racional, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Caja, desde un enfoque múltiple y generalizador que permitiera comparar, verificar o evaluar las características internas y la situación externa que la afecta, facilitando datos exactos para el planteamiento de estrategias, alternativas de intervención e implementación de nuevos programas. Los resultados de esta matriz se aprecian en el cuadro 4:

---

<sup>53</sup> COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Folleto de Gestión del Talento Humano por Competencias.

**Cuadro 4. Matriz DOFA de COMFENALCO Santander**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
 <p><b>Comfenalco</b> SANANDER Se preocupa <i>Por ti...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas corporativas orientadas al desarrollo de un equipo humano competente y comprometido con la organización.</li> <li>• Plan de capacitación para el colaborador como parte activa en el progreso institucional.</li> <li>• Conformación de grupos primarios de primer y segundo orden para mejorar las debilidades encontradas en cuanto a la comunicación.</li> <li>• Funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO.</li> <li>• Adopción de un código del buen gobierno, un manual de convivencia, procedimientos, ética empresarial y un reglamento interno de trabajo.</li> <li>• Existencia de un perfil de cargos para el reclutamiento del personal y la evaluación del mismo.</li> <li>• Apertura a la innovación y al cambio por parte de la jefe de Gestión Humana y servicios de apoyo.</li> <li>• Disponibilidad presupuestal para la implementación de programas orientados al talento humano y el bienestar social.</li> <li>• Conjunto de competencias preestablecidas para la orientación del crecimiento y procedimiento del área de Recursos Humanos y Servicios de Apoyo.</li> <li>• Equipo humano altamente calificado que soporta el proceso de Gestión de Calidad y demás programas y proyectos del área.</li> <li>• Credibilidad y respaldo en la Gestión Humana por parte del personal de la Caja y los altos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima y la cultura están en franja Media, pero no alcanza a ser una fortaleza.</li> <li>• Diagnóstico desfavorable para la comunicación jefe-Colaborador, según la empresa Deloitte y Touche y practicantes de Psicología que realizaron el diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional en el 2004.</li> <li>• Resistencia por parte de los colaboradores a la integración entre dependencias.</li> <li>• Insatisfacción en las expectativas del personal nuevo en cuanto al proceso de inducción y socialización inicial.</li> <li>• Ausencia de un proceso de reinducción que permita la conservación y desarrollo de los colaboradores.</li> <li>• Actividades de bienestar social asociadas a la recreación.</li> <li>• Falta de visibilización de los proyectos y gestión de Bienestar Social.</li> <li>• Irrelevancia del informe de visita de comprobación familiar, en el proceso de selección.</li> <li>• Escasa proyección familiar de los programas de bienestar.</li> <li>• Falta de cobertura de todos los programas y proyectos sociales en las dependencias que están fuera de la sede administrativa como la Provincia, los Mercomfenalco y las Sedes Recreacionales.</li> <li>• Necesidad de actividades prácticas y educativas en salud ocupacional.</li> <li>• Gestión Humana desconoce el impacto de los programas organizados por Bienestar Social, la Coordinación de Talento Humano y el COPASO.</li> </ul>

	<p>directivos de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de diversos medios de comunicación dentro de la Caja.</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de certificación ISO 9000.</li> <li>• Apoyo de la ARP Colmena y la empresa Deloitte y Touche en los diagnósticos de clima y cultura organizacional.</li> <li>• Apoyo de la ARP Colmena en el manejo de la salud ocupacional y creación de la cultura preventiva de las enfermedades profesionales.</li> <li>• Posicionamiento de la Caja en el círculo del Subsidio Familiar</li> <li>• Solidez, respaldo y credibilidad de la población Santandereana en la gestión realizada por la Caja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enmarcar los programas de Talento humano en las políticas, valores corporativos y el sistema de evaluación por competencias.</li> <li>• Diseñar y aplicar un instrumento que permita medir y evaluar el clima y la cultura organizacional.</li> <li>• Implementar programas que permitan mejorar las debilidades arrojadas por la medición de la cultura y el clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el proceso de inducción.</li> <li>• Acompañar y reforzar los programas de Bienestar Social.</li> <li>• Actualizar y mejorar el formato de visitas de comprobación familiar.</li> <li>• Diseñar y ejecutar el programa de reinducción.</li> <li>• Consolidar programas de bienestar social.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor remuneración en otras organizaciones por la misma actividad laboral.</li> <li>• Consolidación de ventajas competitivas de empresas con la misma actividad económica.</li> <li>• Requerimiento de mejoramiento continuo exigido por la dinámica económica y comercial del mercado mundial.</li> <li>• Amenazas de actores y propuestas legislativas de eliminar o modificar el manejo de los aportes parafiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento al proyecto de reestructuración salarial por competencias.</li> <li>• Capacitación del personal en competencias laborales.</li> <li>• Mejorar el rendimiento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el programa de valores corporativos.</li> <li>• Medir el impacto de los programas de la División de Gestión Humana.</li> <li>• Disminuir el número de horas perdidas por incapacidad laboral.</li> </ul>

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

## 4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Después de conocer los puntos a favor y los puntos en contra, tanto internos como externos de la Caja y las necesidades emergentes del cruce de variable, se hace necesario enfocar las actividades y programas en dos direcciones principalmente: la primera es el diagnóstico del clima y la cultura organizacional, análisis de resultados encontrados y búsqueda de soluciones a las problemáticas encontradas y la segunda al fortalecimiento de la dependencia de Bienestar Social, sus programas de inducción y apoyo a los colaboradores, con el fin de corregir las debilidades y aprovechar las fortalezas y las oportunidades.

**OBJETIVO 1:** Orientar las acciones de Gestión Humana a mejorar la calidad de vida de los colaboradores para contribuir en la generación de espacios propicios al desarrollo integral de la Caja, a través de una evaluación del Clima Organizacional y la Cultura Corporativa en todas las áreas.

**Cuadro 5. Objetivo 1. Estrategia 1.**

<b>Estrategia 1. Diagnosticar el Clima y la Cultura Organizacional</b>			
<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador de Logro</b>	<b>Indicador de Gestión</b>
1. Elaboración de un instrumento de evaluación para clima y cultura organizacional.	Medir y comprobar el avance del clima laboral en cuanto a las debilidades encontradas en otros diagnósticos y detectar nuevas debilidades y fortalezas.	Identificación de variables acordes con las necesidades de la caja y elección de una prueba apropiada a la organización.	Presentación del instrumento
2. Aplicación de una prueba piloto.	Evaluar la claridad, precisión y utilidad del instrumento.	Aplicación del Instrumento a un 1% de la población objetivo, de diferentes cargos y nivel educativo.	Número de encuestas analizadas/ Número de encuestas aplicadas*100.
3. Corrección y/o modificación de variables y/o preguntas.	Mejorar el instrumento para optimizar la recolección de información necesaria.	Análisis de las observaciones hechas y evaluación de la posible modificación de las mismas.	Número Correcciones hechas/ Número de observaciones hechas*100
4. Aplicación de la prueba	Obtener información sobre el clima organizacional de diferentes tipos de	Aplicación de la prueba a 300 colaboradores (30%), de todas las	Número de Jefes o coordinadores encuestados/ Número total de

	población y tener un panorama de análisis más objetivo.	áreas existentes en la caja. Representado por: 20% jefes y coordinadores, 40% operativos con vinculación directa y 40% operativos con vinculación indirecta.	Colaboradores encuestados *100 Número de Colaboradores encuestados con vinculación directa/ Número total de Colaboradores encuestados*100 Número de Colaboradores encuestados con vinculación indirecta/ Número total de Colaboradores encuestados*100
5. Aplicación de entrevistas focalizadas	Ampliar el campo de información debido al sesgo de expresión individual de la prueba tipo encuesta.	Elaboración de un modelo de la entrevista para aplicar a jefes y a colaboradores. Aplicar la Prueba.	Número de entrevistas realizadas a jefes y colaboradores.
6. Análisis de los resultados obtenidos.	Diagnosticar el clima y la cultura organizacional, establecer limitaciones en los datos para plantear programas que permitan disminuir las debilidades encontradas y mantener las fortalezas encontradas.	Análisis correlacional del resultado entre las tres variables principales y las demás preguntas, además de la comparación del análisis deductivo de la prueba tipo encuesta con el inductivo de la entrevista focalizada.	Entrega de un informe de los resultados obtenidos.  Presentación didáctica de los resultados a la jefe de Gestión de Talento Humano y Servicios de Apoyo.

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

**Cuadro 6. Objetivo 1. Estrategia 2.**

<b>Estrategia 2. Sensibilizar la población total de la Caja de su responsabilidad en el desarrollo de la misma</b>			
<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador de Logro</b>	<b>Indicador de Gestión</b>
<b>1.</b> Presentar al comité de Recursos Humanos y a los jefes de División los resultados generales y específicos	Sensibilizar al comité de Recursos Humanos y a los jefes de su responsabilidad en el crecimiento de la Caja.	Planteamiento de soluciones para el fortalecimiento de debilidades y mantenimiento de fortalezas para cada dependencia.	Número de Jefes informados de los resultados/ Número total de Jefes*100
<b>2.</b> Socialización con el personal de las diferentes dependencias los resultados generales y los específicos.	Comprometer al colaborador con el desarrollo social y productivo de la Caja.	Compromiso y aporte de los colaboradores en estrategias de solución para la consolidación del clima de trabajo.	Número de personas participantes en la socialización/ Número de Empleados*100.
<b>3.</b> Formulación e implementación de propuestas de mejoramiento de la cultura y el clima organizacional a raíz de los aportes hechos por directivos y demás personal.	Mejorar el clima de trabajo y la cultura organizacional para garantizar un buen desempeño en los diferentes procesos y lograr un equipo humano competente y comprometido con la organización	Formulación de programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la motivación dentro de la caja.	Número de programas propuestos para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas encontradas.

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

**OBJETIVO 2:** Fortalecer la dependencia de Bienestar Social, con el fin de visibilizar su importancia en la selección, conservación y desarrollo del personal.

**Cuadro 7. Objetivo 2. Estrategia 1.**

<b>Estrategia 1. Promoción del estilo de vida saludable en la Caja.</b>			
<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador de Logro</b>	<b>Indicador de Gestión</b>
1. Realización de las pausas activas.	Reducir el número de incapacidades generadas en el puesto de trabajo.	Pausas activas realizadas cada mes en todas las dependencias del área administrativa y la clínica.	Número de colaboradores participantes de las pausas activas/ Número total de colaboradores*100.
2. Capacitación al personal en salud ocupacional.	Capacitar a una persona por dependencia para que sea auto-gestor de la prevención de la enfermedad profesional.	Realización de las pausas activas una vez cada quince días, dirigidas por los colaboradores capacitados.	Número de colaboradores que dirigen las pausas activas/ número de colaboradores capacitados *100.

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

**Cuadro 8. Objetivo 2. Estrategia 2.**

<b>Estrategia 1. Fortalecimiento del proceso de provisión del talento humano mediante la reestructuración del formato de visita de comprobación familiar.</b>			
<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador de Logro</b>	<b>Indicador de Gestión</b>
Reestructurar el formato de visita de comprobación familiar.	Crear un instrumento que se adapte a las necesidades de la empresa, con el objetivo de brindar un soporte y/o evidencia de la situación socio-familiar del aspirante y fortalecer el proceso de selección antes del mes de diciembre.	Creación del instrumento.	Entrega del instrumento al departamento de Gestión Humana.
Implementar la aplicación del formato de visita de comprobación familiar a la terna de candidatos preseleccionados, que se presenta al jefe inmediato.	Efectuar como obligatorio, dentro del proceso de selección de personal, el concepto emitido por la Trabajadora Social.	Aprobación del instrumento como parte esencial del proceso de selección de personal.	Número de visitas realizadas/ Número de cargos a ocupar*100

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

### 4.3 PROCESO DE INTERVENCIÓN

La planeación estratégica fue la base fundamental para el desarrollo del proceso de intervención; el progreso de las actividades específicas se enmarcó dentro de los dos objetivos planteados, aunque se desarrollaron tareas puntuales en el apoyo a la Coordinación de Talento Humano y Bienestar Social como: orientación en la aplicación de pruebas psicotécnicas a los aspirantes, acompañamiento en la recolección de firmas de aceptación a beneficios de la convención colectiva, apoyo al desarrollo logístico de actividades sociales como amor y amistad, navidad y la despedida de año.

**4.3.1 Objetivo 1. Estrategia 1.** Orientar las acciones de Gestión Humana a mejorar la calidad de vida de los colaboradores para contribuir en la generación de espacios propicios al desarrollo integral de la Caja, a través de una evaluación del Clima Organizacional y la Cultura Corporativa en todas las áreas.

Este objetivo fue el eje central de la práctica. La intención de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional partió de la debilidad encontrada durante el análisis estratégico. La hipótesis planteada, que surge de la afirmación hecha por estudiantes de psicología en el 2004, como ya se había mencionado, fue: “el ambiente social de la Caja y la cultura corporativa son equilibrados, debido a la existencia de falencias en las relaciones interpersonales, en la apropiada resolución de conflictos y en el reconocimiento individual; y a la fortaleza en la claridad organizacional, en el desarrollo profesional, en la satisfacción laboral, en el trabajo en equipo y en el conocimiento de principios, valores, procesos internos y proyectos de mejoramiento continuo”<sup>54</sup>.

Para despejar dicha hipótesis se decidió hacer un estudio descriptivo de las percepciones y actitudes que los colaboradores tenían con respecto a los procesos, programas y eventos cotidianos en desempeño de su labor; a través de una encuesta con tres opciones de respuesta diseñadas para facilitar a la población objetivo la precisión en la manifestación de su percepción, ya que el personal de la Caja es de diverso nivel académico.

La construcción, aplicación y análisis de la encuesta estuvo a cargo totalmente de la estudiante en práctica de Trabajo Social; la revisión técnica fue hecha por la directora de práctica Edith Rueda Palomino; y la aprobación de aplicación la dio en primera instancia Diana Marcela Sanabria, coordinadora de Talento Humano y en segunda instancia Lidia Aidé Grandas, jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.

---

<sup>54</sup> COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. 2004.

El instrumento estaba compuesto por ochenta y cinco afirmaciones y cuatro preguntas abiertas (ver anexo B), distribuidas en nueve variables (potencial de logro, motivación, puesto de trabajo, desarrollo en el trabajo, administración de la empresa, calidad técnica de la supervisión, salud ocupacional, cordialidad y apoyo, trabajo y vida personal) que se componían de veintidós indicadores, como se muestra en el cuadro 9. Dentro de las afirmaciones estaban distribuidas once preguntas con referencia al desarrollo de programas y su aceptación entre el cuerpo de trabajadores, como respuesta a la necesidad de conocer el aprovechamiento y asertividad de las estrategias utilizadas por Bienestar Social, el comité paritario de salud ocupacional y en general la División de Gestión Humana y Servicios de Apoyo. Estas once preguntas además fueron utilizadas para dar soporte puntual a las variables que se habían presentado como debilidad en diagnósticos anteriores.

**Cuadro 9. Distribución de Variables de acuerdo a numeración de instrumento**

VARIABLE	INDICADORES	NÚMERO DE AFIRMACIÓN
POTENCIAL DE LOGRO	• Identidad	4,25,65,80
	• Participación	5,26,46,66
	• Evaluación	6,27,47,67,
MOTIVACIÓN	• Reconocimiento	7,28
	• Promoción	8,29,49
PUESTO DE TRABAJO	• Creatividad	9,30,50,68
	• Responsabilidad	10,32,
	• Cuidado con equipos	34,86,52
DESARROLLO EN EL TRABAJO	• Capacitación	20,41,61,76
	• Inducción	21,53,79
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	• Claridad Organizacional	1,22,42
	• Comunicación	2,43,72,82,85
	• Normas	3,24,44,64

<b>CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN</b>	• Autoridad	12,31,33
	• Dirección	13,54
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	• Lugar de Trabajo	14,35
	• Seguridad Industrial	11,36,15,73
<b>CORDIALIDAD Y APOYO</b>	• Trabajo en Equipo	16,37,57,74,77,84
	• Relaciones Humanas	17,38,58
<b>TRABAJO Y VIDA PERSONAL</b>	• Estabilidad Laboral	18,39,59
	• Salario	83
	• Bienestar Social	19,40,60
<b>MEDICIÓN DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS</b>	• Medios de Comunicación	23, 63,81
	• COPASO	56
	• Bienestar Social	48,51,62, 69,71
	• Gestión de Calidad	55,75

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

Para efectos de claridad en las afirmaciones se aplicó una prueba piloto a diez colaboradores seleccionados de acuerdo a su nivel académico y jerárquico, que representan el uno por ciento del total de la población (tres administrativos profesionales, tres operativos tecnólogos y cuatro operativos técnicos y bachilleres). Estas personas hicieron observaciones a la claridad de once afirmaciones que consideraban contradictorias y propusieron se incluyeran preguntas con relación a la efectividad de los programas efectuados por Talento Humano y Bienestar Social. Las preguntas con significados ambivalentes fueron modificadas y se incluyeron once preguntas que mostraran la eficacia de algunos programas orientados al bienestar del trabajador.

Dentro de la delimitación poblacional se tuvo en cuenta que la muestra era probabilística, es decir que “todos los elementos de la población tenían la misma

posibilidad de ser elegidos”<sup>55</sup>. Aunque inicialmente se planteó como no probabilística al delimitar que los encuestados serían 20% de jefes y coordinadores, 40% operativos con vinculación directa y 40% operativos con vinculación indirecta; la convocatoria se hizo a todo el personal de la Caja indiscriminadamente. Las unidades de análisis fueron seleccionadas de manera aleatoria y la prueba fue respondida de forma auto-administrada (es decir cada uno marcó su respuesta), con el fin de no sesgar la opinión debido a la presión de ser identificados.

