

Liga Antioqueña de Tenis de Campo

Percepción del clima organizacional como
herramienta administrativa, bajo un
enfoque social



Cristin Siomar Jiménez Ángulo
Paula Andrea Tamayo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SECCIONAL BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y DE LA SALUD

PROGRAMA TRABAJO SOCIAL



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA, BAJO UN ENFOQUE SOCIAL, EN LA LIGA ANTIOQUEÑA
DE TENIS**

POR

CRISTIN SIOMAR JIMÉNEZ ÁNGULO

PSIC. PAULA TAMAYO (ASESORA)

Página para dedicatoria

Agradecimientos

A todas las personas que hicieron posible realizar este ejercicio investigativo; en primera instancia a la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, por ser la entidad que me abrió sus puertas y brindó todo los recursos humanos y materiales para hacer posible este trabajo, así mismo a todos los colaboradores y directivos que me aportaron todos sus conocimientos, percepciones y vivencias para nutrir de información mi proceso de formación en la organización.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarme bases académicas y conceptuales que aportan a mi crecimiento profesional y que hoy me han permitido realizar este ejercicio investigativo y aplicar lo que desde la formación me han inculcado; agradezco también la disciplina que me han infundido, el carácter, el coraje y la preparación para enfrentar el medio social.

Agradezco a mi familia su compañía y apoyo incondicional en mi proceso formativo.

Contenido

Resumen.....	7
Introducción.....	8
1. El Problema de investigación.....	17
1.1 Planteamiento.....	17
1.2 Formulación.....	19
2. Justificación.....	19
3. Objetivos.....	21
3.1 General.....	21
3.2 Específicos.....	21
4. Marco referencial.....	22
4.1 Referente contextual.....	22
4.2 Antecedentes.....	35
4.3 Referente Conceptual.....	38
4.3.1 El clima organizacional de la óptica de otros autores.....	38
4.3.2 La percepción del clima organizacional en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.....	40
4.3.3 Componentes del clima organizacional.....	42
4.3.4 La comunicación como herramienta fundamental para alcanzar un adecuado clima organizacional.....	45
4.3.5 El papel del individuo, el empleado y la organización frente al clima organizacional.....	47
4.3.6 Incidencia del rol y el estatus frente al clima organizacional.....	49
5. Metodología.....	54
6. Resultados, análisis e interpretación.....	60
6.1 Compromiso.....	63
6.2 Efectividad del individuo.....	66
6.3 Efectividad de la empresa.....	74
6.4 Efectividad del empleado.....	75

7. Conclusiones.....	81
8. Recomendaciones.....	84
9. Referencias.....	84
Anexos.....	86

Resumen

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones y opiniones que el individuo y el grupo tienen sobre la organización a la cual pertenecen, en aspectos como autonomía, estructura, recompensas, consideración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, apoyo, entre otros. Hoy, la gestión organizacional reconoce la necesidad de apuntalar los procesos de transformación en su capital humano, para cual es necesario dirigir los mejores esfuerzos en aras de concertar un óptimo clima organizacional.

La presente investigación se realizó en la Liga Antioqueña Tenis (Colombia). Responde a la necesidad organizacional de profundizar en el conocimiento sobre sí misma, como acción previa que servirá como soporte para la toma de decisiones con base en evidencias, en este caso los resultados del estudio.

La investigación se basó en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). La información se obtuvo mediante cuestionario, observación, entrevistas y revisión documental.

Los resultados del estudio indican: a) factores de clima valorados positivamente, como la efectividad, que se deben destacar y potenciar, y b) factores de clima con menor valoración, como la comunicación, que representan una oportunidad de mejora.

Introducción

El clima organizacional se ha convertido en un tema de interés general para todas las compañías del mundo, desde varias décadas atrás.

Actualmente es un tema de relevada importancia para las organizaciones y ha dejado de ser un tema latente, para convertirse en un elemento de estrategia organizacional.

El clima organizacional devela la importancia de un ambiente sano para el bien de la empresa, y especialmente para su principal recurso, las personas. Es por medio de éste como se visualizan la eficiencia y eficacia de los colaboradores en la entidad, por lo tanto en éste trabajo investigativo se centran enfoques en la identificación de los estatus y roles en la identidad, siendo adscritos o adquiridos, que pueden tener influencia en el clima organizacional; lo cual se podrá relacionar con la teoría de Frederick Herzberg (IUPG, s.f.) y sus conceptos sobre los factores higiénicos y motivacionales; Maslow (Motivación Laboral, s.f.) con su teoría sobre las necesidades, donde se hace énfasis en la necesidad de reconocimiento y autoestima, y finalmente de Goncalves (Bustos, Miranda y Peralta, 2001), quien aporta definiciones sobre el clima organizacional. Todos estos autores contribuyen al entendimiento del concepto de clima organizacional, con elementos propios para desarrollar esta investigación y conocer más del tema a partir de sus teorías.

Surge el desarrollo de este ejercicio investigativo el poder identificar modelos de comportamiento al interior de las organizaciones de servicio, específicamente del ámbito deportivo, en pymes (pequeñas y medianas empresas), donde las

personas desarrollan diferentes tipos de relaciones que, en la medida que se logren entender facilita el logro de diferentes objetivos corporativos en torno a un clima sano y de crecimiento. Es además importante dentro de este ejercicio investigativo confrontar diferentes teorías de autores que escriben sobre el clima organizacional, con la realidad del país, en empresas de servicio, pymes y específicamente del ámbito deportivo. Bien es sabido que el clima organizacional parte del sujeto y con ello de sus percepciones sobre el ambiente en el que se desenvuelve, sin embargo, existe otra cantidad de variables que es importante considerar en el ámbito interno de las organizaciones donde los líderes juegan además un papel fundamental. Un líder que se pregunte siempre sobre qué está a su alcance para garantizar un mejor clima organizacional entre todos los colaboradores, es una persona que seguramente estará más cerca de alcanzar un resultado positivo que aquel que aun no se ha hecho esta pregunta, esta dicho que todo aquello que se mide es susceptible de mejoramiento.

Para lograr conocer más sobre el clima organizacional en organizaciones de servicios, pymes, del ámbito deportivo, es necesario identificar modelos de clima organizacional que ya se hayan llevado a cabo en otras organizaciones y contextos, y que hoy han logrado generar una postura teórica, las cuales de alguna manera deben entrarse a considerar y confrontar para validar su aplicación en torno a la organización donde hoy se quiere indagar sobre su cultura de clima organizacional. Esto seguramente conlleva a presentar algunas estrategias de trabajo que faciliten el buen desarrollo del clima organizacional al interior de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, facilitando elementos a sus líderes, pero también a cada uno de los empleados que allí laboran, pues bien se ha dicho que administrar el clima organizacional no es tarea de uno, sino del conjunto de personas que representa una organización.

Es necesario aclarar que este ejercicio no pretende calificar el clima organizacional que tiene hoy la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, pero si identificar líneas de trabajo que posteriormente se puedan socializar con sus

empleados y generar acuerdos de trabajo a modo de plan de acción donde todos sientan que son parte del ejercicio de mejoramiento continuo.

En este orden de ideas, este ejercicio investigativo contribuye a la generación de estrategias de trabajo, en un ambiente simple y cotidiano. No se pretende generar grandes actividades extraordinarias, complicadas, y costosas, se quiere identificar elementos que permitan de una manera fácil que todos los empleados entiendan el concepto de clima organizacional, sepan cual es el papel frente a él, los compromisos que esto genera, la necesidad de conocerse cada uno y estar dispuestos a transformarse para luego mejorar las relaciones con quien les rodea.