Partiendo de dichas delimitaciones, una vez reestructurada y autorizada, la encuesta se aplicó a trescientos colaboradores, que constituyen el treinta por ciento (30%) de la población total, distribuidos en treinta y ocho dependencias correspondientes al cien por ciento (100%) de las Divisiones y Coordinaciones.

Conjuntamente se entrevistó de manera no estructurada a colaboradores claves en cada dependencia; aunque la planeación estratégica incluía a jefes de Departamento y División fue imposible disponer de tiempo, debido al cierre de operaciones propio del final de año y a la ocupación de los directivos.

En la interpretación de resultados se manejó una escala porcentual para suministrar claridad y facilitar la interpretación a la hora de socializar los datos. A cada unidad de respuesta se le asignó un valor de acuerdo a la aceptación (Sí, equivale a 3, No, equivale a 2 y A Veces, equivale a 1), como se presenta en el cuadro 10, la primer unidad de respuesta se convirtió en un intervalo de 0 a 33.3, la segunda de 33.4 a 66.6 y la tercera de 66.7 a 99.9, utilizando la regla de tres, ver anexo C.

**Cuadro 10. Distribución de equivalencias de calificación**

Unidad de Respuesta	Valor Absoluto	Valor Porcentual		Calificación
		Límite Inferior	Límite Superior	
<b>Si</b>	1	66.7%	99.9%	Fortaleza
<b>A veces</b>	2	33.4%	66.6%	Media
<b>No</b>	3	0%	33.3%	Debilidad

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO Santander. Observación debilidades y fortalezas. La Autora. 2005

<sup>55</sup> BAPTISTA LUCIO, Pilar.; FERNANDEZ COLLADO, Carlos. y HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill, 1998. P. 208.

El análisis tuvo como punto de referencia deseable los porcentajes propuestos en el plan operativo de Gestión Humana y Servicios de Apoyo (ver anexo D), que en cada gráfica se identifica con una línea de color roja; y como manifestación de la percepción real de los colaboradores, los resultados derivados del cálculo de la tendencia central o media, hechos con la fórmula presentada en el cuadro 11, representada por una línea azul en el diagrama de barras para cada variable y que para el diagnóstico general representa un 80.04% .

**Cuadro 11. Fórmula para hallar la tendencia central**

Fórmula	Equivalencias
$\bar{X} = \frac{\text{Sumatoria de}}{N}$	$\bar{X}$ = Media
	$F_x$ = Frecuencia por Puntos Medios
	$N$ = Número de personas

Fuente: BAPTISTA LUCIO, Pilar.; FERNANDEZ COLLADO, Carlos. y HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill, 1998.

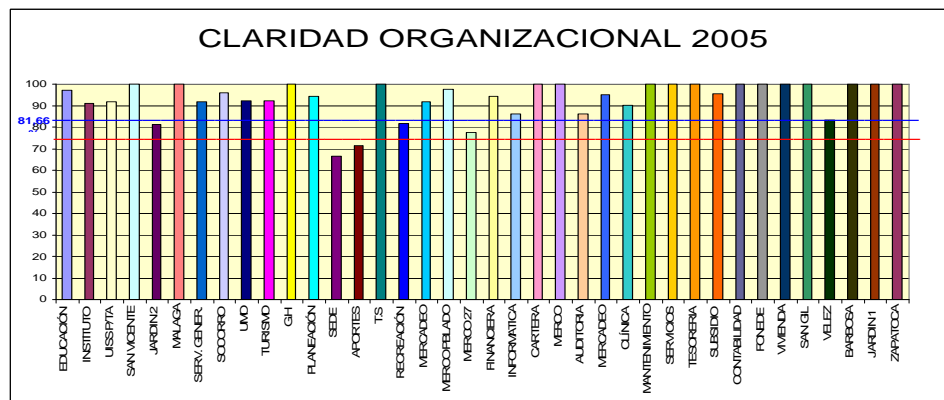
Para efectos de la caracterización, la estudiante en práctica, discriminó los resultados se por variable, indicador y estos divididos por dependencias y finalmente un panorama general de la Caja. Seguidamente se muestra el análisis del Clima y la Cultura Organizacional realizado en COMFENALCO Santander durante el año 2005 y el desarrollo del mismo:

**4.3.1.1 Administración de la empresa.** Esta variable se direccionó al conocimiento de la cultura. Permitió establecer si el nivel de manifestación es formal o tácito, asimismo mostró la efectividad de los métodos seleccionados para la administración del personal en las diferentes dependencias. Para acertar en el análisis se utilizaron los indicadores claridad organizacional, comunicación y normas.

En cuanto a la claridad organizacional la medición se dirigió a conocer si el colaborador aplica y conoce los valores y objetivos corporativos, la misión y la visión de la caja. Con relación a esto se comprobó que el personal sí conoce los valores corporativos, las políticas, la misión, la visión y reconoce su función en el

crecimiento de la Caja. La evidencia de esta afirmación es que el 81.66% de los colaboradores así lo ratifican, ver figura 17.

**Figura 17. Resultados del indicador Claridad Organizacional, en COMFENALCO Santander 2005**

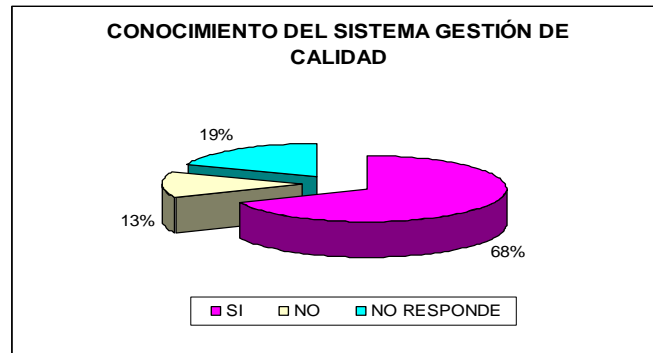


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

Que este resultado sea favorable y supere en un 7.66% lo esperado por la División de Gestión Humana, permite concluir que existe una base teórica sólida en cuanto al deber-ser planteado por la empresa para el desarrollo de sus funciones; aspecto propicio para el crecimiento, direccionamiento y administración de la caja, pues facilita la obtención de objetivos macro a mediano y largo plazo, ya que el esfuerzo no será solo administrativo sino conjunto.

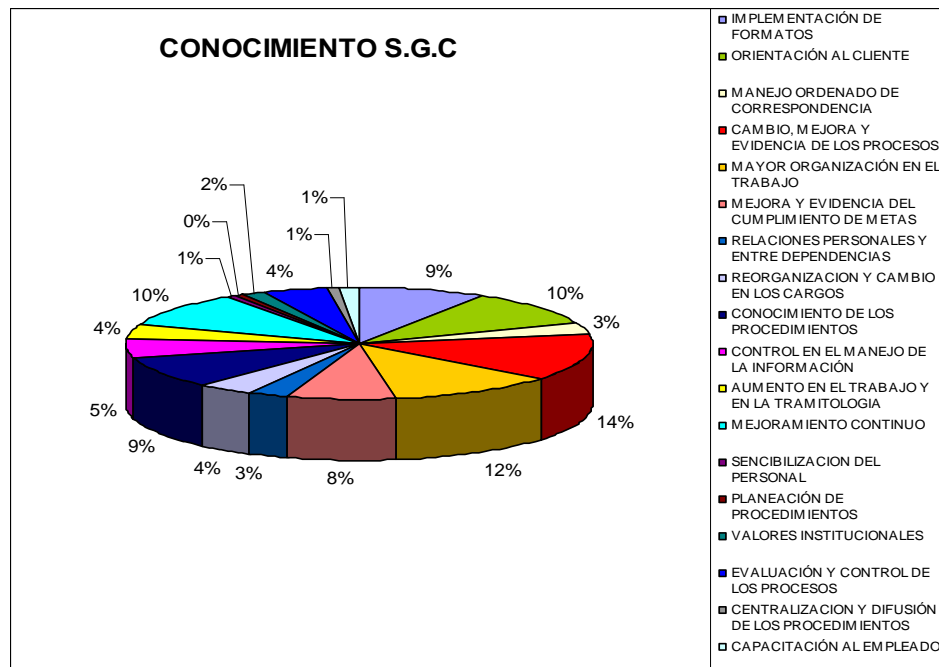
Agregado a los lineamientos corporativos está el Sistema Gestión de Calidad, en proceso de implementación, cuya identificación en el proceder cotidiano fue medida con la pregunta abierta número tres. Los resultados obtenidos muestran que este sistema es conocido por el 68% de la población, desconocido por el 13% (ver figura 18), además es percibido como proceso de cambio en un 14%, facilitador de organización en el trabajo en un 12%, consolidador de la orientación al cliente en un 10% y solo en un 4% es considerado como aumento en la tramitología (ver figura 19). Con estos resultados se demuestra que el personal está dispuesto a apoyar los proyectos de crecimiento de la Caja, a capacitarse en el conocimiento de sus nuevas responsabilidades y aplicarlos en el desarrollo de sus labores.

**Figura 18. Conocimiento del Sistema Gestión de Calidad**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**Figura 19. Características del Sistema Gestión de Calidad**

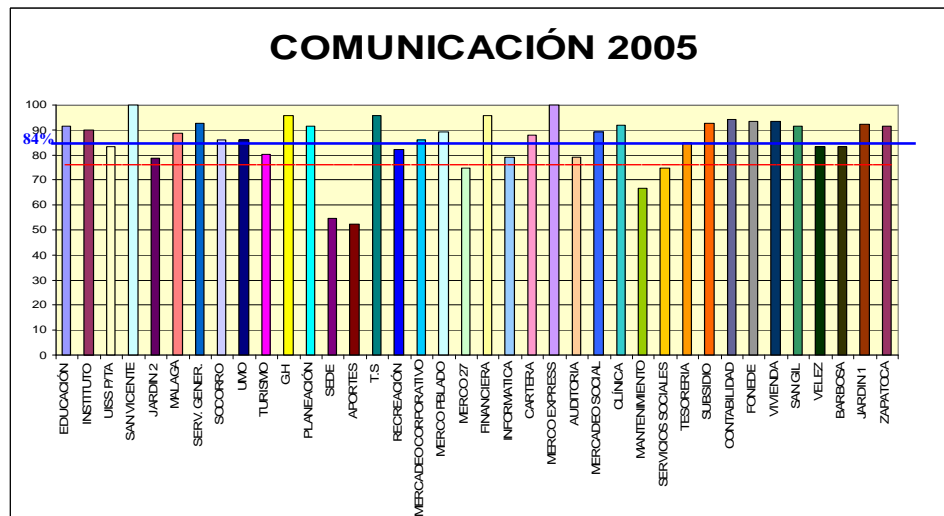


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La comunicación es otro indicador fundamental de la administración de la empresa, está compuesta por un emisor, un mensaje, un canal y un receptor. De la coordinación entre sus tres componentes depende el progreso de las propuestas, las nuevas políticas y el desarrollo de relaciones humanas óptimas; y de la reciprocidad en la emisión y recepción de datos se desprende la agilidad en los procesos productivos de cada área y la consecución de metas.

Respecto a la efectividad del canal informativo, COMFENALCO está calificado positivamente, pues el personal afirma que los documentos son claros y facilitan la información interna; con relación al mensaje la calificación es favorable y se considera que es transmitido de manera oportuna y precisa. Estos dos componentes sitúan la comunicación de la Caja como una fortaleza cultural ya que la media obtenida en 84% y sobrepasa la proyección interna (76%) para este indicador en un 8% (ver figura 20).

**Figura 20. Resultados del indicador Comunicación, en COMFENALCO Santander 2005**

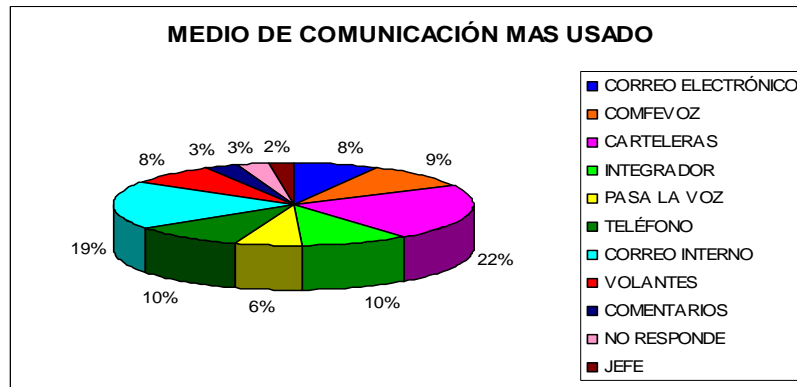


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

A pesar de estos resultados positivos existe una falencia en la comunicación descendente, pues de acuerdo con las respuestas dadas en la pregunta abierta número cuatro, el personal utiliza con mayor frecuencia medios impersonales como la cartelera y el correo interno para informarse tanto de las actividades regulares, como de las decisiones tomadas por el consejo directivo y del director

administrativo, y no recurre al jefe para corroborar los datos, como se grafica en la figura 21.

**Figura 21. Medios de Comunicación más Usados**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

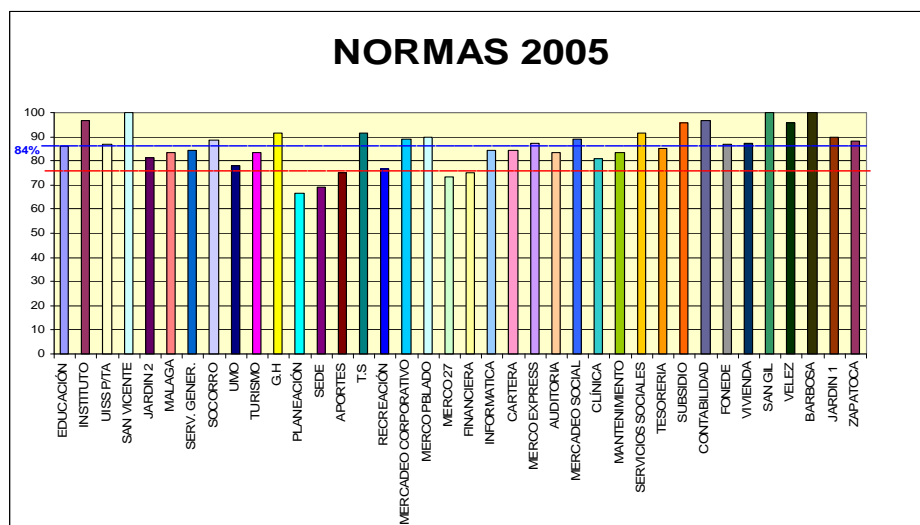
Estos resultados exponen la necesidad de conservar las estrategias manejadas en los diferentes medios de información masiva; pero también ponen en manifiesto la carencia de los directivos en mantener comunicaciones bilaterales con sus subordinados, aunque ha mejorado en el transcurso del año 2005 como lo manifiestan las personas encuestadas, es ineludible la urgencia de mejorar individual y colectivamente.

Complementario a los dos indicadores mencionados, emerge el manejo apropiado de las normas que se refiere al conocimiento, interiorización y aplicación de las pautas de comportamiento preestablecidas por la Caja para el cumplimiento eficaz de las metas institucionales. Este aspecto facilita el manejo del personal, la comprensión de las decisiones tomadas y evita la resistencia a la adopción de nuevas políticas.

En este tema la percepción es favorable pues los colaboradores manifiestan conocer y respetar los parámetros establecidos en los manuales de buen gobierno, convivencia, procedimientos, ética y el reglamento interno; y consideran que las personas encargadas de inspeccionar el cumplimiento de las reglas internas lo hacen de manera equilibrada y justa. Dicha satisfacción con el manejo

de las normas se hace palpable con la calificación obtenida (84%), que excede en un 12% a la exigencia del plan operativo, como se grafica en la figura 22. Lo expuesto beneficia la convivencia en el lugar de trabajo y la disminuye el conflicto en el manejo de la autoridad.

**Figura 22. Resultados del indicador Normas, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

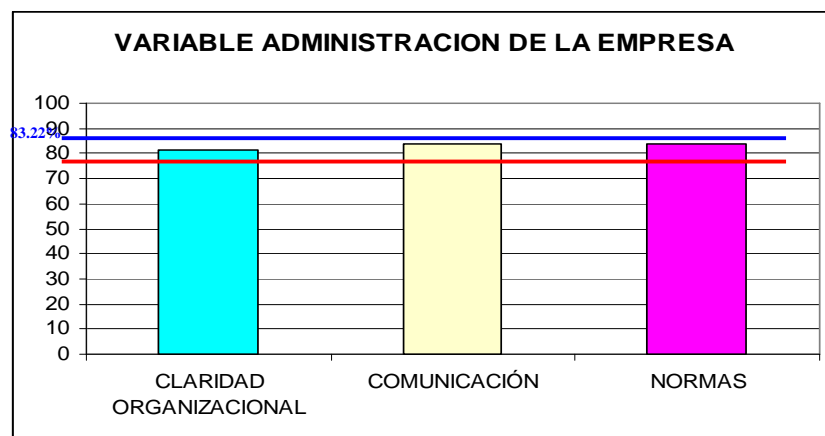
En conjunto los tres componentes de la variable descritos previamente permitieron reconocer que la Cultura Organizacional en COMFENALCO Santander está consolidada en su manera formal, tanto a nivel artificial (artefactos), debido a que los elementos perceptibles visual o auditivamente son aceptados y practicados; como a nivel de los llamados valores compartidos, pues en la toma de decisiones se tienen en cuenta los parámetros institucionales. Paralelo a ello se encuentra que la manera tácita exhibe falencias en lo relacionado a los presupuestos básicos, porque las percepciones y sentimientos no son influenciados directamente.