Es intención indirecta también de este ejercicio investigativo el buscar que las personas que laboran en una organización aprendan por sí mismas, antes de tener que ser convocados, a identificar métodos de trabajo para la solución de conflictos asociados al clima organizacional, logrando con esto trabajar elementos importantes del clima organizacional como son la autoestima, la auto motivación y la gestión de estimular permanentemente los valores personales para que se conviertan en competencias organizacionales.

Este ejercicio investigativo de manera directa facilita elementos para poder aproximarse a tener una mejor organización, pero es importante hacer claridad que el ser humano no está segmentado, es decir, que todo esto lo deberá aplicar exclusivamente en su trabajo; es gratificante, poder identificar cambios al interior de su estructura familiar básica, saber si los talleres que se desarrollen se empiezan a replicar al interior de los hogares de cada persona, en otros ámbitos diferentes al laboral. Este tipo de resultados se tendrán muy presentes y serán motivo de consulta con los participantes.

Como una condición ética, los resultados obtenidos de este proyecto han sido socializados con los participantes, esto es fundamental en los ejercicios de clima organizacional, pues muchos se quedan en los anaqueles de los investigadores o gerentes de las organizaciones y allí no cumplen ningún principio científico, allí mueren las oportunidades de mejoramiento. Por esto es necesario que frente a los

resultados obtenidos, y hecha la respectiva socialización, se generen grupos de trabajo por bloques temáticos, identificando con claridad las actividades, los tiempos de ejecución, los responsables de cada una de las acciones y las fechas en que se pretende completar cada actividad propuesta. Este ejercicio investigativo ha sido acogido por la alta dirección, es un compromiso de la alta dirección hacerle el seguimiento respectivo, de tal forma que todos los integrantes de la organización identifiquen que los directivos están involucrados y comprometidos con el mejoramiento.

Este tipo de ejercicios deben conducir al mejoramiento del clima organizacional, seguramente no de un día para otro, pero si en el corto y mediano tiempo, en relación a la disciplina con que se administren los planes de trabajo frente a los hallazgos socializados.

Los resultados de este ejercicio deben facilitarle a otros estudiantes, investigadores y organizaciones, el retomar herramientas, metodologías, métodos de trabajo y resultados para conocer cada vez mejores elementos del clima organizacional al interior de sus organizaciones.

Este proyecto está dirigido a los 31 colaboradores vinculados y 7 más con contrato de prestación de servicios en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, inicialmente, pues son ellos a quienes se les aplicó una herramienta de trabajo, definida a través de encuentros y de interacción constante, fueron los invitados a construir equipos de trabajo para buscar alternativas que conllevan al mejoramiento del clima organizacional, pero es necesario hacer claridad que este tipo de trabajos también generan beneficios indirectos para otras poblaciones que en ocasiones no consideran, es el caso de las familias de los colaboradores, quienes deberán apreciar personas con mayor sentido de pertenencia por la organización, personas con una escala de valores mejor definidas, personas con mayor facilidad para superar momentos de crisis y personas con un mayor sentido de liderazgo.

Otro grupo poblacional que seguramente identifica beneficios indirectos es el de los proveedores de las organizaciones donde se aplique este tipo de trabajos, pues verán una mejor cultura organizacional, transparencia en las relaciones empresariales y deseo de adoptar modelos similares que puedan aplicar en sus organizaciones.

Se deberán beneficiar también las organizaciones del sector, colegas de la Liga de Tenis de Campo, pues se convierte en una responsabilidad de la Liga poder socializar los resultados obtenidos a modo de buenas prácticas, de tal forma que esto se pueda multiplicar y representar beneficios para todo el gremio.

Finalmente el más beneficiado y quien deberá percibir los resultados de todo este ejercicio tienen que ser los clientes, tanto internos como externos, traducido esto en mejores servicios, distribuidos a través de mejores personas.

Producir los resultados que hemos imaginado hasta el momento, implica que se den unas condiciones básicas que permitan la consecución de los objetivos, estos deben dejarse claro desde el principio y recordarlos cada vez que sea necesario para no desviarnos del objetivo general. Dentro de lo más significativo a considerar deben estar:

- Garantizar la participación de la alta dirección en todos los talleres y presentaciones de trabajo.
- Definir la metodología a emplear para la recolección de información al igual que la confidencialidad que se requiera para poder garantizar una participación franca y sin ningún tipo de represión.
- Facilitar la participación de todos los empleados, de una manera directa o indirecta, pero que sea clara para todos, pues se debe generar desde el inicio de este tipo de trabajos la claridad para abordar el clima organizacional como un compromiso de todos.
- Garantizar la construcción de planes de acción y su seguimiento frente a los resultados obtenidos.

Este proyecto debe considerar la aplicación de diferentes etapas de trabajo las cuales se determinan bajo el enfoque el ciclo PHVA, aplicado en todas las organizaciones que administran sus servicios bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2008, este invita a considerar actividades desde el P: Planear, H: Hacer, V: Verificar, A: Actuar. En este orden de ideas y a modo general se deberán considerar las siguientes actividades para este proyecto:

Planear

- Definir una organización del esquema de Servicios, para la aplicación de este proyecto.
- Solicitar autorización a su representante para la aplicación de este proyecto.
- Definir un cronograma de trabajo que permita la interacción con los colaboradores de la organización.
- Identificar fuentes bibliográficas y monográficas que faciliten conocer otras experiencias de trabajo similares enfocados al clima organizacional.
- Identificar modelos y autores que han venido desarrollando el concepto de clima organizacional.

Hacer

- Formalizar la relación con la organización elegida, lo cual se adelantara mediante un documento escrito de autorización.
- Desarrollar el cronograma de trabajo construido y dejar claras las observaciones de posibles ajustes que se deban realizar durante la marcha, sin que ello implique desviarse del objetivo de este proyecto.
- Analizar con detenimiento la información bibliográfica y monográfica obtenida, al igual que los modelos y autores que se consideran pertinentes,

para confrontar sus teorías con los resultados que se puedan ir identificando con la organización elegida para aplicar este proyecto.

Verificar

- Frente a las posibles desviaciones que se identifiquen en el desarrollo de este ejercicio es importante contemplar diferentes planes de acción que conlleven a su enrutamiento de cara a no desviarnos del objetivo del proyecto. Para esto se realizará una revisión semanal del cumplimiento del cronograma y las actividades y tareas que de este se desplieguen.
- Las fuentes bibliográficas y monográficas que se identifiquen podrán ajustarse permanentemente en la medida que se identifiquen nuevas fuentes que permitan una mejor comprensión del concepto de clima y su aplicación a las organizaciones de servicio.

Actuar

- Será un principio para el desarrollo de este trabajo, el actuar rápidamente en la búsqueda de alternativas en el momento que se identifiquen desviaciones, pues sólo de esta manera se dinamiza el ejercicio de comprensión del concepto de clima organizacional. Estas acciones nacerán de las revisiones semanales al cronograma de trabajo y en análisis de progreso en el cumplimiento de objetivos planteados.
- Desarrollar este tipo de ejercicios requiere de una serie de recursos que es importante considerar para su adecuado desarrollo, los más relevantes son:
 - Acompañamiento del equipo de líderes de la organización y participación activa en todos los talleres.
 - Disponer de un espacio para reuniones y análisis de los resultados, además de un procesador para poder ir redactando los resultados de los diferentes hallazgos.

- Apoyo en la convocatoria del personal de la organización para los conversatorios y/o talleres que se programen.
- Autorización para acceder a la información de la organización que se considere necesaria para el análisis del tema a trabajar.
- Contar con papelería, lápices, borradores, entre otros elementos menores propios de las jornadas laborales diarias que se emplean como insumos.

Este proyecto estará a cargo a modo educativo del estudiante investigador, con el apoyo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello; a modo administrativo será una responsabilidad del Director Ejecutivo (ver cuadro anexo sobre la estructura organizacional de la LAT) de la Liga de Tenis de Campo, quien se acompaña de su equipo de Líderes de procesos, y quienes dieron claras instrucciones de apoyo en los temas que fueron requeridos por parte del estudiante investigador.