De manera más particular fue notorio que dependencias como la Sede Recreacional y Aportes deben reestructurar los métodos seleccionados para la administración del personal ya que marcó constante desaprobación en las

calificaciones y no alcanzaron la tendencia central en los tres indicadores (ver figura 17,20 y 22).

A modo de síntesis los resultados son favorables, la media sobrepasó la expectativa de Gestión Humana en un 9.22% como se aprecia en la figura 23.

**Figura 23. Resultados de la variable Administración de la empresa, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

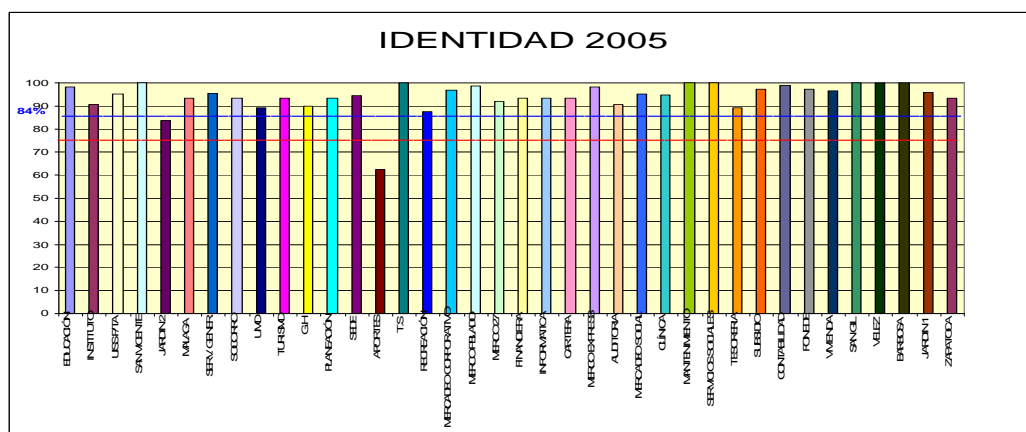
**4.3.1.2 Potencial de logro.** Esta variable da inicio al diagnóstico de clima organizacional. Se orientó a conocer la percepción que los colaboradores tienen con respecto a la incidencia del aporte individual al crecimiento de la Caja y de la valoración que los directivos hacen al desempeño particular. De igual manera permitió conocer la dirección de la actitud (si es positiva o negativa) con relación a los indicadores identidad, participación y evaluación.

El indicador denominado identidad se ciñó a establecer si el empleado se siente parte valiosa de la institución, si exterioriza dicho sentimiento a nivel familiar y social (fuera de la empresa) y si escoge pertenecer a COMFENALCO Santander y no ha otra empresa. Los resultados obtenidos en esta variable revelan que el personal se apropia de los asuntos de la Caja, reconoce la importancia de las actividades individuales en el logro de los objetivos institucionales, muestra en su

entorno social la importancia de la labor corporativa, se siente importante y complacido en permanecer en la empresa.

La caracterización positiva de la actitud hacia la organización influye en el empeño al realizar tareas, en la satisfacción y motivación por el trabajo. Cuantitativamente ha superado la pretensión del plan operativo en un 10% (ver figura 24) radicándola como fortaleza.

**Figura 24. Resultados del indicador identidad, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La medición del indicador participación, apuntó a conocer si el colaborador reconoce que es tomado en cuenta en las decisiones gerenciales y cual es la actitud frente a los beneficios y programas realizados para complementar el desarrollo integral. Derivado de los resultados, se afirma que el personal percibe que las políticas de la caja se hacen teniendo en cuenta el interés general, pero no consideran que la opinión del nivel operativo sea tomada en cuenta en la toma de decisiones y señalan que en algunas ocasiones no aprovechan todas las actividades programadas por cumplir con los compromisos del cargo. Adicional a lo mencionado, quienes están fuera de la sede administrativa, perciben que están siendo discriminados de los programas de recreación y esparcimiento.

Aunque la tendencia central alcanzó un 77.6% (ver figura 25), estuvo por debajo (2.44%) de la media total que es 80.04%. Que la calificación sea ambivalente permite concluir que existe la necesidad de extender la cobertura de los

programas de Bienestar Social y Gestión Humana a la Provincia, Subdirección de salud, Jardines Infantiles, Mercomfenalcos y Sede Recreacional, de dar participación a los colaboradores en el planteamiento de soluciones a las problemáticas institucionales y de organizar los horarios de las actividades para que pueda participar toda la población, para contribuir con el desarrollo integral del individuo.

**Figura 25. Resultados del indicador participación, en COMFENALCO Santander 2005**

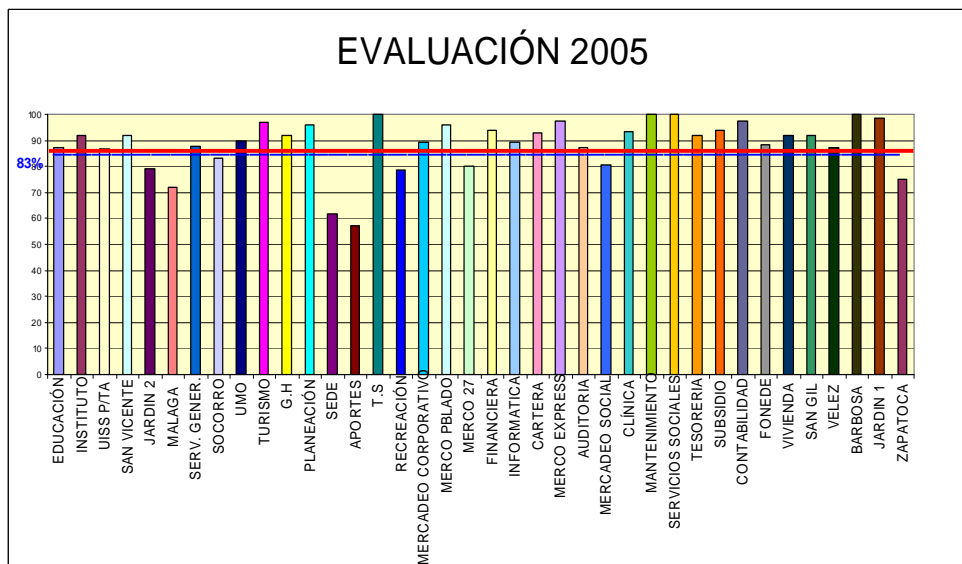


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El indicador denominado evaluación pretende medir la asertividad en el manejo de la evaluación de desempeño, las falencias de la supervisión, la actitud del evaluador y la conducta frente al hecho de ser evaluado. Con base en las afirmaciones del instrumento de medición, se asevera que el personal de COMFENALCO Santander percibe la evaluación como un factor importante en el desarrollo de las actividades, aunque genera tensión el hecho de ser evaluado, consideran que el jefe es objetivo e imparcial al emitir un juicio de valor sobre su trabajo.

Los resultados cuantitativos corroboran la caracterización hecha, por cuanto se superó la tendencia central total en un 2.96% como se presenta en la figura 26.

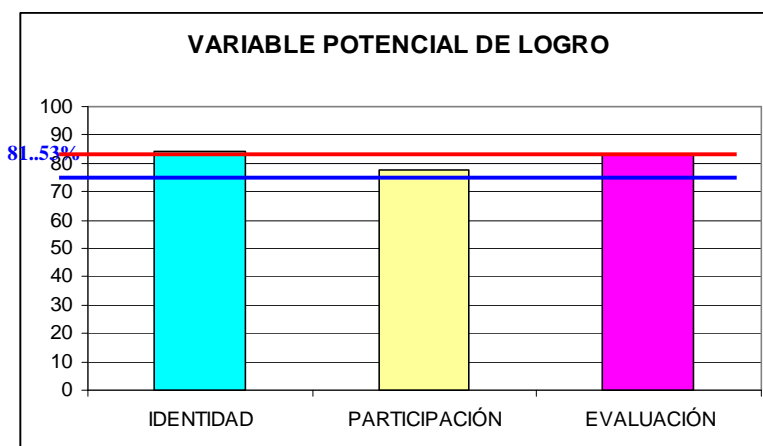
**Figura 26. Resultados del indicador evaluación, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

Para sintetizar los resultados presentados por los tres indicadores de la variable potencial del logro, se afirma que la Caja está creando y manteniendo condiciones que permiten la satisfacción del personal, pues como se aprecia en la figura 27, la medida central (81.53%) sobrepasa en un 4.49% la media total (77.04%). Sin embargo se hace necesario replantear la metodología y actitud del evaluador en Aportes y la Sede Recreacional.

**Figura 27. Resultados de la variable potencial de logro, en COMFENALCO Santander 2005**

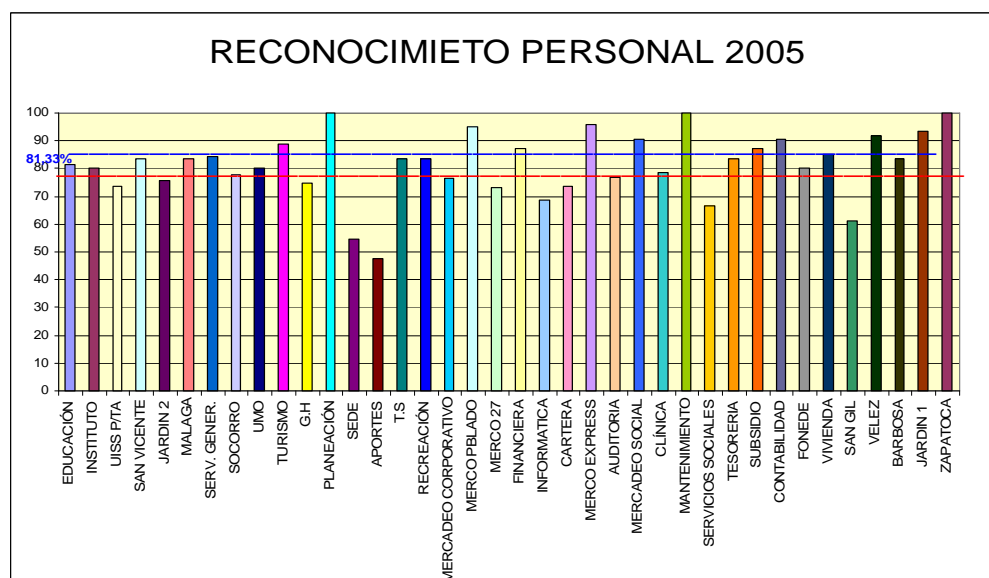


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.3 Motivación.** Esta variable es fundamental pues mide no solo el direccionamiento de la actitud sino la intensidad en relación al interés del empleado hacia su trabajo, producto de los aportes de la empresa. Permite conocer la incidencia del reconocimiento personal y la promoción en la satisfacción laboral.

La medición del reconocimiento personal se direccionó a conocer si el colaborador identifica la retribución por la obtención de resultados individuales y colectivos. Con relación a lo mencionado se encontró que el colaborador percibe que la empresa sí aprecia el esfuerzo por obtener los resultados esperados a nivel grupal, pero las manifestaciones de aprobación de manera individual son escasas, prueba de ello es que se alcanzó un 81.33% en la media, pero 19 de las dependencias no alcanzó la frecuencia central, como lo muestra la figura 28. Estos hallazgos exigen incentivar el alcance de las metas propuestas y demostrar al colaborador que su labor es importante y necesaria para el crecimiento de la caja.

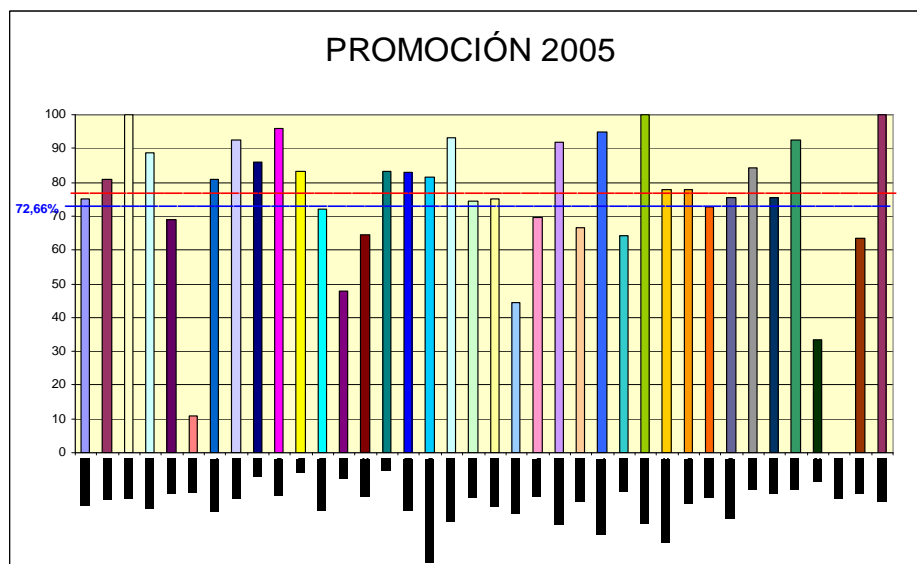
**Figura 28. Resultados del indicador reconocimiento personal, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El último indicador de esta variable es la promoción, implica ascenso en la escala de estatus laboral y salarial. Se orientó a identificar la actitud de progreso originada por las oportunidades de ascenso y de autorrealización personal. Los resultados indican que en algunas de las dependencias es difícil ascender como es el caso de de Málaga, Vélez, Barbosa, la Sede Recreacional, Informática y Aportes (ver figura 29). La percepción de los colaboradores es que cuando se presentan vacantes en la Caja no se asciende al personal interno así esté capacitado, esta inconformidad se refleja los porcentajes pues la tendencia central está por debajo de lo esperado en un 2.34%.

**Figura 29. Resultados del indicador promoción, en COMFENALCO Santander 2005**

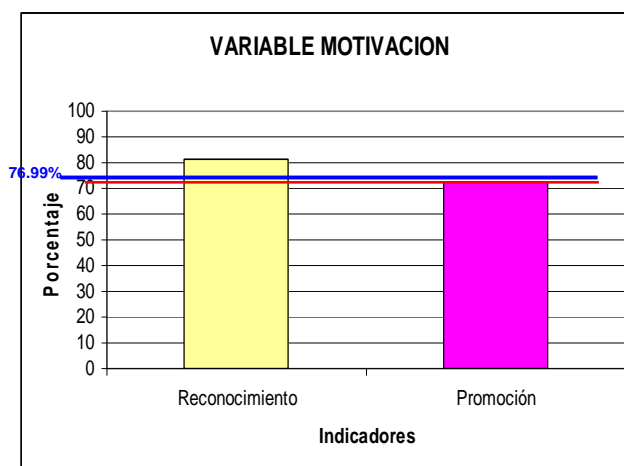


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

Los indicadores que componen la variable de motivación (reconocimiento y promoción) revelan que no existe una coherencia entre el reconocimiento dado por los jefes a las labores realizadas y el ascenso de esas personas que se esfuerzan por cumplir sus tareas y están capacitadas para asumir nuevos cargos. La Caja no garantiza el desarrollo profesional, por ende se deduce que el proceso de integración entre los intereses personales con los institucionales está en construcción y requiere de espacios para su fortalecimiento.

Las evidencias cuantitativas confirman la descripción hecha, pues la variable reconocimiento supera la medida central, pero la promoción no alcanza la media, ver figura 30.

**Figura 30. Resultados del indicador promoción, en COMFENALCO Santander 2005**

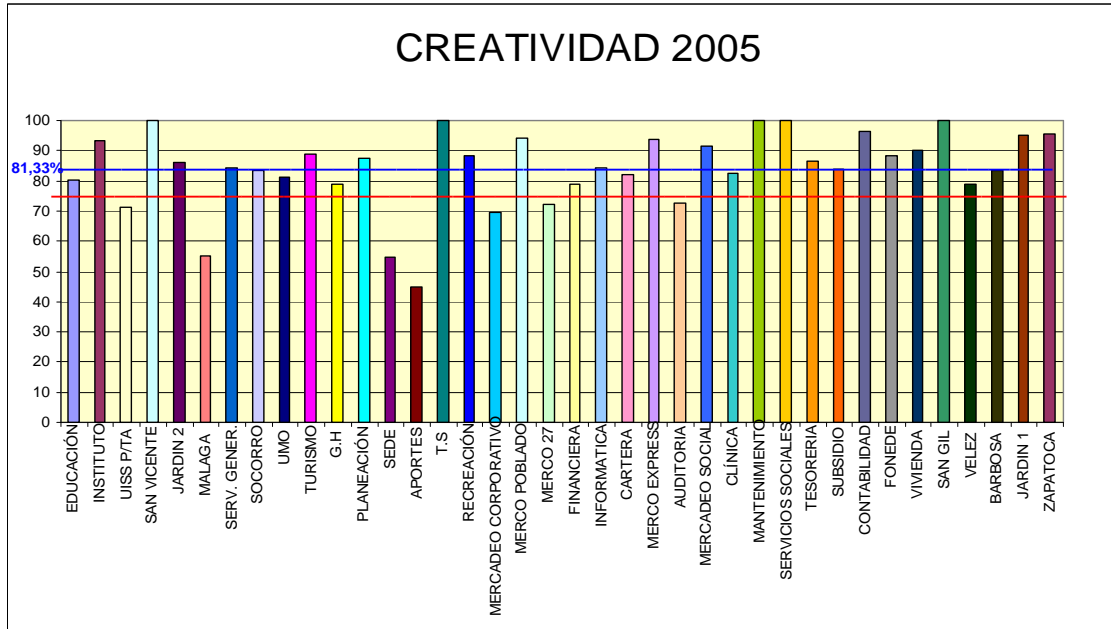


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.4 Puesto de trabajo.** Esta variable permite medir la disposición de cada colaborador en su espacio laboral. Fue medida con el fin de saber que tan comprometido está el individuo con su labor y cuanto está aportando de su capacidad intelectual y física. Los indicadores utilizados fueron la creatividad, la responsabilidad y el cuidado con el equipo.