Mensualmente, en los grupos primarios del comité administrativo de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, la estudiante investigadora comparte avances sobre este proyecto a modo de retroalimentación al grupo de tal manera que se mantenga el interés y deseo de continuar apoyando este ejercicio.

Este proyecto se ejecutó por etapas así:

Etapas de Documentación: En ella se hizo una recolección de la información interna y externa, necesaria para darle forma conceptual a este ejercicio investigativo. El tiempo calculado para este ejercicio es de 2 Meses.

Etapas de Aplicación: Es el tiempo invertido en la generación de encuentros con los colaboradores de la liga de Tenis de Campo de Antioquia y aplicación de talleres, conversatorios, y las herramientas definidas para obtener información que será analizada y procesada. El tiempo estimado para este ejercicio será de 3 meses.

Etapa de Tabulación de resultados: Es el periodo empleado en la recolección de información obtenida a través de la herramienta empleada, la cual debe ser manejada con alta responsabilidad y con la custodia necesaria para evitar que se pierda o mal interprete. Esta información debe ser tabulada utilizando métodos cualitativos y cuantitativos que faciliten su interpretación por los diferentes niveles de participación de la organización y futuros consultores. Esta etapa dura aproximadamente 1 mes.

Etapa de Análisis e interpretación de resultados: Es la etapa donde el estudiante investigador, hace un análisis de los resultados basado en su experiencia y en resultados y/o teorías de otros investigadores, además se pueden presentar interpretaciones de los resultados cuidándose de emitir conceptos evaluativos, es de recordar que el papel del investigador no es juzgar sino interpretar unos resultados y socializarlos para poder dar por aceptada una teoría existente o refutarla con argumentos científicos. Este ejercicio tendrá una duración de 1 mes.

Etapa de Socialización de los resultados: Es el momento donde se presentan los resultados de la investigación, este será socializado en tres momentos diferentes, el primero con el grupo directivo de la Liga de Tenis de Campo, compuesto por los líderes de los procesos primarios de la organización así: Formación Deportiva, competencia, practica Libre, organización de torneos y Desarrollo; el segundo con todo el personal de la Liga, y el tercero con otros compañeros investigadores de la Universidad Minuto de Dios.

Es importante aclarar que aquí no finaliza en su totalidad un ejercicio de valoración del clima organizacional, pues de los resultados socializados se generara el compromiso de implementar planes de acción al interior de la organización, frente a los cuales el estudiante investigador podrá ser un consultor permanente que facilite los avances y mida lo progresos obtenidos. Podría decirse que tomar la decisión de abordar ejercicios de clima organizacional es un ejercicio que se construye con el esfuerzo, disciplina y creatividad del día a día por parte de todos los integrantes de una organización. Es imprescindible construir un cronograma

adjunto a los planes de acción donde se dejen claro los responsables y los tiempos en que se hará seguimiento.

1. El Problema de investigación

1.1 Planteamiento

Los escenarios del mundo globalizado, los versátiles movimientos económicos, y la necesidad de la constante producción, para la competencia nacional e internacional sugieren mejorar las condiciones laborales de toda organización para competir en el medio y estar a la altura de lo que el mundo empresarial exige.

Para cumplir con el mandato de esta era de competitividad y de producción es necesario afianzar algunos cimientos de aquellas estructuras empresariales que determinan inminentemente la calidad, eficiencia y eficacia de la producción y la entrega de servicio para la satisfacción de cliente o del empleado en dicha organización.

“El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación” (Arancibia y Marchant, 2006). Alcanza relevancia por la iniciativa que toma la organización por su aplicación, con las consideraciones que esto implica en relación a los compromisos que se deben asumir por todos los empleados de una organización en función de los hallazgos del ejercicio de clima.

“El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y

psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.” (Arancibia y Marchant, 2006).

Es de esta manera que se sustenta la importancia de un clima sano en cualquier organización. En el caso particular la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, como ente deportivo que promueve el sano esparcimiento y la formación deportiva para niños, niñas jóvenes y adultos; se identifica, desde un simple ejercicio de comunicación, con algunos de sus empleados, la necesidad de implementar un ejercicio investigativo sobre el Clima Organizacional, como herramienta para ajustar la efectividad del individuo, la empresa y el empleado.

La dinámica actual de esta entidad deportiva, promueve el interés por esta investigación, con el objetivo de comprender las relaciones interpersonales que allí se dan, y en qué términos se presentan, que situaciones, actividades o actitudes propician un ambiente o clima adecuado para los colaboradores.

Incita además a preguntarse ¿Cómo median las relaciones de interacción entre los líderes de la organización? ¿Cómo el desempeño de los diferentes roles, dentro de la organización, potencia las habilidades competitivas del personal? ¿Qué tipo de comunicación media las interrelaciones entre colaboradores de la liga de tenis de campo, en vía ascendente y descendente?

Estas son algunas de las preguntas que orientan el deseo de conocer más sobre el clima organizacional en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, que se promueve en tres ámbitos: el individuo como persona, el empleado como miembro fundamental de una organización, y en la organización misma como conjunto de personas- empleadas, en función de alcanzar los objetivos corporativos que tenga propuestos.

1.2 Formulación

¿Cómo es el clima organizacional actual en La Liga de Tenis de Campo de Antioquia a partir de criterios como el compromiso, la efectividad del empleado., efectividad del individuo y la efectividad de la empresa?

2. Justificación

La necesidad de conocer la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo de trabajo de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia hace de este ejercicio investigativo una herramienta de valioso interés para la institución, permitiéndole conocer la cultura organizacional y los efectos físicos, mental, y sociales que puedan estar presentando las personas que laboran en ella.

Este trabajo investigativo permitirá re-conocer el clima organizacional, e identificar el ambiente o espacio en el que se proyectan los sentimientos, pensamientos, actitudes y conductas de los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia; permitirá conocer la organización de acuerdo a sus procesos y visibilizar la importancia del clima organizacional en cada uno de ellos, así mismo conocer comportamientos relacionales que se forjan a través de la interacción constante con los demás compañeros, dentro de la organización; la interrelación del individuo con sus roles, su actuación frente a él y la percepción individual del colaborador sobre el espacio de trabajo y el clima organizacional que le acoge.

Se quiere con este proceso, focalizar puntos coyunturales en las interrelaciones con el otro y evidenciar los diversos comportamientos que influyen en la valoración del clima, con el objetivo de intervenir a través de un trabajo educativo, en la transformación de las condiciones del ambiente.

Este trabajo investigativo efectúa en doble vía un efecto positivo; en primer lugar aporta a la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, un diagnóstico sobre el clima organizacional en la entidad deportiva, lo que permite que se re-accione y se inicie una intervención focalizada sobre la situación actual, lo que a su vez generaría grandes beneficios para los colaboradores, en primer grado se afianza la dinámica actual del grupo en la organización y se potencia la capacidad de trabajo en equipo, se fortalece la eficiencia y la eficacia del individuo, se fomenta la formación en valores, se cultiva la buena y asertiva práctica de comunicación y todo este proceso se ve reflejado en los resultados que cada colaborador presenta con respecto al cargo que desempeña, lo que genera como resultado indicadores de calidad con un alto porcentaje de efectividad sobre las metas propuestas por la organización.

En segundo lugar, el individuo fortalece sus cualidades personales porque la interrelación constante con el otro le permite construirse en valores, satisfacer sus necesidades de ego, sentirse aceptado y con prestigio dentro de su grupo de trabajo, con lo que lograrían destacarse dentro de su grupo social y con esto adquieren más confianza y respeto en sí mismos, mayor autovaloración y mejor relación intra-personal. Todo esto para generar cultura cuando la plenitud de un ambiente de trabajo sano trascienda a los hogares de cada individuo o colaborador, integrando así a las familias en el proceso de cambio o mejoramiento interno.