La creatividad está relacionada con la disposición a la innovación, al cambio, tanto de la empresa como del individuo. De la información recolectada se concluye que los colaboradores perciben que están en capacidad de asumir los retos planteados por la empresa y de cumplir a cabalidad con sus funciones. Sin embargo existen cargos que por su especificidad funcional y la persistencia en la conservación de costumbres, no permiten modificaciones. Como lo muestra la figura 30 la media alcanzada (81.33%) supera lo esperado por Gestión Humana (72%) en un 9.33%.

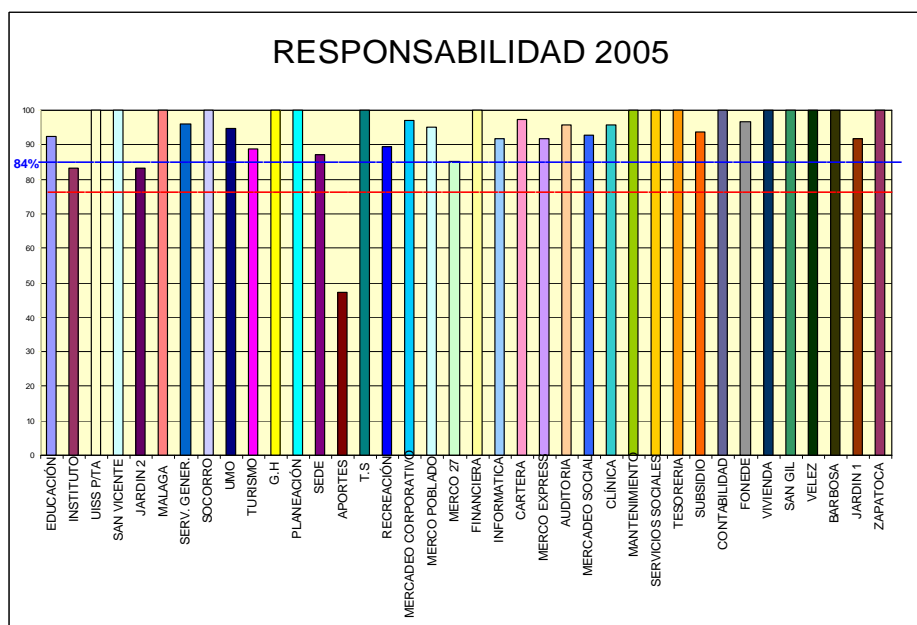
**Figura 31. Resultados del indicador creatividad, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La responsabilidad como segundo componente del puesto de trabajo, fue estimada como el compromiso con el cumplimiento de las tareas. Los resultados la presentan como una fortaleza debido a que la tendencia central (84%) sobrepasa en un 9% lo estimado en el plan operativo (75%), como se ve en la figura 31. Esta estimación indica que el personal responde por los actos y sus consecuencias, que los directivos pueden confiar en que las funciones se cumplen a cabalidad sin necesidad de estricta vigilancia.

**Figura 32. Resultados del indicador responsabilidad, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El indicador cuidado de los equipos hizo referencia a la conservación óptima de las herramientas de trabajo, como reflejo de la responsabilidad y del sentido de pertenencia. En este punto se encontraron falencias de conocimiento sobre el cuidado de los instrumentos de trabajo, contribución de los empleados en mantenimiento de instalaciones ordenadas y aseadas, cumplimiento de las normas establecidas para el cuidado y mantenimiento de los equipos. Esta fortaleza manifiesta por la tendencia central ubicada en el 82.33%, como se advierte en la figura 32, permite corroborar que los empleados se interesan por la imagen y funcionamiento de la Caja, aunque emerge la necesidad de programar actividades y talleres de capacitación en el cuidado y manejo de los equipos propios de cada puesto de trabajo.

**Figura 33. Resultados del indicador cuidado con el equipo, en COMFENALCO Santander 2005**

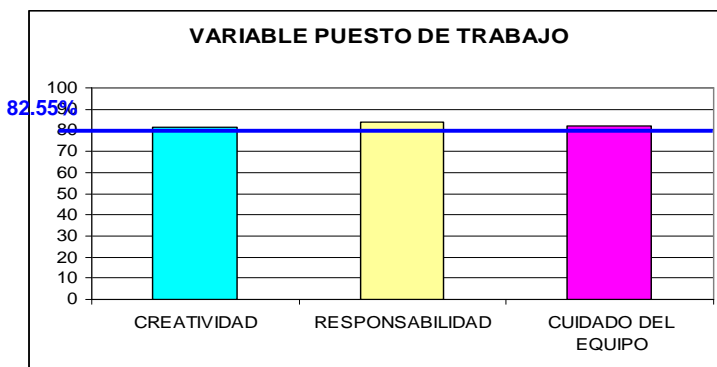


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El análisis conjunto de los tres indicadores de la variable puesto de trabajo permite caracterizar al personal de COMFENALCO Santander como responsable, abierto al cambio y dispuesto al aprendizaje de nuevos métodos para el manejo de sus equipos de trabajo, como se aprecia en la figura 33.

De manera más específica se hizo evidente la incidencia del departamento de Aportes en la calificación desfavorable a cada indicador, constituyendo la necesidad de realizar entrevistas focalizadas a sus integrantes.

**Figura 34. Resultados de la variable puesto de trabajo, en COMFENALCO Santander 2005**

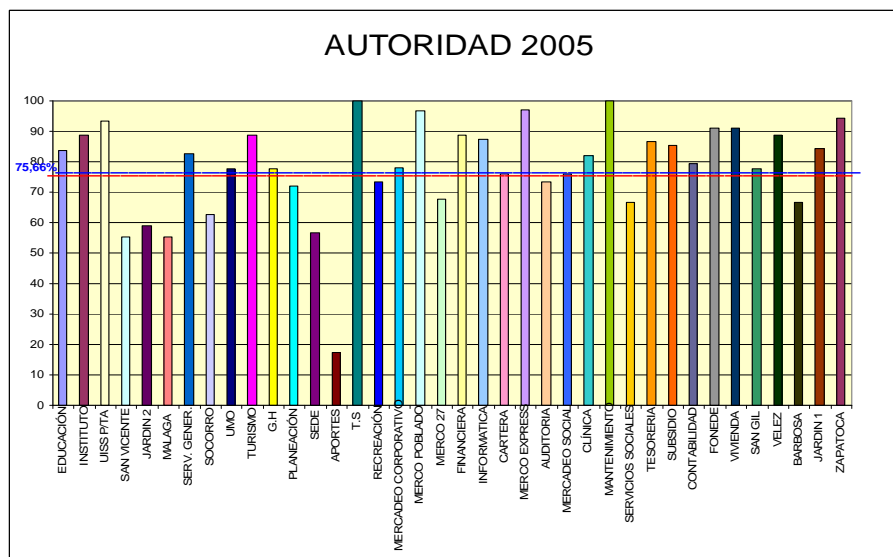


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.5 Calidad técnica de la supervisión.** Hace referencia a los conocimientos y experiencia que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus colaboradores. Fue dividida la variable en dos indicadores: autoridad y dirección.

La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y obtener su cumplimiento. Los resultados mostraron este indicador como una fortaleza, pues el personal no percibe un trato represivo o parcializado por parte de los jefes. Al revisar cada área quedan manifiestas algunas falencias, principalmente en la aceptación y aplicación de las sugerencias hechas al jefe. Este aspecto bivalente no permite se obtengan los resultados esperados en la comunicación entre jefe y equipo de trabajo, ya que el intercambio de información se concibe de manera unilateral. La evidencia cuantitativa se encuentra en la figura 34. Donde se grafica la diferencia parcial de 0.66% entre lo esperado (75%) y la realidad (75.66%), y se aprecia la calificación recibida por cada dependencia.

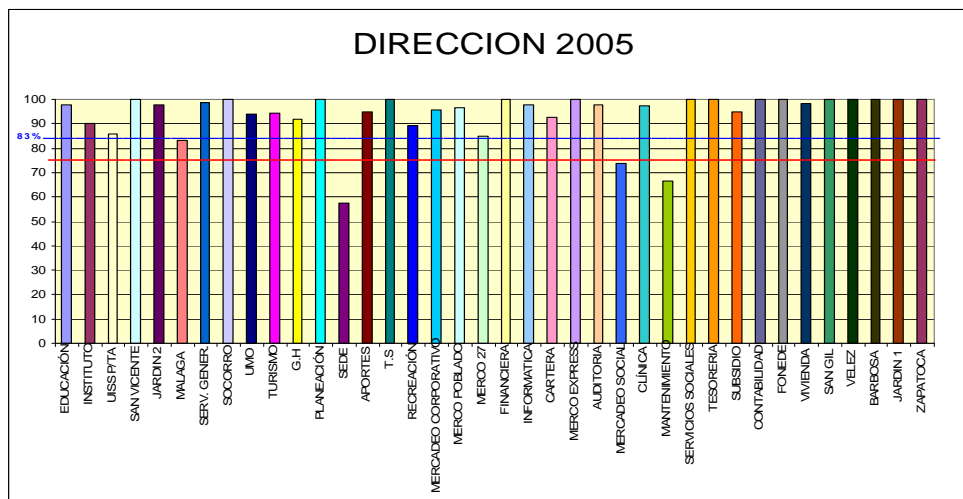
**Figura 35. Resultados del indicador autoridad, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El manejo de la dirección se orientó a las habilidades y conocimientos que respaldan la orientación de un jefe y la manera de administrar las tareas de sus subalternos. Se encontró que los colaboradores perciben efectividad y eficiencia en los lineamientos dados y aceptan su orientación en lo referente al trabajo. La tabulación de los datos muestra que este indicador es una fortaleza para la consolidación del ambiente de trabajo y la aceptación de la autoridad, pues su tendencia central supera en un 9% lo estipulado en el plan operativo y destaca de manera individual la aceptación en todas las dependencias, a excepción de la Sede Recreacional y Mantenimiento (ver figura 35).

**Figura 36. Resultados del indicador dirección, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

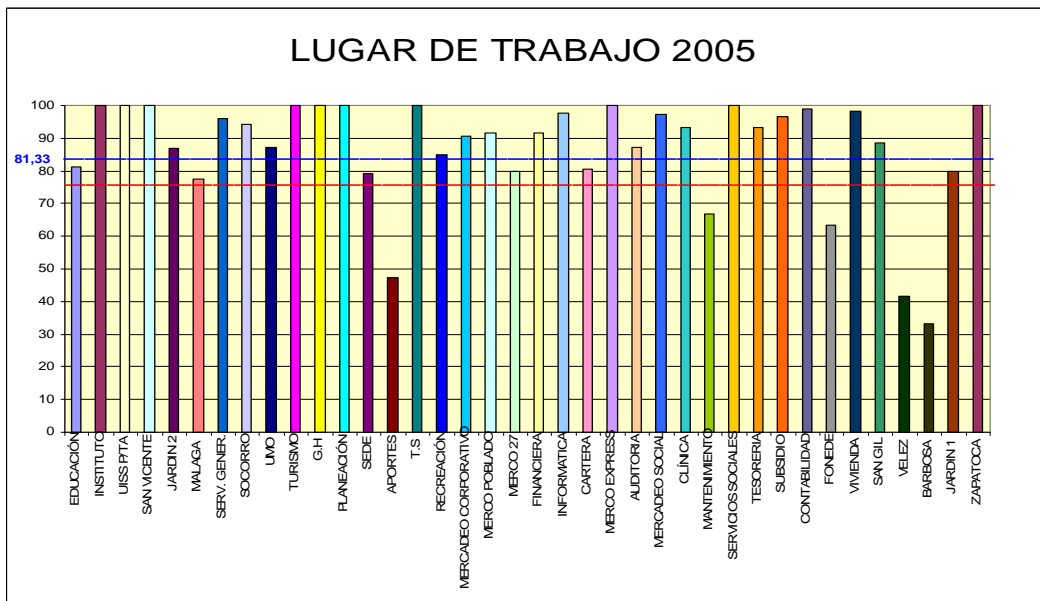
De manera integrada los componentes de la variable calidad técnica de la supervisión caracterizan el manejo asertivo de la autoridad y la dirección, influyen en la motivación y el desempeño del personal positivamente; mostrando que los jefes tienen capacidad de persuasión aceptada para el desarrollo de las actividades cotidianas.

**4.3.1.6 Salud ocupacional.** Es la que permite mantener el nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Esta variable consta de dos indicadores que son lugar de trabajo y seguridad industrial.

El lugar de trabajo hace referencia a la comodidad, la presentación y la seguridad que ofrece el espacio físico para llevar a cabo las tareas asignadas en forma rápida y eficaz. Este indicador se manifiesta en COMFENALCO Santander como una fortaleza, debido a que las instalaciones de la sede administrativa y demás seccionales son percibidas como agradables y cómodas, aunque se presenta una inconformidad en la distribución del espacio físico en dependencias como Mantenimientos, Aportes, FONEDE, la regional de Vélez y Zapatoca. La frecuencia central alcanzada es de 81.33% y difiere positivamente en 6.33% del

porcentaje planteado por la División de Gestión Humana y Servicios de Apoyo (75%) como se grafica en la figura 36.

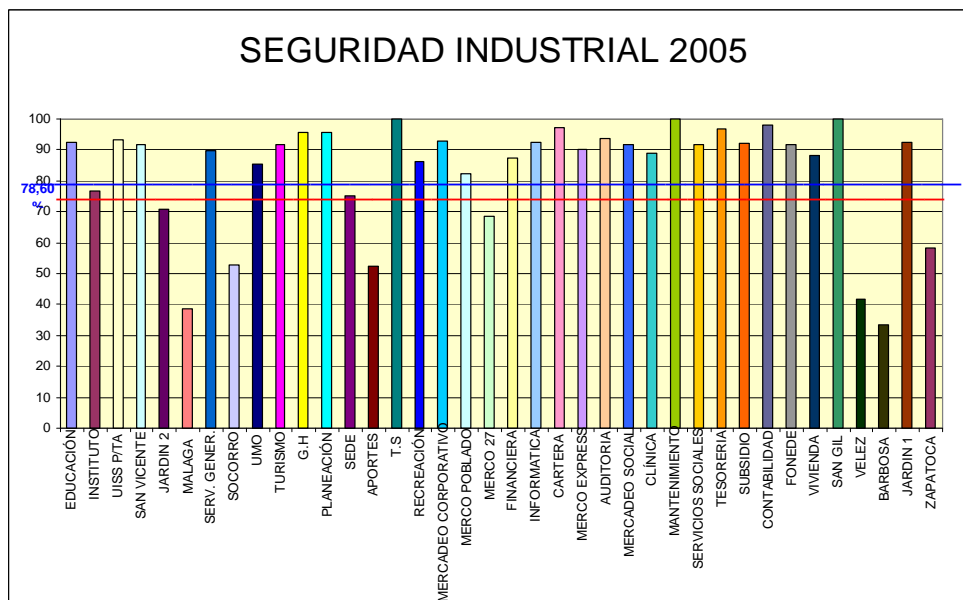
**Figura 37. Resultados del indicador lugar de trabajo, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La seguridad industrial es concebida como la planeación, ejecución, difusión y ejecución de actividades orientadas a la prevención de la enfermedad y conservación de la salud en el lugar de trabajo. Los resultados de la tabulación indican que las actividades como la brigada de salud y las pausas activas son reconocidas como importantes por las dependencias que han participado en el desarrollo de dichos programas (todas las dependencias de la sede administrativa, la unidad médico odontológica, el jardín 1), los colaboradores captan el interés de la Caja por la seguridad en el área de trabajo, pero no conocen los riesgos a que están expuestos por la actividad laboral desempeñada. La cuantificación de la percepción muestra una ambivalencia, aunque la media llega el 78% y es 6% mayor que el resultado esperado (72%) como se ve en la figura 37. el personal requiere de una capacitación en prevención de enfermedad profesional.

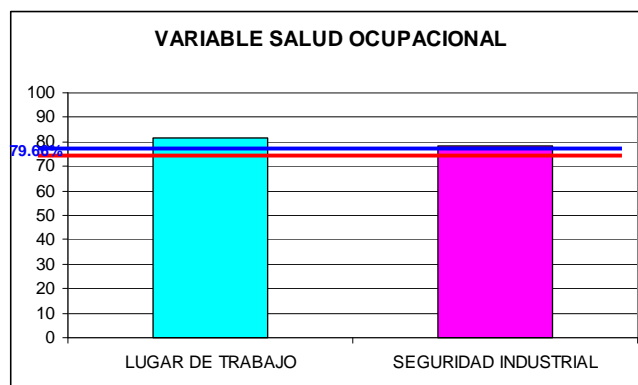
**Figura 38. Resultados del indicador seguridad industrial, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La salud ocupacional como un todo es una variable con equivalencias positivas y negativas, a pesar de sobrepasar el rango esperado (73.5%) con la puntuación de la tendencia central (79.66%) en 6.16% (ver figura 38.) hay falencias en las dependencias situadas fuera de sede administrativa tanto para la distribución del espacio como para la cobertura de programas y actividades. Esta situación tiene repercusiones económicas para la Caja pues si no es prevenida efectivamente el número de horas perdidas a causa de accidentes de trabajo y síntomas de enfermedades profesionales, que al 2005 es de 18.801 puede aumentar.

**Figura 39. Resultados de la variable salud ocupacional, en COMFENALCO Santander 2005**

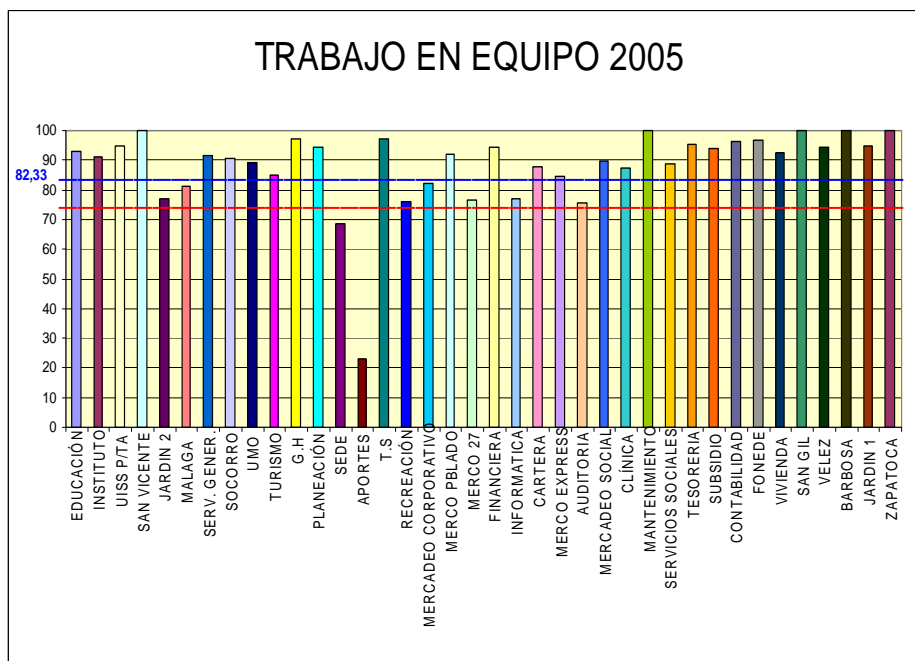


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.7 Cordialidad y apoyo.** Esta variable enmarca las relaciones individuales y grupales que se presentan en el lugar de trabajo. Consta de dos indicadores el trabajo en equipo y las relaciones humanas.

El trabajo en equipo incluye la cohesión del grupo de trabajo y la interdependencia de cada actividad con el resultado final o tarea. En este indicador COMFENALCO Santander es fuerte, pues dentro del grupo de compañeros y directivos se apoyan mutuamente, las metas y las funciones de cada sujeto son claras, por lo tanto el conjunto de trabajo avanza de manera unida y no existe tensión por demostrar quien es mejor. Que el personal perciba la cohesión de su dependencia y se presente como fortaleza el nivel alcanzado por la media (82.33%) en relación al lo esperado por el comité de Gestión Humana (71%) favorece la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Aunque se presenta un punto neurálgico con Aportes y en menor relevancia con la Sede Recreacional, ver figura 39.

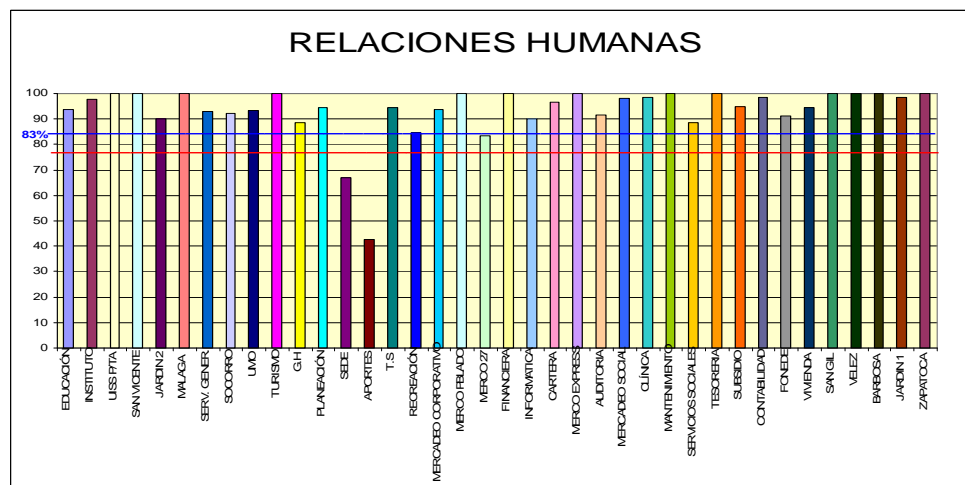
**Figura 40. Resultados del indicador trabajo en equipo, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El indicador relaciones humanas se constituye por el trato con los compañeros y jefes, permite conocer qué aspectos interfieren en el desarrollo de un trato honesto y respetuoso. Los resultados muestran que la Caja fomenta el buen trato y las relaciones humanas, el ambiente de trabajo es agradable con los pares y jefes. Que la media llegue al 83% y sobrepase el 78% establecido por la División (ver figura 40) muestra que las relaciones humanas están basadas en el respeto y la transparencia, e influye positivamente en la interiorización de valores corporativos, el manejo de la autoridad y las normas.

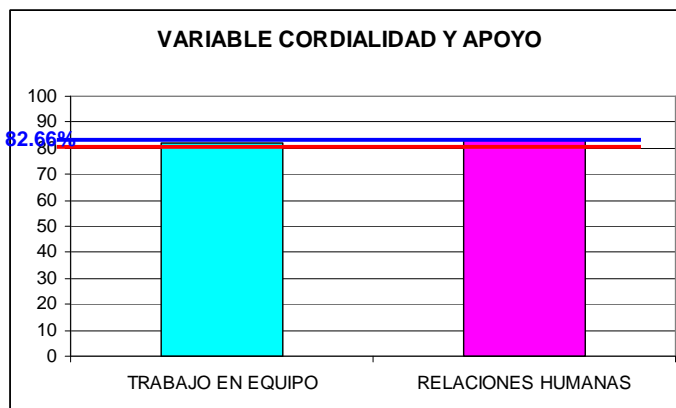
**Figura 41. Resultados del indicador relaciones humanas, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La variable cordialidad y apoyo como unidad muestra que en las relaciones de grupo, el personal percibe un esfuerzo por parte de la administración en propiciar el desarrollo de relaciones humanas sólidas y permanentes. Aspecto que favorece la consecución de metas y el trabajo en equipo, sin embargo existen diferencias entre algunos compañeros, producto de la interacción. También prevalecen relaciones humanas superficiales, creadas por la necesidad de interacción en el área de trabajo, se preocupa el uno del otro como compañeros y pocas veces como persona.

**Figura 42. Resultados de la variable cordialidad y apoyo, en COMFENALCO Santander 2005**

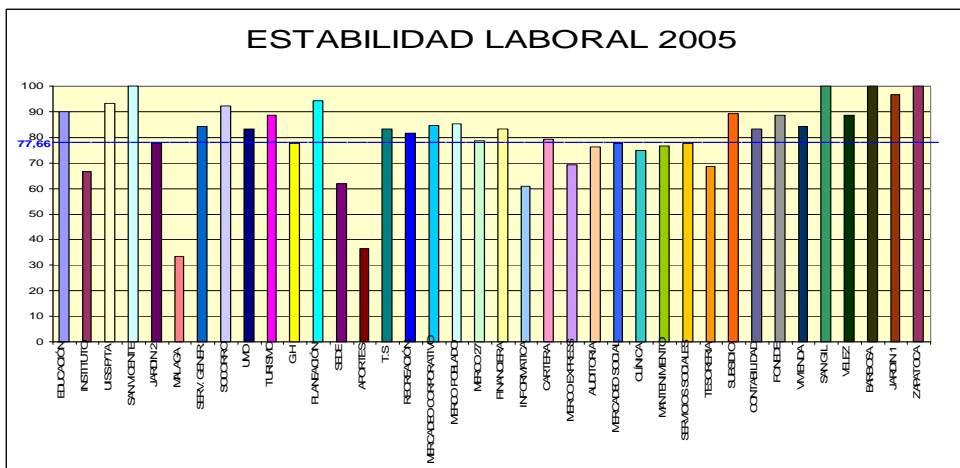


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.8 Trabajo y vida personal.** Se enfoca a la repercusión de la ocupación laboral en la vida cotidiana de un individuo. Se compone de estabilidad laboral, salario y bienestar social.

La estabilidad laboral hace referencia a la seguridad percibida por el colaborador en cuanto a la permanencia en la empresa. En COMFENALCO Santander los empleados reconocen la solidez de la organización, sin embargo temen ser despedidos en cualquier momento debido a la dinámica de mejoramiento continuo, no perciben el interés institucional por conservar el personal con experiencia. Aunque la media fue de 77.66% como se presenta en la figura 42. los obstáculos expuestos anteriormente aumentan la tensión y la irritabilidad del colaborador en momentos de congestión laboral.

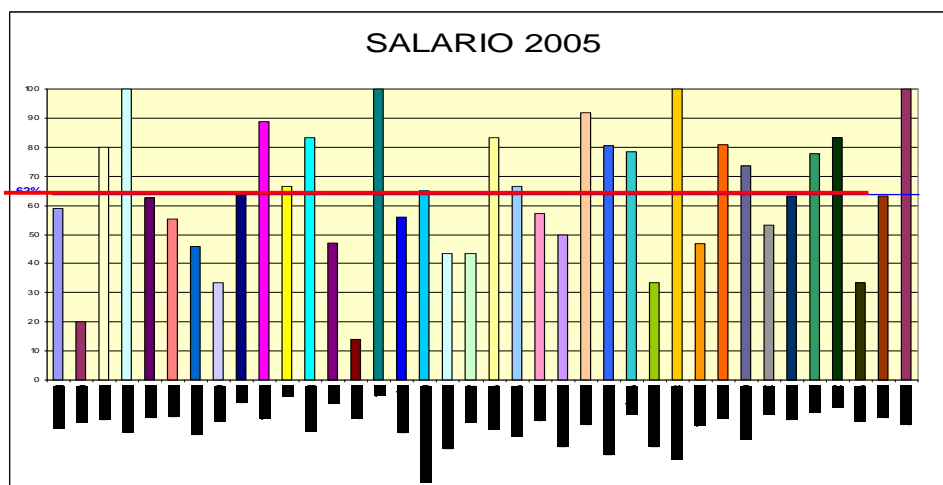
**Figura 43. Resultados del indicador estabilidad laboral, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El salario es la retribución al esfuerzo y labor entregada por el empleado a la empresa. Es uno de los principales motivos por los que un individuo ingresa a la vida laboral. La medición de este indicador se orientó exclusivamente a conocer si los colaboradores están satisfechos con la remuneración otorgada a su labor. Los resultados mostraron que el personal no percibe un equilibrio entre la responsabilidad del cargo desempeñado y el pago por dicha labor. Esta debilidad repercute en la satisfacción y el desempeño. La cuantificación muestra que la tendencia central es de 62% y este porcentaje no alcanza la moda total que es 80.04%, por el contrario es inferior en 18.04% como se muestra en la figura 43.

**Figura 44. Resultados del indicador salario, en COMFENALCO Santander 2005**

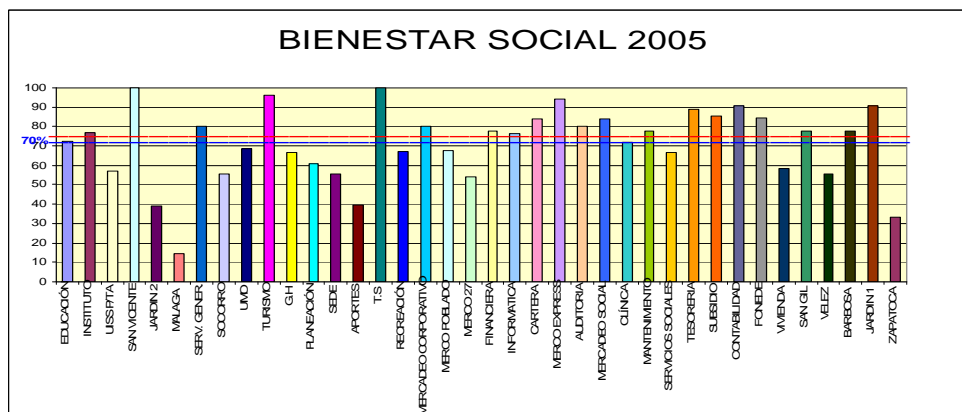


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

El bienestar social representa los estímulos adicionales que se dan al empleado por medio de actividades orientadas a la motivación y desarrollo de la Caja. Las percepciones manifestadas por los encuestados indican que los programas no se adaptan a las necesidades específicas, las actividades carecen de proyección familiar y algunos desconocen los programas a cargo de esta dependencia.

En la tabulación de resultados es la segunda variable con menor porcentaje en la tendencia central (70%), se aleja negativamente de la meta propuesta (72%) en un 2% (ver figura 44.), lo que induce a afirmar que esta dependencia no está cumpliendo totalmente con el objetivo de garantizar bienestar al colaborador, y a sus familias, pues los procesos y programas no son visibles para el personal. Esta falencia afecta directamente la motivación y la satisfacción laboral. Sin embargo cabe resaltar que está influenciada directamente por el número de personas que debido al tipo de contrato no acceden a los beneficios como auxilios, préstamos y demás garantías (69%, ver figura 8), por lo tanto no se puede descargar la responsabilidad de esta carencia solo en la dependencia de Bienestar Social, sino que se hace necesario revisar los parámetros de asignación de dichos beneficios.

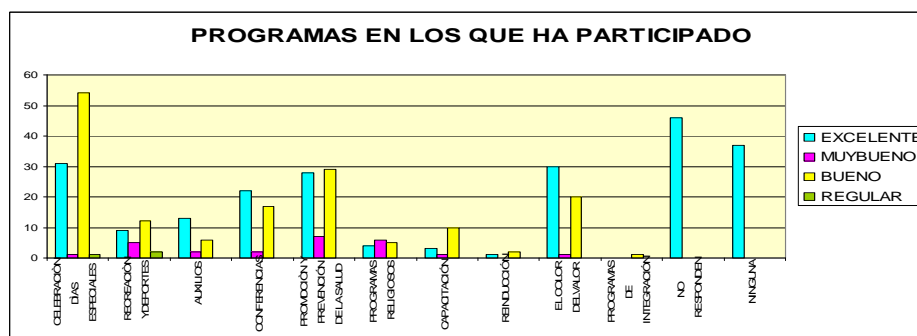
**Figura 45. Resultados del indicador bienestar social, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

A la falencia descrita en el párrafo anterior se suma el hecho que entre los programas de Bienestar Social conocidos por el personal, los más identificados son los de recreación y la celebración de fechas especiales, de acuerdo con lo respondido en la pregunta abierta número dos y graficado en la figura 45.

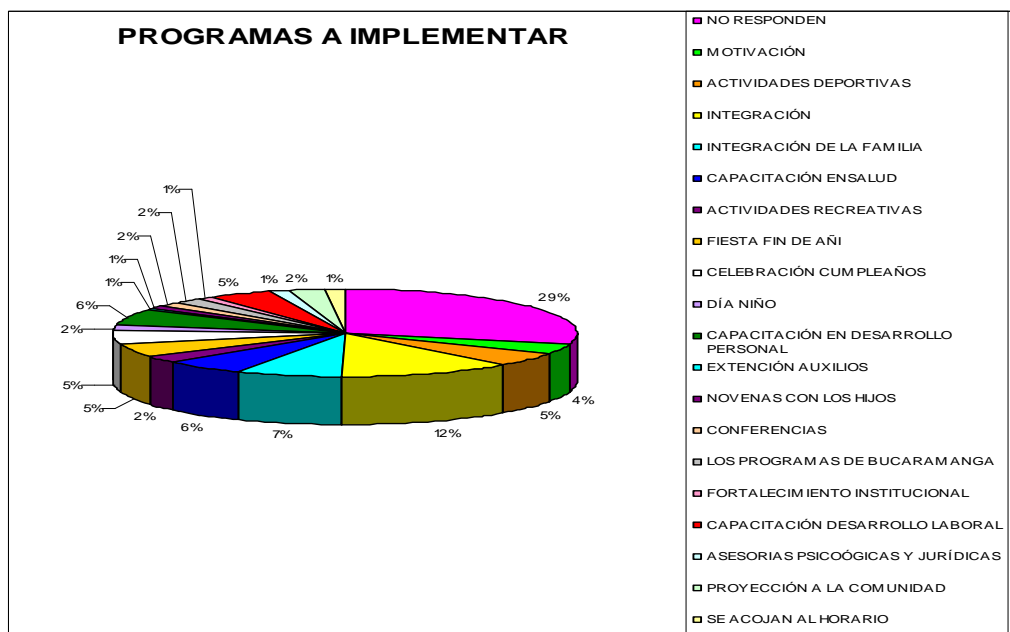
**Figura 46. Programas en los que ha participado, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

En conjunto los tres componentes de la variable trabajo y vida personal permitieron reconocer que en COMFENALCO Santander es necesario hacer una reestructuración salarial que compense la labor realizada en cada nivel jerárquico. Los programas de bienestar social deben ser replanteados, tomando en cuenta propuestas hechas por la misma población a través de la pregunta abierta número dos punto tres (ver figura 46). Los parámetros de las decisiones de cancelación de contrato necesitan claros y específicos, el programa de incentivo a la antigüedad debe ser más divulgado para evidenciar la valoración de la experiencia.