Este trabajo de investigación es además una oportunidad propicia para fortalecer las bases académicas que sugieren la promoción de la gestión social con el objetivo de promover el desarrollo de este grupo de colaboradores que exige una respuesta frente a los acontecimientos sobre clima organizacional que afecta diferentes sectores de dicha organización.

Este trabajo investigativo permite entonces seguir con la construcción constante de conocimiento y enriquece la labor del trabajador social a través de la extracción de teoría y conocimiento que se rescata con la participación en el

medio organizacional, tratando de comprender los procesos económicos de producción y la vinculación del ser humano en dicho proceso.

A través de la comprensión de este ejercicio, se genera una retroalimentación bidireccional donde el trabajo social se nutre de la teoría organizacional, como un medio más de desarrollo disciplinario, y así mismo la organización se nutre de la integralidad de la profesión para avanzar en sus procesos de reconocimiento del otro como sujeto de desarrollo social-organizacional y no como producto.

3. Objetivos

3.1 General

Explorar y describir el Clima Organizacional en La Liga de Tenis de Campo de Antioquia a partir de las categorías compromiso, efectividad del empleado, efectividad del individuo y efectividad de la empresa.

3.2 Específicos

Identificar cómo inciden los roles de los colaboradores de Liga de Tenis de Campo de Antioquia en el clima organizacional.

Identificar las percepciones del clima organizacional de los colaboradores de la Liga de tenis de Campo de Antioquia, a través de una encuesta.

Identificar y comunicar oportunidades de mejora del clima organizacional en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

4. Marco referencial

4.1 Referente contextual

La Liga de Tenis de Campo de Antioquia es una institución privada, sin ánimo de lucro, cuya finalidad primordial es la difusión y promoción del deporte a través de diversos programas, por intermedio de la recreación y la competencia. Entre sus méritos más importantes se destaca la preparación técnica y física de varios campeones suramericanos; su interés por transformar los procesos internos, pasando de una estructura tradicional a una estructura por procesos, gesto que se viene adelantando a partir de la decisión de estandarizar sus servicios bajo la estructura de la norma ISO 9001:2008; la reestructuración de su esquema presupuestal, pasando de una estructura mono central a una estructura plural por centros de costos, que permiten identificar el estado socioeconómico puntual de cada proceso; la identificación de los perfiles que se requieren en los empleados a través de una definición de la mano de la visión de la organización y sus planes estratégicos, de tal manera que se cuente cada vez con personal más capacitado y preparado para los retos venideros; además la medición de la satisfacción de sus clientes internos a través de herramientas que buscan identificar la aceptación por los diferentes elementos del servicio, y la medición de la satisfacción interna, a partir de la medición del clima organizacional.

Como se puede observar, esta organización cuenta con una serie de elementos que permiten identificar una clara planeación de cara a la transformación. No en vano esta organización lleva 78 años en el mercado y se ha sabido mantener a pesar de todas las tormentas económicas, sociales, políticas y culturales que ha vivido el Departamento de Antioquia en el último siglo.

Dentro de su plataforma estratégica contempla una Misión orientada a Promover el Tenis de Campo en el departamento de Antioquia como actividad generadora de calidad de vida y formación integral, con acciones orientadas al logro deportivo, la práctica recreativa y la masificación, reconocidos por la actitud de servicio y la calidad.

Con una visión que expone para el año 2014 ser en Colombia un modelo de organización deportiva, reconocida por la gestión de altos logros, realización de torneos internacionales y masificación del tenis de campo.

Una organización bien constituida debe pensarse con mira a acciones en el corto, mediano y largo plazo, es así como se identificó, a través de un ejercicio de grupo, una serie de objetivos estratégicos para la Liga de Tenis, los que permitirán ir desarrollando actividades en los tiempos expuestos, pero a su vez ir posicionando la organización de cara a darle vida en los próximos años.

Para efectos de ir articulando los objetivos estratégicos de la Liga, con la importancia y el impacto que tiene el ejercicio del clima organizacional, se toma la decisión de crear una columna alterna al siguiente cuadro, la cual se denomina: Participación del clima organizacional, donde se irá describiendo acciones del clima que se deberían emprender en un momento determinado para garantizar que el principal recurso de la organización, el cual tiene como propósito alcanzar los objetivos propuestos, deberá contemplar para asegurar un adecuado ambiente de trabajo, en medio de los retos que se proponen.

CUADRO PARTICIPACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA LIGA DE TENIS DE CAMPO DE ANTIOQUIA.

El siguiente cuadro muestra claramente la participación que podría tener el clima organizacional en los diferentes procesos o negocios de la entidad deportiva; en un primer cuadro describe la línea, es decir el proceso o negocio de la Liga, cuadro seguido muestra el objetivo del proceso y a seguir la participación del clima organizacional con respecto al proceso y su objetivo. A continuación el cuadro

LINEA	OBJETIVOS	PARTICIPACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
FORMACION DEPORTIVA	Liderar los criterios de selección para deportistas del Semillero Departamental	Implica asegurar un modelo de competencias de tal forma que se articule entre lo que la organización requiere para los próximos años y el punto en que se encuentra el personal, para emprender un plan de entrenamiento que simultáneamente forme la persona y el profesional.
	Clasificar alumnos de la escuela al Semillero	El clima organizacional, también toca indirectamente a los clientes, en este caso los nuevos deportistas (semilleros), estas personas deben percibir en sus profesores y entrenadores personas con equidad y un adecuado estilo de liderazgo, además de procesos de comunicación bien definidos
	Mejorar el porcentaje de ocupación de cada profesor por semestre	Continuando con los factores externos, el crecimiento de una organización en su cobertura y en los resultados económicos, necesariamente es el resultado de la ecuación que combina, una buena propuesta, unas buenas instalaciones, un excelente recurso humano, y esto trae como resultado el incremento en la participación de los clientes, quienes fácilmente referenciaran la organización frente a otras personas.
	Conocer la satisfacción de los alumnos de acuerdo a	La satisfacción de los clientes debe ser el resultado de lo que se ha trabajado al interior de la organización, en este caso puntualmente

	<p>los requerimientos y al servicio prestado por los profesores durante los cursos</p>	<p>con los empleados de la Liga de Tenis, con ellos se debe identificar con claridad sus aspiraciones profesionales y personales y como estas combinan con los de la organización. Los valores corporativos de la Liga de Tenis, deben tener una clara relación con los valores y competencias de las personas con que se trabaja, solo así se comienza a identificar puntos de convergencia que facilitaran el desarrollo de un adecuado clima organizacional.</p>
--	--	---

<p>ALTOS LOGROS DEPORTIVOS</p>	<p>Obtener títulos nacionales e internacionales</p>	<p>El clima organizacional trasciende fronteras, y pone a prueba todos los elementos que se desarrollen. Es decir así como se entrena un deportista para la competencia, las actividades que gestionan el clima organizacional también deben ser entrenadas. No se trata de simplemente desarrollar unos talleres, sacar unos plegables y hablar durante unos meses todos sobre la importancia del clima organizacional, se trata de un ejercicio que se debe volver cultura, se debe convertir en un buen habito, se debe convertir en una constante en la vida de las personas que conforman la organización.</p>
	<p>Mejorar posiciones en el Ranking Nacional</p>	<p>El clima organizacional, es un rastreo que se debe de hacer constante, es el resultado de un mejoramiento permanente, por ello se le debe hacer seguimiento, lo que no se mide no se controla.</p>
	<p>Lograr que nuestros jugadores sean convocados a equipos internacionales</p>	<p>La participación de todo el personal es indispensable para el mejoramiento del clima organizacional, no se puede caer en el error de aplicar un ejercicio solo por muestreo, pues en una organización todos suman o restan, de ahí el valor de la participación de todos, en las diferentes etapas del programa.</p>