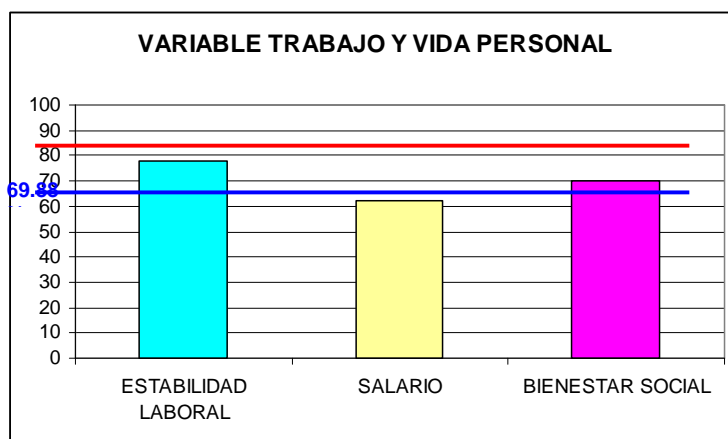
**Figura 47. Programas a implementar**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

De manera cuantitativa la variable se presenta como una debilidad pues su tendencia central es 69.88% y es excedida por la media general (80.04%) en un 10.16%, corroborando la descripción cualitativa hecha anteriormente (ver figura 47)

**Figura 48. Resultados de la variable trabajo y vida personal, en COMFENALCO Santander 2005**

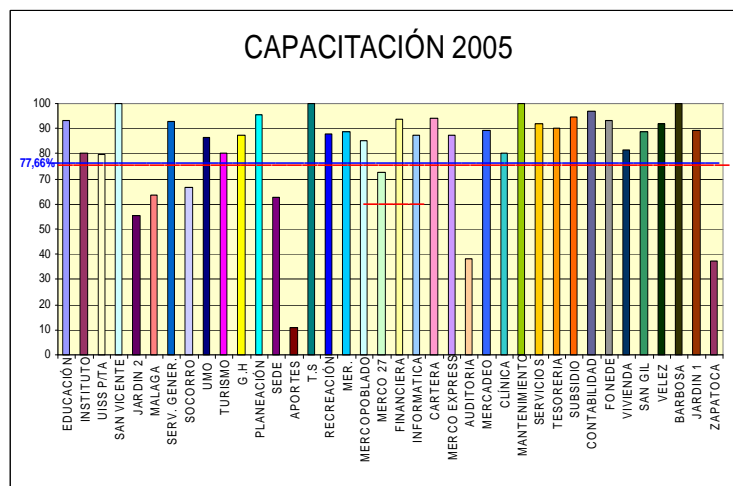


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.9 Desarrollo en el trabajo.** Es la oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, posibilitando la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades. Está conformada por la capacitación y la inducción.

La capacitación es el entrenamiento específico en el fortalecimiento de destrezas propias de un cargo. Con la medición de este indicador se pudo establecer que los colaboradores perciben las capacitaciones acorde con las necesidades específicas, son asequibles si la participación se justifica, pero dan prioridad a otras actividades propias del cargo antes de dedicar tiempo a ser entrenado. En la comprobación cuantitativa se ratifica que todas las actividades deben ser proyectadas a las dependencias fuera de la sede administrativa. La frecuencia central fue 77.66% y difirió de lo esperado (87.66%) en un 1% a favor, ver figura 48.

**Figura 49. Resultados del indicador capacitación, en COMFENALCO Santander 2005**

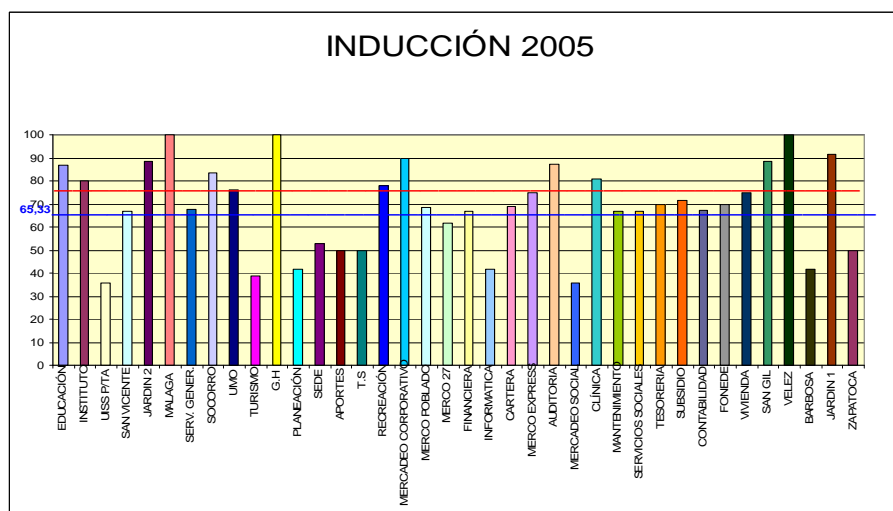


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

La inducción es el proceso que aporta en la adaptación y ambientación del nuevo trabajador al medio social y físico donde laborará. Esta medición arrojó la necesidad de realizar una reinducción pues el personal con más de 10 años en la Caja no recibió inducción a su puesto de trabajo y perciben la necesidad de conocer las nuevas políticas y proyección de metas. También se logró esclarecer que la inducción general cumplió los objetivos planteados pero faltó un acompañamiento más cercano a lo relacionado con las tareas y la manera de ejecutarlas.

Cuantitativamente se corrobora la caracterización hecha anteriormente pues el deber-ser de la media estaba ubicado en 77% y solo se alcanzó el 65.33% dejando una diferencia negativa de 11.67% como se muestra en la figura 49.

**Figura 50. Resultados del indicador inducción, en COMFENALCO Santander 2005**

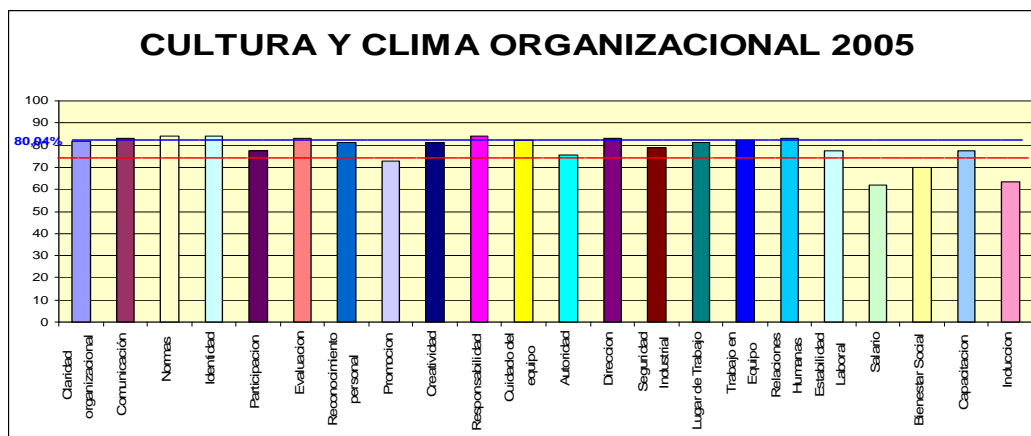


Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.1.10 Resumen.** De manera general el clima organizacional en COMFENALCO Santander se encuentra en una franja de equilibrio; el personal está dispuesto y comprometido en la consecución de logros y metas; la caja cuenta con la disposición y la capacidad de superar sus debilidades, sin embargo debe mejorar en factores como participación, autoridad, estabilidad laboral, capacitación, inducción, promoción, salario, comunicación y los programas de Bienestar Social, como se aprecia en la figura 50.

Los resultados cuantitativos muestran que la cultura y el clima organizacional en la Caja, a pesar de tener ocho indicadores por debajo de la medida central (80.04%), sobrepasó la meta establecida por Gestión Humana (72.92%) en 7.12% como se presenta en la figura 50.

**Figura 51. Resultados cultura y clima organizacional, en COMFENALCO Santander 2005**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

**4.3.2 Objetivo 1. Estrategia 2.** Sensibilizar la población total de la Caja de su responsabilidad en el desarrollo de la empresa.

Posterior al análisis de cada variable influyente en el clima y la cultura organizacional la estudiante en práctica expuso a la Coordinadora de Talento Humano, la jefe de Gestión Humana y servicios de apoyo, la jefe de Auditoría y al auditor de calidad, los resultados descritos anteriormente. En el transcurso de la explicación puntual por Dependencias y Divisiones los auditores y la jefe de Gestión Humana pidieron un diagnóstico comparativo con los resultados de años anteriores, se cumplió con la solicitud hecha pero se encontraron incongruencias procedimentales para el análisis, situación que demoró la presentación solicitada.

En la realización del estudio correlacional se tomaron tres semanas, se presentó al jefe inmediato pero la socialización con los directivos y el personal fue imposible pues el tiempo establecido para la práctica concluyó. A pesar de no llevarse a cabo la retroalimentación y no hacer partícipe a los integrantes de la Caja en la construcción de propuestas de solución se esbozaron las debilidades puntuales, la incidencia de cada una en el clima y cultura organizacional.

**4.3.3 Objetivo 2. Estrategia 1.** Fortalecer la dependencia de Bienestar Social, con el fin de visibilizar su importancia en la selección, conservación y desarrollo del personal, a través de la promoción del estilo de vida saludable.

La propuesta de fortalecer la dependencia de bienestar Social surgió de los criterios aportados por diagnósticos de clima y cultura organizacional anteriores al realizado durante la intervención de Trabajo Social. Cambiar una imagen, unos procedimientos y un criterio manejado por más de quince años requiere constancia y una proyección a mediano y largo plazo, aunque se llevaron a cabo las estrategias propuestas, en cuatro meses solo se dio el primer paso en la reconstrucción de esta dependencia.

En cuanto a las pausas activas la idea nace de la ARP Colmena y la estudiante en práctica se une a la coordinación de esta actividad para proyectarla no solo como un requisito para los empleados sino como una medida de cambio para sensibilizar a cada persona en la necesidad de cuidar su salud a la vez que se contribuye en el beneficio de la empresa.

Las pausas activas se realizaron cada quince días en la sede administrativa y una vez al mes en la unidad médica, la clínica y el jardín uno; fueron dirigidas por una fisioterapeuta de Colmena y la estudiante en práctica coordinó la logística, el acompañamiento, la convocatoria y la presentación del programa en las Dependencias y Divisiones.

Por cada dependencia fue seleccionada una persona de manera voluntaria para recibir capacitación, de la empresa administradora de riesgos profesionales, en prevención de la enfermedad profesional. El propósito fue motivar el afianzamiento de auto-gestores focales (en el puesto de trabajo) para la realización de la pausa activa, aunque los colaboradores capacitados asumieron la responsabilidad no se logró esta meta debido a la falta de legitimidad del líder en el grupo de pares.

Otro obstáculo en la formación de este hábito saludable fue la oposición de algunos jefes por el tiempo laboral que perdían sus subalternos. Inicialmente el proceso fue complicado por la irrelevancia dada a este aspecto tanto de directivos como de colaboradores; en la medida que descubrieron la utilidad fue disminuyendo la resistencia y se logró la participación del noventa por ciento de los miembros de las dependencias visitadas.

Al igual que todas las actividades de bienestar, a partir de la experiencia de ejecución, se proyectó extender la cobertura a las sedes que no están en el edificio administrativo como Mercomfenalco, la Sede Recreacional y las unidades integrales.

En la planeación estratégica se planteaba como meta Reducir el número de incapacidades generadas en el puesto de trabajo, pero esta medición no se obtuvo y se desconoce el impacto en este sentido.

**4.3.4 Objetivo 2. Estrategia 2.** Fortalecimiento del proceso de provisión del talento humano mediante la reestructuración del formato de visita de comprobación familiar.

Esta estrategia se originó en la ausencia de un informe ejecutivo de las visitas realizadas al personal nuevo y en la ausencia del criterio social en el proceso de selección. Como medida inicial se reformó el formato existente, tomando como soporte los criterios del profesor Carlos Eduardo Torres y la teoría de caracterización familiar. El nuevo formato se presentó a la coordinadora de Talento Humano quien aprobó su aplicación (ver anexo E), pero no fue llevado al comité de Recursos Humanos para que fuera componente del proceso de selección.

A pesar del enfoque central de la práctica en el levantamiento de la caracterización cultural y social de la Caja la estudiante acompañó el cien por ciento de actividades realizadas, recolectó los datos iniciales para el balance social y quejó pendiente el análisis de los mismos.

#### **4.4 EVALUACION DE LA PRÁCTICA**

El desarrollo de la práctica en general fue de gran aporte para el desarrollo profesional, se fortalecieron debilidades imperceptibles en competencias laborales y personales necesarias para el crecimiento integral de la estudiante, se reforzó el manejo de personal, se perfiló el uso de juicio crítico y se mejoró en el manejo de la planeación estratégica.

La organización como tal es competente, estructurada y proactiva, tiene todos los procesos y subprocesos diseñados, ordenados y sistematizados bajo los parámetros del sistema de gestión de calidad. El personal es altamente calificado para el desarrollo de cada cargo, es decir cuenta con un profesional de apoyo para cada Dependencia, con especialistas dirigiendo las Divisiones y técnicos en las actividades que así lo requieren.

En cuanto al campo de práctica se puede decir que la empresa facilitó todos los medios necesarios para el progreso de la misma, sin embargo no se contó con un computador permanente, situación que dificultó el análisis de resultados y la presentación de la caracterización a los jefes y auditores. Las actividades

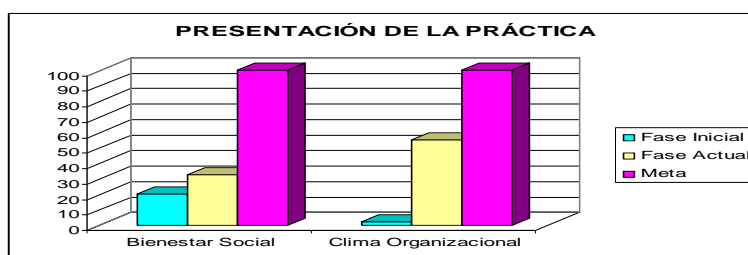
asignadas a la estudiante estaban preestablecidas y giraban en torno a resultados específicos. El campo de acción estuvo sesgado por el cuidado a no interponerse en la responsabilidad de otro profesional o Dependencia.

Al ejecutar las estrategias se presentó dificultad en las referentes a Bienestar Social, por dos factores principalmente: el tiempo y el método manejado durante años que llega a convertirse en manual implícito de procedimientos. Sin embargo la participación en algunas actividades permitió cimentar las bases diagnósticas de la gestión realizada, también cabe resaltar que la experiencia y el respeto de grupos sociales como el sindicato, parte del cuerpo administrativo y el personal con más antigüedad en la caja favorece el accionar del profesional encargado de esta Dependencia. Lo concerniente a clima organizacional encontró resistencia de parte del personal que había participado en un diagnóstico psicosocial en el que identificaron características individuales para reducir los niveles de estrés y conflicto.

A pesar de las dificultades, la práctica de Trabajo Social realizada en COMFENALCO Santander en el segundo periodo académico del 2005 alcanzó el 56% de las metas trazadas y cumplió con las acciones estratégicas operativas que se habían previsto.

Para alcanzar las metas pendientes es necesario que la Dependencia Bienestar Social y la coordinación de Talento Humano continúen con las acciones estratégicas de socializar con jefes y personal, los resultados obtenidos y motivar la proposición de soluciones a las debilidades encontradas; promover la autogestión de las pausas activas y aplicar el instrumento de visita de comprobación familiar a los aspirantes preseleccionados para ocupar un cargo. Las metas alcanzadas y los retos pendientes se grafican en la figura 51.

**Figura 52. Presentación de la Práctica**



Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional. La Autora. 2005.

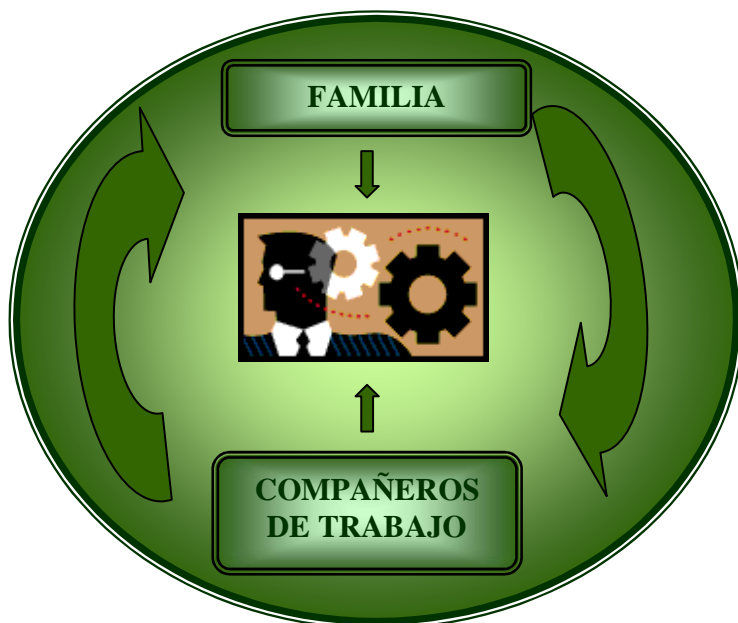
## 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA CORPORATIVA EN COMFENALCO SANTANDER

*"la calidad de nuestros servicios, es el fiel reflejo de la calidad de nuestro personal". GTHYSA*

En concordancia con el marco teórico inicial, el Clima Organizacional y la Cultura Corporativa son componentes fundamentales en el actividad de una empresa o institución, personifican un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que repercuten en actividades de la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros. Constituye el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas utilizadas, con el sistema de dirección e incluso con la actitud de los directivos. Es la alta dirección, con el sistema de gestión adoptado, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, orientando las políticas de recursos humanos al perfeccionamiento del ambiente, seleccionando las técnicas precisas.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la empresa y fuera de ella. De ahí que el proceso individual, la educación recibida e incluso el contexto, incidan en que el colaborador perciba de "x" manera los acontecimientos vividos en la empresa, actúe e incida directamente en la organización, en su clima laboral y cada subproceso, completando el circuito que se muestra en la Figura 52.

**Figura 53. Círculo de influencia en el clima laboral**



Fuente: La Autora

Reconociendo la importancia de la estabilidad en el ambiente de trabajo, es necesario en toda empresa, incluyendo a COMFENALCO Santander, el mejoramiento de los puntos débiles del clima y la cultura organizacional (ver cuadro 12) que obstruyen el flujo normal de los procesos laborales; la satisfacción de necesidades como el reconocimiento y la autorrealización de todos sus miembros y la consolidación del equipo de trabajo y la comunicación entre los mismos. Para establecer los parámetros de acción es necesario hacer un análisis que muestre debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas puntuales que faciliten llevar a cabo una planeación estratégica.

Con el reconocimiento de la importancia del clima organizacional en el crecimiento y desarrollo de una empresa y con base en esta matriz DOFA surge la necesidad de retroalimentar con el personal en general los resultados encontrados en la caracterización social descrita en el capítulo cuatro y capacitar a los colaboradores en las carencias cognitivas descritas en dicha matriz, ver cuadro 12. Por lo tanto se propone la consolidación del clima y la cultura organización en COMFENALCO

Santander a través de un modelo autogestionario donde el empleado es el agente activo de cambio.

## **5.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Consolidar el clima y la cultura organizacional en COMFENALCO Santander, dando importancia al aporte del colaborador como agente de cambio y base del desarrollo de métodos proactivos.

Crear en el personal la necesidad de reforzar una cultura sana, libre de enfermedades profesionales y de riesgo psicosocial.

## **5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Para el objetivo uno (ver cuadro 12 y 13):

- Sensibilizar a los Jefes de Divisiones y Dependencias de sus falencias para que tomen parte activa en la consolidación de canales de comunicación eficaces en la interacción con su personal a cargo.
- Sensibilizar al personal de las falencias individuales y grupales para encontrar soluciones conjuntas.

Para el objetivo dos (ver cuadro 14 y15):

- Dar a conocer los métodos básicos y prácticos en la prevención de salud ocupacional.
- Brindar conocimiento sobre las habilidades sociales y métodos para manejarlas en el lugar de trabajo

**Cuadro 12. Objetivo 1. Estrategia1**

<b>Objetivo 1.</b> Consolidar el clima y la cultura organizacional en COMFENALCO Santander, dando importancia al aporte del colaborador como agente de cambio y base del desarrollo de métodos proactivos.				
<b>Estrategia 1.</b> Sensibilizar a los Jefes de Divisiones y Dependencias de sus falencias para que tomen parte activa en la consolidación de canales de comunicación eficaces en la interacción con su personal a cargo.				
ACCIÓN ESTRATEGICA	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	FORMA DE VERIFICACIÓN
Presentar a cada Jefe las debilidades y fortalezas generales de la caja y la incidencia de su Dependencia o División en el Clima y la Cultura Organizacional.	Presentar diapositivas con los datos gráficos y su interpretación a los 60 directivos de la caja.	Computador Informe ejecutivo del diagnóstico realizado.	Coordinación de Talento Humano. Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Número de Jefes en la reunión/ Número total de jefes.
	Espacio para preguntas y aportes 30 minutos. Propuestas de cada jefe 60 minutos	Auditorio Computador	Coordinación de Talento Humano. Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Número de propuestas registradas/ Número de propuestas planteadas
	Levantar memorias con los compromisos adquiridos durante la reunión	Computador	Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Realización del acta

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Propuesta de Intervención. La Autora. 2005.

**Cuadro 13. Objetivo 1. Estrategia 2**

<b>Objetivo 1.</b> Socializar los resultados obtenidos en el diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional de la Caja.				
<b>Estrategia 2.</b> Sensibilizar al personal de las falencias individuales y grupales para encontrar soluciones conjuntas.				
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FORMA DE VERIFICACIÓN</b>
Comunicar al personal de los resultados arrojados por la encuesta de Clima y Cultura Organizacional por Dependencias.	Presentar diapositivas con los datos gráficos y su interpretación a los 940 empleados de la caja (sin directivos), divididos por Dependencias.	Video Bean Computador Auditorio	Coordinación de Talento Humano. Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Número de personas informadas/ Número de total de empleados. Registro Fotográfico.
	Espacio para preguntas y aportes 30 minutos.	Auditorio Computador	Coordinación de Talento Humano. Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Número de propuestas registradas/ Número de propuestas planteadas
	Conformar grupos de trabajo por División que planteen métodos de solución a las debilidades que les conciernen.	Computador Tiempo de trabajo (2 Horas Semanales por dos semanas)	Coordinación de Talento Humano. Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Conformación de lo equipos de trabajo/ Número de Dependencias.

Tabulación de propuestas y presentación de informe ejecutivo al comité de Recursos Humanos.	Análisis correlacional de los resultados del clima y la cultura organizacional y las propuestas planteadas.	Computador	Estudiante en Práctica de Trabajo Social.	Número de propuestas planteadas/ Número de propuestas implementadas
---	---	------------	---	--

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Propuesta de Intervención. La Autora. 2005.

#### Cuadro 14. Objetivo 2. Estrategia1

<b>Objetivo 2.</b> Crear en el personal la necesidad de reforzar una cultura sana, libre de enfermedades profesionales y de riesgo psicosocial.				
<b>Estrategia 1.</b> Dar a conocer los métodos básicos y prácticos en la prevención de salud ocupacional.				
ACCIÓN ESTRATEGICA	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE	FORMA DE VERIFICACIÓN
Capacitar al personal en salud ocupacional	Programar una exposición teórica en conjunto con la ARP Colmena sobre prevención de la enfermedad profesional. Dividido el personal de acuerdo a las tareas ejercidas.	Auditorio Video Bean	Comité Paritario de Salud Ocupacional Trabajadora Social	Número de asistentes a la capacitación/ Número total de empleados
	Realizar una clase práctica de los método de prevención en cada puesto de trabajo	Auditorio Dos horas por cada grupo.	Comité Paritario de Salud Ocupacional Trabajadora Social	Número de asistentes a la capacitación/ Número total de empleados

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Propuesta de Intervención. La Autora. 2005.

**Cuadro 15. Objetivo 2. Estrategia 3**

<b>Objetivo 2.</b> Crear en el personal la necesidad de reforzar una cultura sana, libre de enfermedades profesionales y de riesgo psicosocial..				
<b>Estrategia 3.</b> Brindar conocimiento sobre las habilidades sociales y métodos para manejarlas en el lugar de trabajo				
<b>ACCIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FORMA DE VERIFICACIÓN</b>
Capacitar al personal en el manejo adecuado de las habilidades sociales.	Exposición teórica de los procedimientos adecuados, como actuar en caso de avería.	Auditorio Video Bean	Psicóloga de Talento Humano. Estudiante en práctica de Trabajo Social	Número de asistentes a la capacitación/ Número total de empleados
	Realizar una clase práctica con demostración de las situaciones problema y la manera adecuada de resolver los problemas técnicos. (ver anexo E)	Auditorio Hojas Espejos Lápices	Psicóloga de Talento Humano. Estudiante en práctica de Trabajo Social	Número de asistentes a la capacitación/ Número total de empleados

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Propuesta de Intervención. La Autora. 2005.

La ejecución de esta planeación estratégica se llevará a cabo durante veinte semanas como se presenta en el cuadro 16.

**Cuadro 16. Cronograma de actividades de ejecución**

CRONOGRAMA	SEMANAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Objetivo 1. Estrategia 1.	■	■	■																	
Objetivo 1. Estrategia 2.				■	■	■														
Objetivo 2. Estrategia 1.							■	■												
Objetivo 2. Estrategia 2.						■	■		■	■			■	■				■	■	■
Objetivo 2. Estrategia 3.				■	■			■	■		■	■			■	■		■	■	

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Propuesta de Intervención. La Autora. 2005.

La relevancia de estas propuestas más que de forma es de fondo, lo verdaderamente importante es que el personal de la Caja se sienta partícipe en el crecimiento de la misma, que sean sensibilizados de la importancia de su labor y colaboración en la construcción de un clima y una cultura social favorable para todos. La participación conjunta en la búsqueda de soluciones viables, la toma en cuenta de su opinión y criterio fortalece su sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales y con las demás dependencias.

## 6. CONCLUSIONES

La acción profesional en un entorno social ya sea la familia, el barrio o la organización requiere de preparación, aptitud y actitud para alcanzar los objetivos y metas propuestas sin alterar los componentes naturales que soportan la permanencia del sistema en el medio.

El componente más importante de la organización es el hombre, para que aproveche las capacidades intrínsecas son necesarias condiciones exógenas como la calidad ambiental en el lugar de trabajo y los incentivos institucionales.

Para que COMFENALCO Santander pueda garantizar un ambiente organizacional en el rango de fortaleza es necesario que mejore la comunicación entre jefes y colaboradores, motive y garantice la participación del personal en la construcción de estrategias de progreso.

El manejo del diagnóstico del clima organizacional desde la perspectiva del Trabajador Social es necesaria en una institución, pues la caracterización social e individual integran tanto las percepciones procedentes de las vivencias particulares como el análisis de la realidad grupal.

## **7. RECOMENDACIONES**

Ante la constante transformación de la sociedad, el profesional en Trabajo Social debe ser proactivo, diligente y audaz para adaptar los conocimientos teóricos a la realidad que deba intervenir, de manera especial en el área organizacional.

Al momento de realizar un diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional, la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Santander debe tener en cuenta los parámetros manejados por diagnósticos anteriores y darle una continuidad en el tiempo para que el análisis correlacional sea eficaz al verificar avances, retrocesos o estancamientos en el desarrollo integral del personal y sus procesos.

Con relación a futuras intervenciones de Trabajo Social en COMFENALCO Santander, se propone al estudiante direccionar su actividad profesional al fortalecimiento del área de Bienestar Social y a la reestructuración de los métodos utilizados para la prestación de servicios sociales al personal.

El aprendizaje en el área organizacional desarrolla destrezas sociales y administrativas con el manejo de un análisis estratégico, sin embargo al momento del estudiante evaluar su accionar e identificar su rol debe medir no solo las metas y objetivos alcanzados, sino incluir el crecimiento profesional, el posicionamiento de la carrera de Trabajo Social y los aportes individuales como parte del proceso de formación.

La práctica del Trabajador Social en el área organizacional es indispensable para el desarrollo profesional integral, el hecho de enfrentarse a una realidad social compuesta por instituciones estructuradas que imponen metas y tiempo de cumplimiento, fortalecen la reacción del estudiante ante el mercado laboral, lo capacitan para responder al entorno competitivo y potencian las aptitudes académicas adquiridas a través de la teoría.

## BIBLIOGRAFÍA

BECKHARD, Richard. *Desarrollo organizacional: estrategias e modelos*. Edgar Blucher. Sao Paulo. 1972.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos Humanos*. McGraw Hill. Brasil.

\_\_\_\_\_. *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. Brasil. 2004.

COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. *Manual institucional, código del buen gobierno*. 2005.

COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 90 de 1946.

COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 0118 de 1957.

<sup>1</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 21 de 1982.

COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA. Ley 789 de 2002.

<sup>1</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991

COOKE, Roberto. *Management para pequeña y mediana empresa*. McGraw Hill. 1996.

GIGCH, John P. Van. *Teoría General de Sistemas*. Editorial Trillas. México 1989.

GONCALVES, 1997. *En Identidad y ética profesional de recursos humanos*. 6 de agosto de 2000.

JACQUES, Elliot. *The Changing Culture of a factory*. Tavistock Publ. Londres. 1951.

J. P. Cambell, "personnel Training and Development", en *Annual Review of psychology*, Vol. 22, No 1, 1971,

LENNER, Georges de. *Tratado de Organización de empresas*. Ediciones Aguilar S.A.

OIT. Visión de trabajo decente. [En línea] Disponible en internet en la dirección: <http://www.oit.org> (acceso 23 de julio de 2006)

Revista de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Super No. 53, mayo 1999,

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Jossey bass. San Francisco. 1992.

TRICE, Harrison M. y BEYER, Jonice M. The Cultures of Organizations, Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall. 1993.

TORRES, Carlos Eduardo. Perfil Organizacional del Trabajador Social. En : CÁTEDRA DE ORIENTACIÓN DE PRÁCTICA. (2º semestre académico: 2005 : Bucaramanga). CD de cátedra de orientación de práctica. Bucaramanga: UIS, 2005.

## ANEXO A

**Cuadro de porcentajes de edad y género**

	<b>HOMBRES</b>	<b>% Hombres</b>	<b>MUJERES</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Total Porcentajes</b>	<b>Total Cantidades</b>
<b>Menores de 25</b>	12	3,88349515	15	4,85436893	8,737864078	27
<b>26-35</b>	19	6,14886731	44	14,2394822	20,38834951	63
<b>36-45</b>	40	12,9449838	94	30,420712	43,36569579	134
<b>46-60</b>	30	9,70873786	52	16,828479	26,53721683	82
<b>Mayores de 61</b>	2	0,64724919	1	0,3236246	0,970873786	3
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>33,3333333</b>	<b>206</b>	<b>66,6666667</b>	<b>100</b>	<b>309</b>

## **ANEXO B**

### **Encuesta para medición del clima y la cultura organizacional**



## MEDICIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DEPENDENCIA \_\_\_\_\_ Esta vinculado a la caja por medio de \_\_\_\_\_ TIEMPO EN LA CAJA \_\_\_\_\_  
 NIVEL EDUCATIVO \_\_\_\_\_ EDAD: 18-25\_\_ 26-32\_\_ 33-45\_\_ 46-52\_\_ 53 en adelante\_\_

A continuación usted encontrará un formulario con “afirmaciones”, que pretenden conocer sus opiniones sobre aspectos de la Caja; solo tiene que leer con cuidado cada una de ellas y marcar con una X en el cuadro correspondiente que nos indicará su acuerdo, parcial o desacuerdo, por favor solo marque una opción por cada afirmación:

	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>AVECES</b>	<b>NO</b>
1	Me identifico con los valores, políticas, misión y visión de la caja			
2	Los documentos internos son claros y facilitan la información en la caja.			
3	Respeto a cabalidad el reglamento interno de trabajo y el manual de procedimientos.			
4	Soy un miembro importante de la caja.			
5	La Caja me hace participe de hechos que me afectan directamente.			
6	Mi desempeño lo evalúa el jefe que mas conoce mi labor y yo puedo opinar en la evaluación.			
7	Cuando obtengo los resultados que el trabajo requiere, la Caja reconoce mi esfuerzo.			
8	Cuando se presentan vacantes en la Caja se asciende al personal capacitado que cumple con el perfil.			
9	Puedo innovar en el ejercicio de mis funciones para obtener los objetivos planteados.			
10	Cada uno responde por sus acciones y resultados.			
11	Considero que la brigada de emergencia es importante.			
12	El jefe utiliza las reglas y presiones para mantener controlados a los colaboradores.			
13	Los conocimientos y habilidades de mi jefe garantizan que la orientación impartida por él contribuye a mejorar mis labores.			
14	Las instalaciones de COMFENALCO Santander son cómodas y agradables para desempeñar mi trabajo.			
15	Sé como prevenir las enfermedades profesionales que puedo desarrollar debido a mi actividad laboral.			
16	Encuentro apoyo y orientación de mis compañeros y jefes.			
17	La Caja fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus colaboradores.			
18	Temo ser despedido en cualquier momento.			
19	Los programas de bienestar se adaptan a mis necesidades.			
20	Puedo acceder a la capacitación siempre y cuando se justifique mi participación.			
21	Cuando ingresé a trabajar la primera vez me dieron a conocer las políticas, misión, visión, valores y objetivos de la Caja.			