	Reestructurar el modelo de entrenamiento de la Selección Antioquia	Es probable que en todas las organizaciones se haya iniciado con un modelo de clima organizacional determinado, y que este se haya venido transformando, esto no debe preocupar, al contrario, hace parte de la dinámica que deben ir adquiriendo las organizaciones para poder evolucionar frente a todos los factores internos y externos que se van a ir presentando.
--	--	--

ESCENARIOS	Gestionar la construcción de nuevos escenarios para la práctica del tenis en Antioquia	Así como las organizaciones crecer en sus estructuras físicas, todos estos cambios afectan, positiva o negativamente, a los colaboradores y clientes de una organización, por ello es necesario preparar y/o ajustar las técnicas de trabajo del clima organizacional frente a la aparición de nuevos espacios de trabajo, considerando siempre diferentes variables del ambiente de trabajo que faciliten la creatividad y el desarrollo de los colaboradores y clientes.
	Gestionar convenios para la coadministración de los espacios para la práctica del tenis existentes	Compararse con otras organizaciones en temas de estrategias para el clima organizacional puede ser un buen ejercicio, pero no funcionan siempre a la medida, es decir cada organización es completamente diferente a otra, aunque se parezcan en sus servicios. Es necesario revisar con detenimiento cada buena práctica que se lleve a cabo en otras organizaciones y valorar su impacto en la que se desea aplicar.
	Optimizar a beneficio de la Liga los espacios existentes en el Departamento	Optimizar y trabajar siempre con creatividad serán siempre unas buenas herramientas de trabajo para el clima organizacional, no se trata de incurrir en grandes gastos, sino de aprovechar al máximo lo que se tiene.

MASIFICACION	Conectar masificación y Logro deportivo	Esto es como hablar de la formula: eficacia + eficiencia = efectividad, el buen uso de los
---------------------	---	--

		recursos y su adecuada administración traerán excelentes resultados. El clima organizacional tiene un termómetro aparentemente subjetivo, es decir que se desarrollan muchas actividades que se miden solo a partir de la percepción, pero de ahí la habilidad del investigador para poder ir cuantificando los resultados en una escala de fácil comprensión por parte de todos los asistentes de tal manera que todos puedan identificar si se ha mejorado o no.
	Auto sostenibilidad del programa	Ya mencionamos que el clima organizacional no debe ser el programa que se aplico en un periodo determinado y murió, al contrario debe ser el ejercicio en torno al cual se trabaje permanentemente con mucho ánimo y sin decaimiento.
	Incrementar la cobertura en municipios vinculados	Es posible encontrar, en el momento que se comience a hablar de clima organizacional, que no todos los empleados estén de acuerdo ni con la mejor actitud, esto no debe desanimar. Se debe comenzar a trabajar con los que voluntariamente lo desean e ir dejando que progresivamente los demás se vayan adhiriendo. El clima organizacional no debe ser un programa coercitivo, por el contrario debe ser demasiado incluyente y esto implica respetar los tiempos y emociones de cada colaborador al interior de una organización.

INTERNA CIONA- LIZACION	Proyectar la Selección Antioquia en el exterior	Los buenos resultados deben ser socializados. Es muy probable que el resultado de un ejercicio, adecuadamente conducido, sobre clima organizacional de resultados, estos deben ser socializados al interior de la organización y al exterior, pues esto genera un clima de crecimiento sostenido al interior pero también un clima de multiplicación al exterior, es decir que se deben “cacarear los
--	---	---

		resultados” finalmente se convierten en un sano aliciente de todo el esfuerzo y disciplina con que se ha trabajado al interior.
	Recibir capacitación de expertos internacionales	Cuando se siente fortaleza en la organización y se siente que se ha cumplido la meta propuesta para el manejo del clima organizacional, siempre será recomendado echarle una mirada al exterior, no podemos olvidar que no estamos solos y que muy seguramente al exterior, otras organizaciones, no se están quedando quietas, todas, frente al fenómeno de la competitividad están buscando formas de crecer.
	Gestionar convenios de cooperación Internacional	Un buen resultado debe ser compartido. El conocimiento solo se disfruta cuando se comparte, este debe ser un principio de las personas y las organizaciones.

DLLO ORGANIZACIONAL	Formar al personal para alcanzar el perfil diseñado para cada empleado	Cuando se generan diversas actividades para que las organizaciones mejoren su clima organizacional, se podría pensar que está ganando la organización y efectivamente así es, pero no se puede desconocer el enorme beneficio que se genera indirectamente en las familias de los colaboradores, ellos irán multiplicando lo que llame su atención con sus familias, pues todos queremos replicar las buenas prácticas, esto de alguna manera debe ser considerado, y en ocasiones la participación de las familias de los colaboradores, en programas corporativos debe ser tomada en cuenta.
	Posicionar las actividades de salud ocupacional	No se puede pensar que las organizaciones se transforman solo a partir de la implementación de programas y/o actividades de clima organizacional. El clima no es un personaje al que le guste andar solo, por el contrario, es necesario llevarlo de la mano, conectarlo, a otros programas al interior de las

		organizaciones, de tal manera que se articulen y cobren sinergia, de esta forma se verán mejores resultados.
	Fortalecer la cultura del servicio.	Una buena práctica aplicada de manea constante genera un hábito, un hábito transforma personas, una persona convencida mueve un grupo, un grupo motivado puede alcanzar todo lo que se propone.
	Ofrecer acompañamiento al personal en cuanto a bienestar laboral	Es necesario considerar los ritmos de aprendizaje de los colaboradores de una organización, recuérdese que todos somos muy diferentes, y que existen personas con diferentes ritmos de aprendizaje, considerando esta teoría será necesario constituir diferentes grupos de trabajo y delegar funciones según cada individuo. Un error frecuente al interior de las organizaciones es que a todos se les exige por igual, sabiendo que cada uno de nosotros es bien diferente. En este orden de ideas será fundamental identificar las competencias de cada individuo al interior de la organización independientemente del rol, así se generara una participación más dinámica entre todos los colaboradores.
	Definir el manejo institucional para los cadis y monitores	En la Liga de Tenis, se cuenta con un personal, que sin ser empleados directos de la Liga, juegan un papel fundamental en su desarrollo, se trata de los cadis y monitores. Este personal debe participar de las actividades de clima organizacional, pues son parte activa de este proceso.
SEDE AEROPAR QUE	Estandarizar el servicio de la sede Aeroparque con la sede Estadio	Cuando una organización cuenta con varias sedes, debe considerar la participación y aplicación de las actividades en todas. No se trata de aplicarlo muy bien en una y les vamos contando a los otros o se los llevamos en un empaque bien bonito para que lo utilicen, no. Se trata de genera participación, inclusión y
	Incrementar el número de usuarios atendidos en la sede	

		aceptación, así que todos deben participar.
	Gestionar ante el Inder la ampliación de escenarios e iluminación de la sede Aeroparque	Uno buenos resultados empresariales, principados por una excelente percepción del clima organizacional es una arma administrativa que pocos líderes consideran frente a su relacionamiento y conquista de otros mercados. Las organizaciones externas a la Liga no son sordas, ni ciegas, ni mudas, ellas hablan de lo que perciben. Cuando se alcanza un buen resultado y manejo del clima organizacional esto facilitará un sinnúmero de relaciones al interior y exterior de la organización, que se coinvertirán en una carta de presentación para futuras negociaciones.
UTILIDAD ES ECONOMI CAS	Racionalizar el Gasto	En muchas ocasiones consideramos el gasto netamente como un asunto financiero, esto es un error, pues también existen variables de gasto en la ejecución de planes de clima organizacional, esto implica considerar una adecuada relación en torno a las actividades que se deseen realizar y un excelente aprovechamiento del recurso con que se cuenta. La creatividad y disciplina es la mejor herramienta para el control del gasto
	Incrementar los ingresos	Necesariamente un buen clima organizacional conducirá y/o facilitara el mejoramiento de los ingresos financieros de una organización, como también ocurrirá lo contrario sino se invierte en el recurso humano.
	Obtener Utilidades	Las utilidades de un clima organizacional son para todos los participantes, internos y externos. Se debe disfrutar del resultado, al igual que del trabajo que implique conseguirlo. No podemos olvidar que recogemos lo que cosechamos.

Además desarrolla unos valores corporativos que le dan solidez y liderazgo a la estructura organizacional, concebidos como:

COHERENCIA: entendida como la correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace.

SERVICIO: Las acciones de la organización orientadas a la satisfacción del cliente.

PARTICIPACIÓN: Facilita el acceso a la práctica del tenis de campo y se promueve la comunicación asertiva.

TRANSPARENCIA: Claridad en las acciones y decisiones.

RESPECTO: por sí mismo, por los clientes y por la organización.

LIDERAZGO: Capacidad de innovar y lograr objetivos.

Los objetivos de la Liga de Tenis de Campo orientan esta organización al desarrollo y crecimiento constante, llevando su plataforma estratégica a consolidar más aun sus bases para certificar sus procesos a través de la norma ISO 9001 versión 2008, que legitima la calidad de los mismos y el sano progreso de la organización.

Es así como se desarrolla la actual política de calidad de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia quien se compromete a: Satisfacer a sus clientes, promoviendo el tenis de campo como actividad generadora de calidad de vida, con acciones orientadas al logro deportivo, formación deportiva, la practica libre, la organización de torneos y las actividades de desarrollo, con personal competente y un uso eficiente de los recursos, mostrando siempre una actitud de mejoramiento continuo.

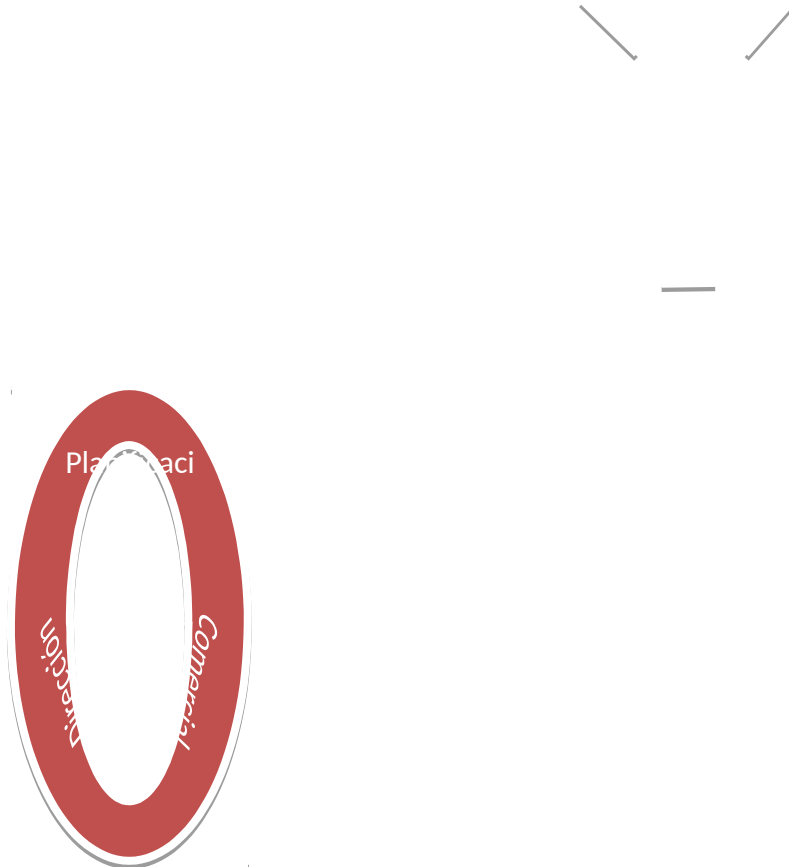
Contempla dentro de su organización una cadena de valor que se puede leer desde el interior hacia el exterior, iniciando con los clientes quienes llegan con sus expectativas, buscando disfrutar de los diferentes servicios con que cuenta la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

Estos están inmersos en un segundo anillo por los procesos estratégicos, quienes contemplan a través de diferentes elementos de planeación una serie de actividades que buscan darle proyección a todos los negocios.

Los negocios principales de la Liga de Tenis de Campo, se ven reflejados en el siguiente anillo, quien brinda diferentes alternativas de aprendizaje, aprovechamiento del tiempo libre, desarrollo competitivo y masificación de este deporte a diferentes tipos de publico según necesidades y /o intereses particulares.

En el anillo siguiente se encuentran los procesos de apoyo, quienes se encargan de acompañar a los demás procesos de la cadena de valor, para poder hacer realidad todos sus proyectos, soportar sus necesidades y proyectar sus sueños.

Esta cadena muestra en su último anillo a un cliente renovado con las necesidades satisfechas.



De otro lado, la Liga de Tenis de Campo de Antioquia se encuentra ubicada en la unidad Deportiva Antonio Roldan Betancur en el sector Estadio, se cuenta con un total de 10 canchas de polvo de ladrillo.

La otra sede alterna es la sede parque Juan Pablo II, ubicada en inmediaciones del parque antes mencionado. Cuenta con 6 canchas de polvo de ladrillo.

El personal que integra La Liga de Tenis de Campo de Antioquia son 32 personas vinculadas directamente, organizadas de acuerdo a sus roles, así:

8 profesores de formación deportiva, 2 entrenadores, 3 preparadores físicos, 1 sicólogo deportivo, 4 asistentes de administración, 2 administradores

1 Coordinador Técnico, 1 Coordinador Deportivo, 1 profesional en gestión humana, 1 trabajadora social, 1 Asistente de Dirección, 1 Comunicador Social, 5 personas de mantenimiento y aseo, 1 mensajero, y el Director Ejecutivo quien lidera este grupo de funcionarios que promueven el desarrollo de la Liga.

La Junta Directiva está compuesta por Presidente, Vicepresidente, Tesorero y el Director Ejecutivo de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

4.2 Antecedentes

Reconociendo la importancia del clima organizacional en las empresas, estudiantes de Argentina a través de una tesis que titulan **“Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa”** (Albertinator, 2008).

Presentan en esta investigación elementos acerca de la problemática de los recursos humanos en una determinada empresa desde el enfoque del clima laboral.

Exponen que el clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Apoyan la hipótesis de que un mejoramiento en el clima laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redundará en la eficiencia y eficacia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

La metodología utilizada en esta investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa, a través de cuestionarios cuantitativos a los empleados y entrevistas personales a los gerentes.

Se realiza una aproximación al concepto de organización, sus características y tipos, resaltando la importancia del área de recursos humanos dentro de cualquier organización de que se trate y la emergencia de los conflictos dentro de la misma.

Se afirma en mencionada tesis que para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen, conocer su cultura organizacional que hace referencia a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización y que la distingue de otras; es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y actuar que comparten los miembros de la misma.

Comentan que la interacción entre empleados puede generar conflictos que se alcanzan a convertir en un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o puede lesionar verdaderamente el desempeño de las personas, pero otra visión del conflicto es que no necesariamente tiene que ser malo, si no que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma.