	<b>AFIRMACIONES</b>	SI	AVECES	NO
22	Existe en COMFENALCO Santander una cultura organizacional basada en valores corporativos.			
23	Escucho con atención el CONFEVOZ.			
24	Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.			
25	Como trabajador de COMFENALCO Santander me preocupan los asuntos de la Caja como si fueran míos.			
26	Aprovecho los espacios de recreación y esparcimiento que me brinda la Caja por ser colaborador.			
27	A la hora de calificar el desempeño se hace con imparcialidad y no por afinidad con el jefe.			
28	Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el equipo y no para una sola persona.			
29	Solo ascienden personas que mantienen buenas relaciones con los jefes.			
30	La Caja le da importancia a la creatividad, al cambio y a las nuevas propuestas.			
31	Los jefes aceptan y aplican las sugerencias ofrecidas para el mejoramiento.			
32	La Caja puede confiar que mis labores se cumplen a cabalidad.			
33	Las correcciones y sugerencias que me hacen son realizadas con ánimo constructivo.			
34	La Caja se preocupa porque conozcamos los procedimientos necesarios para la operación adecuada de los equipos.			
35	Tengo la dotación necesaria para cumplir con mis funciones.			
36	La Caja se preocupa por mi seguridad en el área de trabajo.			
37	Cuando necesito un favor siempre encuentro alguien dispuesto a colaborar.			
38	Me alegra llegar cada mañana a la Caja.			
39	A la Caja le interesa mantener el personal con experiencia.			
40	Siento que la caja se preocupa por mi bienestar y el de mi familia.			
41	Participo de la capacitación brindada por la caja por obligación y no porque me interese.			
42	Conozco lo que la Caja quiere de mi trabajo.			
43	La información sobre los diferentes programas y actividades de la caja me llega oportunamente.			
44	Quienes se encargan de hacer cumplir el reglamento interno de trabajo y el manual de procedimientos lo hacen de manera equilibrada y no a su conveniencia.			
45	Las actividades realizadas en mi cargo contribuyen al logro de los objetivos institucionales.			
46	Los cambios de políticas de la Caja se hacen teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores.			
47	La idea de ser evaluado me tensiona e indispone.			
48	Con el programa el color del valor he podido ampliar mis conocimientos de los valores corporativos.			
49	Vale la pena estudiar y capacitarse pues me da la oportunidad de ascender en la Caja.			
50	Mi equipo tiene mente abierta al cambio y acepta con agrado la innovación.			
	<b>AFIRMACIONES</b>	SI	AVECES	NO

51	Conozco el programa el color del valor y he participado en él			
52	Cumplo con las normas establecidas para el cuidado y mantenimiento de los equipos.			
53	La inducción recibida contribuyó a la satisfacción de las necesidades y expectativas del momento.			
54	Mi jefe da importancia a la planificación, eficiencia y terminación de las tareas.			
55	He recibido capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad.			
56	Conozco actividades y programas realizados por el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO).			
57	Todos contribuimos para el logro de los objetivos.			
58	Mi jefe se muestra amigable y no como un ser inalcanzable.			
59	Me siento seguro en mi cargo siempre y cuando cumpla con mis funciones.			
60	Conozco los programas que bienestar social desarrolla.			
61	Cuando he sido capacitado he mejorado mi desempeño.			
62	Considero que las celebraciones (día mujer, amor y amistad) realizadas por bienestar social son importantes.			
63	El medio de comunicación virtual (pasa la voz) es fácil de comprender y agrada leerlo.			
64	He leído y conozco los manuales (buen gobierno, convivencia, procedimientos, ética y reglamento interno) existentes en la Caja.			
65	Doy a conocer la importancia de COMFENALCO Santander a mi familia y amigos.			
66	Mi jefe facilita mi participación en las actividades de Bienestar Social.			
67	Hago constante evaluación de la realización de mis actividades sin necesidad que me lo pidan.			
68	La Caja nos motiva a tomar decisiones pertinentes a mi cargo.			
69	Con la elección del personaje valorado se ha motivado a fortalecer los valores corporativos.			
71	Considero que es importante continuar con las asesorías familiares dictadas por el Dr. Jorge Díaz Wilches.			
72	Tengo libertad de intercambiar ideas con mi jefe y compañeros sin temor a ser ignorado.			
73	Renazco la importancia de hacer las pausas activas.			
74	Es mejor trabajar solo que con otras dependencias.			
75	Conozco los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.			
76	La capacitación se hace acorde con las necesidades del cargo.			
77	En mi dependencia existe tensión por demostrar quien es el mejor.			
78	Leo los volantes para conocer la programación de las actividades de la Caja.			
79	Considero necesario que se haga una reinducción al personal con el fin de fortalecer los conocimientos corporativos.			
80	Prefiero continuar laborando en la Caja a emplearme en otra empresa con las mismas funciones y con el mismo salario.			
	<b>AFIRMACIONES</b>	SI	AVECES	NO

81	Leo las carteleras corporativas para informarme de la programación de los diferentes servicios.			
82	Conozco por medio de mi jefe los cambios adoptados por la empresa.			
83	Considero que el salario que recibo es acorde con el cargo que desempeño.			
84	En mi dependencia hay cohesión, trabajamos como un todo y no cada uno por su lado.			
85	En el transcurso del último año la comunicación del jefe conmigo y con el equipo de colaboradores ha mejorado.			
86	Contribuyo a que las instalaciones estén ordenadas y aseadas.			

### SU OPINIÓN CUENTA:

1. Escriba 2 características que identifican a un colaborador de COMFENALCO Santander.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿En que programas de bienestar ha participado?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

2.1 ¿Cómo le han parecido?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

2.2 ¿Qué programas de bienestar social le gustaría que se desarrollaran?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿He podido apreciar modificaciones en los procesos y funcionamiento de la Caja después de la implementación del sistema de Gestión de Calidad?      SI\_\_\_      NO\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el medio de comunicación que mas utiliza para informarse dentro la Caja?

\_\_\_\_\_

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*  
*Gestión humana y Servicios de Apoyo*

## ANEXO C

### Metodología utilizada en la interpretación de los datos

	<b>Si (Tercer unidad de respuesta )</b>	<b>A veces (Segunda unidad de respuesta )</b>	<b>No (Primer unidad de respuesta )</b>
<b>Valor Asignado</b>	3	2	1
<b>Cálculo Cuantitativo de la Calificación</b>	(Número total de respuestas en este intervalo* el valor asignado al intervalo)/ Número de Posibles respuestas	(Número total de respuestas en este intervalo* el valor asignado al intervalo)/ Número de Posibles respuestas	(Número total de respuestas en este intervalo* el valor asignado al intervalo)/ Número de Posibles respuestas
<b>Transformación a modo porcentual</b>	Calificación obtenida/ calificación máxima a obtener*100	Calificación obtenida/ calificación máxima a obtener*100	Calificación obtenida/ calificación máxima a obtener*100
<b>Ejemplo</b>	$5 \cdot 3 / 10 = 1.5$ $1.5 / 3 \cdot 100 = 50\%$	$2 \cdot 2 / 10 = 0.4$ $0.4 / 3 \cdot 100 = 13.3\%$	$3 \cdot 1 / 10 = 0.3$ $0.3 / 3 \cdot 100 = 10\%$

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Manejo de datos. La Autora. 2005.

## ANEXO D

### Porcentajes para el clima organizacional planteados en el plan operativo

VARIABLE	INDICADORES	% ESPERADO	% OBTENIDO
<b>POTENCIAL DE LOGRO</b>	• Identidad	74	84
	• Participación	72.92	77.6
	• Evaluación	75	83
<b>MOTIVACIÓN</b>	• Reconocimiento	78	81.33
	• Promoción	76	72.66
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	• Creatividad	72	81.33
	• Responsabilidad	75	84
	• Cuidado con el equipo	72.92	82.33
<b>DESARROLLO EN EL TRABAJO</b>	• Capacitación	75	77.66
	• Inducción	72.92	65.33
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA</b>	• Claridad Organizacional	74	81.66
	• Comunicación	76	84
	• Normas	72	84
<b>CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN</b>	• Autoridad	72.92	75.66
	• Dirección	72.92	83
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	• Lugar de Trabajo	75	81.33
	• Seguridad Industrial	72	78
<b>CORDIALIDAD Y APOYO</b>	• Trabajo en Equipo	72.92	82.33
	• Relaciones Humanas	78	83
<b>TRABAJO Y VIDA PERSONAL</b>	• Estabilidad Laboral	70	77.66
	• Salario	72.92	62
	• Bienestar Social	72.92	70
<b>TOTAL DE VARIABLES</b>	• Medida Central Total	72.92	80.04

Fuente: COLOMBIA. COMFENALCO SANTANDER. Asignación de Variables. La Autora. 2005.

## **ANEXO E**

### **Formato de visita de comprobación familiar**

## FORMATO DE VISITA FAMILIAR

No.
Fecha:

### 1. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre Completo:		Identificación:	
Lugar y fecha de nacimiento:		Genero:	Teléfono:
Dirección:	Barrio:	Ciudad:	
Antecedentes penales:			

### 2. ESCOLARIDAD

Primaria:	Bachillerato:	Técnico:
Tecnología:	Pre-grado:	
Postgrado:	Otros:	

### 3. ASPECTO FAMILIAR

<b>3.1. Estado Civil:</b>	Casado:	Soltero:	Viudo:	Unión libre:	Separado:	Divorciado:
<b>3.2. Tipología familiar:</b>	Nuclear:	Extensa:	Reconstituida:	Simultanea:	Díada:	
<b>3.3. Etapa ciclo vital familiar</b>	Luna de miel	Matrimonio con hijos	Hijos en edad preescolar	Hijos adolescentes	Nido vacío	
<b>3.4. Antecedentes penales familiares:</b>						
<b>3.5. Observaciones:</b>						

### 3.6 Composición familiar

Grupo de origen								
IT EM	Nombre Completo	Parentesco	Edad	Estado civil	Escolaridad	Ocupación	Depende de el/ella	Residen con el/ella
1								
2								
3								
4								
5								
6								

### Grupo Familiar Actual

ITEM	Nombre Completo	Parentesco	Edad	Estado civil	Escolaridad	Ocupación	Depende de el/ella	Residen con el/ella
1								
2								
3								
4								
5								
6								

### Otros que dependen y/o residen

ITEM	Nombre Completo	Parentesco	Edad	Estado civil	Escolaridad	Ocupación	Depende de el/ella	Residen con el/ella
1								
2								
3								
4								
5								
6								

### 3.7. Salud Familiar y Ocupacional (grupo familiar)

El aspirante o alguien del grupo familiar sufre de patologías de alto costo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Esta patología debe ser tratada con medicamentos que no están cubiertos por la EPS:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cual medicamento \_\_\_\_\_

CONCEPTO	SI	NO	NOMBRE COMPLETO	PARENTESCO	OBSERVACIONES
Hospitalario					
Quirúrgicos					
Traumáticos					
Medicamentos					
Tóxicos					
Alérgicos					
E.T.S.					
Psicológicos					
Hábitos					
Diabetes					
Epilepsia					
Discapacidad física o mental					
Enfermedad Terminal					

El aspirante ha tenido en alguna empresa accidentes de trabajo: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

FECHA	EMPRESA	CAUSAS	TIPO DE LESION	PARTE AFECTADA	SECUELAS

#### 4. FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

##### 4.1. Liderazgo en el hogar

En caso de duda consulta a:						
Trabajador__	Conyugue__	Compañero__	Padres__	Hermanos__	Consenso__	Otros__
Decide el lugar de residencia:						
Trabajador__	Conyugue__	Compañeros__	Padres__	Hermano__	Consenso__	Otros__
Cuando tengo problemas no se que hacer y pido ayuda a otros si_____ No_____						
Acostumbra a salir con los hijos:						
Trabajador__	Conyugue__	Compañeros__	Padres__	Hermano__	Consenso__	Otros__

#### 4.2. Normas

Hay funciones establecidas para cada miembro	Si ____	No ____
Se consideran necesarias para el funcionamiento familiar	Si ____	No ____
Acatamos las normas existentes y/o procuramos hacerlo	Si ____	No ____
Cada uno regula su actuar	Si ____	No ____
Observaciones:		

#### 4.3. Relaciones

Se entienden más y mejor: Padre e hijos____ Madre e hijos____ Conyugues____ Abuelos y nietos____ Otros____
Por qué?

#### 4.4. Comunicación

Entre los padres es:	Afectiva:		Instrumental:	
Padres e hijos es:	Afectiva:		Instrumental:	
Entre hermanos es:	Afectiva:		Instrumental:	
Espacio que dedica a compartir con la familia es en el:	Desayuno:	Almuerzo:	Comida:	Otros:
En general la comunicación es:	Excelente:	Buena:	Aceptable:	Mala:

#### 4.5. Recreación

Dedica el tiempo libre a:	Descansar:	Ver TV.:	Deporte:	A la familia:	Otros:
Dedica tiempo al ocio compartido de:	0 – 2 veces ____	3 – 5 veces ____	Más de 5 ____		

#### 4.6. Conflictos

Se presentan:	Siempre: __	Casi siempre: __	Rara vez: __	Nunca: __		
Entre:	Padres: __	Padres e hijos:	Madre e hijos: __	Padre e hijos: __	Hermanos: __	Otros: __
Los resolvemos con:	Dialogo: __	Discusión: __	Imposición: __	Otros: __		

#### 4.7. Roles

Asume la carga económica	Trabajador:	Conyugue:	Padres:	Hermanos:	Compartida:
Asume el cuidado de los hijos	Trabajador:	Conyugue:	Padres:	Hermanos:	Compartida:
Acata las ordenes y recomendaciones	Trabajador:	Conyugue:	Padres:	Hijos:	Consenso:
Asume la autoridad:	Trabajador:	Conyugue:	Padres:	Hijos:	Consenso:

#### 5. ASPECTO SOCIO – ECONÓMICO

Ingresos Familiares		Egresos Familiares	
Salario colaborador		Cuota vivienda	
Salario conyugue		Arriendo	
Arriendo		Alimentación	
Intereses		Transporte	
Pensiones		Servicios públicos	
Negocios particulares		Educación	
otros		Salud	
		otros	
<b>Total:</b>		<b>Total:</b>	

La relación existente entre ingresos y egresos es:	Adecuada:___	Inadecuada:___
--	--------------	----------------

	Si	No	\$	Entidad	Tiempo / Duración
Tiene créditos					
Inversiones					
Cuentas de ahorro					
Otros					

## 6. VIVIENDA

TIPO		ESTADO		TENENCIA		DOTACIÓN		SERVICIOS	
Casa		Terminada		Propia		Suntuoso		Luz	
Casa – Lote		En construcción		Arrendada		Completa		Agua	
Apartamento		Obra Negra		Cedida		Cómoda		Gas	
Vivienda compartida		Obra Gris		Familiar		Mínima		Alcantarillado	
Inquilinato		En remodelación				Insuficiente		Teléfono	
Habitación								Parabólica	
Tugurio									

TAMAÑO		SECTOR		SANO		DEFICIENTE		PERJUDICIAL	
No habitaciones		Residencial							
No. baños		Comercial							
Plantas		Industrial							
Cocina		Popular							
Sala		Marginal							
Comedor		Invasión							
Sala – Comedor									
Patio									

Que condiciones de vivienda han mejorado desde el ingreso a la organización: \_\_\_\_\_

## 7. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

### 7.1. Ambiente físico y social

Zona de riesgo		De periferia		Central		Rural	
Vías de acceso		Buenas		Deficientes		Inadecuadas	
Ruta de buses		Pocas		Muchas		Ninguna	
Horario de rutas		Restringido		Permanente			
Distancia del trabajo		Amas de una hora		A menos de una hora			

## 7.2. Relación Comunitaria

El trabajador pertenece a alguna actividad comunitaria o asociación Si___ No___ Cual___
Conoce a los vecinos Si___ No___ ¿Porque? _____

## 7.3. Relación Comunidad – Empresa

Los vecinos conocen la empresa donde trabaja Si___ No___
Ellos conocen de la empresa : Productos___ Servicios___ Programas___ Promociones___ Recursos Humanos___ Otros ___
Por qué medios conocieron la caja: Radio___ Prensa___ TV. ___ Folletos___ Internet___ Trabajador___ Otros ___
Concepto de los vecinos sobre la caja: Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___

## 7.4. Relación Familia – Empresa

Concepto de la familia sobre la caja: Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___
Expectativas laborales: Estabilidad___ Capacitación___ Ascenso___ Buen Trato___ Otros___

\_\_\_\_\_  
**Candidato Visitado**

\_\_\_\_\_  
**Trabajadora Social de Talento Humano**

\_\_\_\_\_  
**Vo. Bo. Gestión Humana y S.A.**

## ANEXO F

### Taller de Habilidades sociales

COORDINADOR/ TIEMPO	DISTRIBUCIÓN DEL TALLER
Trabajadora Social  35 Minutos	<b>1º Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal:</b> Estilo agresivo, pasivo y agresivo. La función de esta etapa es distinguir entre cada uno de los estilos, reconociendo la mejor forma de actuar de acorde con el estilo asertivo. Nos ayudará también a reconocer nuestros errores en este ámbito.
Psicóloga de Talento Humano  45 Minutos	<b>2º Identificar las situaciones en las cuales queremos ser más asertivos.</b> Se trata de identificar en qué situaciones fallamos, y cómo deberíamos actuar en un futuro. Se analiza el grado en que nuestra respuesta a las situaciones problemáticas puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.
Psicóloga de Talento Humano 20 Minutos	<b>3º Describir las situaciones problemáticas.</b> Se trata de analizar las situaciones en términos de quién, cuando, qué y cómo interviene en esa escena, identificando nuestros pensamientos negativos y el objetivo que queremos conseguir.
Trabajadora Social  15 Minutos	<b>4º Escribir un guión para el cambio de nuestra conducta.</b> Es un plan escrito para afrontar la conducta de forma asertiva. Aquí se intenta poner por escrito las situaciones problema y clarificar lo que queremos conseguir. El coordinador moldea junto al personal el guión para que este sea expresado de forma específica.
Psicóloga de Talento Humano  20 Minutos	<b>5º Desarrollo de lenguaje corporal adecuado.</b> Se dan una serie de pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.), y se dan las oportunas indicaciones para que la persona ensaye ante un espejo.
Psicóloga de Talento Humano  20 Minutos	<b>6º Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás.</b> Las demás personas utilizan estratagemas para manipularle, haciéndole sentir culpable, evadiéndose de la conversación o victimizándose. Se dan una serie de técnicas para resistirnos al influjo de los demás.

Fuente: Psicología. [En línea]. Disponible en: <http://www.psicologiaonline.com>