Las causas del conflicto pueden ser externas e internas en el ámbito de la organización puede ser indefinición de funciones, presión del superior o de los otros o de manera personal, los gustos, preferencias, personales, y demás. Cuando estas situaciones se presentan es necesario llevar el proceso del conflicto que abarca 5 etapas:

- La oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamientos y resultados.

El primero de estos se atribuye entre otros a los fines diferentes que tiene cada grupo de la organización; la precaria comunicación y los tipos de personalidades. Así mismo las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento abierto. Se identifican cinco intenciones para el manejo del conflicto, ellas son: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arregla con concesiones.

Aquí el comportamiento tienen su gran importancia, es allí donde el conflicto se hace visible, aquí se incluyen las declaraciones acciones y reacciones de las partes en conflicto y finalmente de acuerdo a la forma en que se dan los procesos, se dan también los resultados que pueden ser funcionales o disfuncionales de acuerdo al tipo de conflicto; estos son los elementos con los que finalmente se crea el clima organizacional, definido en una de sus versiones como el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades o atributos relativamente permanente en un ambiente de trabajo concreto.

Finalmente todos estos elementos antes mencionados no solo se tienen en cuenta a la hora de hablar y mejorar el ambiente laboral, también tiene su gran influencia en la calidad de vida laboral, y se concluye que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Esta tesis muestra como resultado final un gran aporte para una empresa, donde en este momento se postula como líder en el mercado económico por el reconocimiento de sus clientes a sus valores: ofrecer día a día un ambiente de compra placentero y, fundamentalmente, una esmerada atención a través de la alta calidad de su servicio, de las personas que lo ofrecen y la calidad humana y la misma excelencia de los productos.

Fue un trabajo de responsabilidad, ética profesional, y una destacada investigación, que postulo esta empresa en el mercado Argentino como líder.

4.3 Referente Conceptual

4.3.1 El clima organizacional de la óptica de otros autores

Hablar de Clima organizacional hoy no es un tema nuevo, este es un tema que se ha venido abordando desde hace muchos años en todos los tipos de organización, buscando encontrar en ellos la salida a una situación particular que conlleve a darle salida a diferentes percepciones del individuo según el rol desde el cual se quiera mirar, es decir que el clima organizacional, o mejor su medición, desarrollo y análisis, debe repercutir en resultados para el individuo, el empleado y la organización, de otra manera no encontraría seguidores para poder iniciar este tipo de ejercicios al interior de las empresas. En este orden de ideas compartiré diferentes posiciones de otros autores que han tenido la oportunidad de investigar y escribir sobre el tema y a través de esas experiencias espero encontrar elementos que me permitieron ir identificando, acciones comunes o divergentes frente al cómo se comporta el clima en la organización que se ha elegido como muestra, la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

Goncalves (Mitecnologico, s.f.)Menciona que el elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Es importante esta posición del autor, pues hace énfasis en un primer momento en el individuo, desde su particularidad y desde él de una manera diríamos egoísta, en el buen sentido de la palabra, como el elemento fundamental para determinar la dirección de las relaciones al interior de las organizaciones. Aquí se empiezan a denotar elementos tales como: las relaciones, los roles, las estructuras organizacionales, las competencias, entre otros.

El enfoque Estructuralista de Forenhand y Gilmer definen el clima organizacional como. *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”* (Mitecnologico, s.f.).

Nuevamente vemos a través de estos autores una serie de elementos importantes a considerar durante este ejercicio investigativo, pues marcan importantes pautas para el desarrollo del trabajo a la hora de medir clima, ellos son: Las características de una organización y debe quedar claro que esta tiene una relación directa con los individuos que la conforman, precisamente estos individuos le dan un sello que no solo los caracteriza a ellos sino a la organización que representan; finalmente llegará un punto donde no se diferenciaría quien fue el principal beneficiado, si el individuo, el empleado o la organización. Podríamos atrevernos a decir que son todos en la medida que se interrelacionan, entendiendo sus particularidades y compartiéndolas.

Así mismo Litwin y Stringer, definen el clima organizacional como: *“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”* (Mitecnologico, s.f.). Lo anterior se relaciona mucho con la posición de Goncalves, lo cual lleva a considerar que todos estos autores encontraron elementos comunes frente a lo que representa un ejercicio de clima organizacional, pero estos últimos le agregan nuevos elementos cuando hablan de autonomía y consideración, pues al parecer entendieron que una organización no debe tener una serie de individuos conformados con las mismas competencias, esto podría representar su fracaso, sino una serie de individuos sumamente diferentes unos de otros, o en términos organizacionales con diferentes niveles de competencias. Entender esto implica adentrarse en el verdadero significado del desarrollo de un adecuado ambiente de clima organizacional.

Según Gelles y Levine (2000, p.175), “un rol es la colección de derechos culturalmente definidos, obligaciones y expectativas que acompañan un estatus en

un sistema social". Estos autores aportan un punto muy valioso a la discusión pues hablan de derechos y como estos se consiguen solo a partir de entender los deberes, esto es pensar ya no solo en el individuo sino en el conjunto de ellos, a los cuales llamamos sociedad, con todo lo que esto implica, roles, reglas, sanciones, reconocimientos. Finalmente entendemos que estos elementos deben ser considerados como parte fundamental de un ejercicio de clima organizacional, trascendiéndolo al punto de ya no ser solo un ejercicio sino una cultura, es decir algo que le da sello, identidad y posición diferenciadora a una organización.

Se podrían citar muchos otros autores, y se comenzaría a descubrir una serie de elementos comunes, razón por la cual se debe considerar ir cerrando estas citas para retomar sus aportes en otros elementos fundamentales de este análisis referencial. Sin embargo no se debe hacer sin antes nombrar la dimensión motivacional de Abraham Maslow, donde menciona que el individuo se mueve a través de los deseos, sueños, objetivos personales y necesidades satisfechas, con su teoría de las necesidades, donde a través de la pirámide de las necesidades muestra jerárquicamente las necesidades prioritarias, ubicadas en la parte más baja o la base de la pirámide; y en la parte superior la de menos prioridad.

4.3.2 La percepción del clima organizacional en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia

Ante lo expuesto por los autores, se hace relevante la importancia de las percepciones que tienen los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo sobre la organización, la opinión que se hayan formado sobre la entidad, la autonomía que tengan en esta, el empoderamiento que hayan adquirido frente a las responsabilidades en el cargo y las interrelaciones en términos de apoyo, cordialidad y buena comunicación. Todo para comprender la estructura organizacional como entidad y la dinámica que se da en la organización, como primeros condicionantes para un clima organizacional sano.

Ahora, bien el clima organizacional, así como las relaciones sociales se estructura a través de cierta cantidad de elementos que proporcionan solidez a las relaciones grupales y organizacionales. Entre ellos es preciso conocer acerca de las normas, estatus, roles (Gelles y Levine, 2000, p.174), el liderazgo, estructura de comunicación y poder; haciendo énfasis en los status y roles como núcleo de los patrones sociales y aspectos determinantes del tejido de una organización, propio para este caso. Estos serán elementos que esperamos identificar a través de diferentes herramientas, una la observación directa del comportamiento y relacionamiento de los empleados de la Liga; otra a través de conversaciones directas con ellos en ambientes informales, buscando con esto tranquilidad en la expresión y percepción sobre el clima; finalmente podremos desarrollar una serie de talleres que brindaran un poco más de información sobre el tema para poder ir generando una valoración sobre el cómo se comporta particularmente este asunto en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

Por lo tanto se considera que las relaciones sociales, en una sociedad se medían por las diferentes maneras de interactuar con cada persona, que cumple un rol en sociedad. Estas relaciones son jerárquicas, formales e informales. Se dan de manera individual o combinada entre sí. Esto no es ajeno para la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, donde podremos encontrar una estructura organizacional vertical con una tendencia horizontal en sus procesos, pero con temores que la limitan para avanzar definitivamente en dicho proceso. Es importante aclarar que cuando se habla de temores necesariamente se está hablando del individuo y con él, de la organización, pues ambos están necesariamente conectados en una relación permanente.

Desde la sociología se utiliza el término status para describir la posición que un individuo ocupa en la sociedad. Este concepto es el encargado de ubicar a las personas en contextos diferentes, en el caso concreto de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, cada individuo presenta su propio estatus, que lo ubica dentro de la organización como Entrenador, Preparador Físico, Director Ejecutivo o Administrador, entre otros roles claramente definidos en el esquema

organizacional de la LAT. Conocer el status de estas personas permite prever los comportamientos de dicha persona en sociedad o en la organización, y determina el comportamiento de un individuo hacia otro.

Hoy en la sociedad y dentro de las mismas organizaciones se identifican diferentes status. Entre ellos se da el estatus social adquirido, o alcanzados mediante el esfuerzo personal. Las personas logran adquirir el status de Director Ejecutivo, Entrenador de Tenis de Campo, Director técnico, Administrador, Coordinador de Gestión Humana, Asistente de Administración, y Preparadores Físicos, para el caso de la estructura organizacional de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, por sus propias actitudes y conductas frente a los objetivos propuestos por cada persona. Es así como se logran posicionar en el medio con el status adquirido a través del desempeño y la proyección personal de cada individuo. Más adelante hablaremos un poco más sobre la diferencia que este concepto representa sobre el rol, y cómo influyen éstos en el desarrollo de un clima organizacional.

4.3.3 Componentes del clima organizacional

Se procura a través del siguiente texto retomar elementos que mencionan los autores que se nombraron al inicio del marco de referencia, toda vez, que tienen una relación directa con elementos que se han venido observando en el ambiente de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

El ambiente de trabajo es percibido por los diferentes integrantes de la Liga, como una serie de discernimientos, lo cual le da una connotación altamente subjetiva al ejercicio, pero no por ello desinteresada, donde enmarcan relaciones entre cada uno de los integrantes, incluso de los grupos de trabajo. Se identifica un ambiente de trabajo como Liga, de cara al público externo, un ambiente de trabajo por subgrupos, y con ello la aparición de territorios, diferencias, y competencias, y otro

el ambiente de las personas, donde no siempre se muestran directamente como son, sino muchas veces como los incluye un grupo. Este elemento se debe identificar en los tres niveles (persona, trabajador, organización) para poder apreciar elementos comunes y divergentes y con ello entender la forma como se configura el clima de una organización.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de identificar sus climas, pero más aun trascender en dichos ejercicios a partir de darles valor a los individuos con que trabaja, de esta manera desarrollar un ejercicio de medición del clima organizacional, debe trascender el hecho de la medición y el análisis, debe convertirse, a través de la participación a todos los niveles, en una cultura organizacional, es decir un estilo de vida, tanto individual, como empresarial. Un buen ejemplo de este tema es lo que ha venido haciendo el Metro de Medellín, con su Cultura Metro, donde paso a paso han logrado inculcar en los Antioqueños, incluso en los visitantes, una serie de normas que posibilitan tener siempre en buen estado todas las instalaciones. Un elemento importante para lograr esto ha sido el hecho de vender el concepto de lo público. Cuando un individuo comprende este concepto y sabe que lo público le pertenece, y no solo a él sino a su familia, se logra un importante acercamiento a la generación de valor en lo que se hace. Así, como el ejemplo de Cultura Metro, se debe adoptar una cultura organizacional frente al clima, donde cada individuo sea parte activa, donde cada persona sienta que se beneficia con el ejercicio, donde cada colaborador sienta que se le da valor a su aporte. De esta manera y casi sin percibirse se comienza a construir los pilares fundamentales del clima organizacional los cuales se basan en las personas.

Construir un adecuado ambiente de trabajo parte de un asunto fundamental, contar con excelentes personas. No es más la organización que tiene grandes y hermosas edificaciones, claro que esto es valioso, pero no es lo fundamental. Cuando una organización basa su crecimiento considerando siempre en primer lugar a su principal recurso, las personas, cualquier otro asunto se da por añadidura. No se quiere con esto desconocer una serie de elementos

fundamentales en el desarrollo de las organizaciones, pero si consideramos necesario ratificar la importancia de los individuos para hacer realidad proyectos.

El clima laboral es interviniente, es decir que se ubica entre dos tipos de factores, por un lado los factores del sistema organizacional, las reglas, los perfiles, las competencias, los estilos de liderazgo, entre otros elementos; y por otro lado están los factores del comportamiento del individuo. El resultado de esta ecuación necesariamente tiene que ser el hacer compatibles unos factores con otros, de lo contrario no se podría esperar un resultado que potencialice el ambiente del clima organizacional.

Un clima organizacional, sin generarle algún tipo de calificación, es propio de todas las organizaciones, por lo tanto la pregunta que se le debería hacer a cualquier gerente sería: ¿Qué tipo de clima organizacional quiere para su empresa? La respuesta casi parecería obvia, el mejor, en este sentido la pregunta siguiente sería: ¿qué ha hecho para alcanzarlo? En este punto sí que aparecerían muchas respuestas posibles. Algunos gerentes podrían titubear en sus respuestas, otros podrían contestar con mucha seguridad y extenderse en sus justificaciones, otros podrían dar una respuesta clara, corta, puntual, otros, quizás los que uno quisiera encontrar, simplemente podrían responder a través de una invitación con una expresión como pregúntele a mis colaboradores. Esta última posible respuesta, tiene mucho interés para este ejercicio, desde las definiciones que nos han compartido los autores que mencionamos al principio del ejercicio, pues centran sus resultados en el individuo. Finalmente consideramos, hipotéticamente hablando, que son los individuos que conforman las organizaciones quienes deben dar razón, desde sus percepciones individuales sobre cómo se sienten en sus empresas. Es ese el elemento en el que nos debemos concentrar para poder generar un acercamiento frente al concepto desarrollado.

Una variable a considerar a la hora de desarrollar cultura organizacional tiene que ver con las características de las organizaciones, es decir, cuantos hombres, cuantas mujeres, de qué edades, cual es su antigüedad, donde viven, cual es su

nivel académico, cuáles han sido sus experiencias de vida, entre muchos otros elementos. Podría pensarse en un inicio que son asuntos ajenos a la organización, que son asuntos que tienen que ver netamente con la persona, y tal vez así se en realidad, pero afortunada o desafortunadamente, una organización contrata a una persona con todos esos elementos en su equipaje, es decir que una organización debe considerar esos elementos dentro de sus ambientes de trabajo. Finalmente el avanzar o no en estos elementos parte de una decisión empresarial, pero las decisiones parten de las personas, de ahí el valor de encontrar las personas adecuadas, aquellas que tienen una importante influencia sobre las otras y sobre sí mismas de la manera más positiva en relación a los intereses de la organización, pero también del individuo, esta es precisamente la diferencia entre los líderes participativos y los líderes autoritarios.

Los líderes naturales y participativos le dan vida y proyección a las organizaciones, las ponen a vibrar, les dan vida, las hacen elementos orgánicos y las alejan de ser elementos fríos, calculadores, insensibles. Una tarea fundamental del desarrollo de ambientes de trabajo, tocados por adecuados climas organizacionales, deben propender por la identificación de este tipo de personas, sin omitir en la búsqueda a todos los colaboradores, en todos los procesos de las organizaciones, y en todos sus niveles.

4.3.4 La comunicación como herramienta fundamental para alcanzar un adecuado clima organizacional

Si se preguntara, cuál sería el principal elemento que debería desarrollar una empresa, en función de alcanzar un adecuado clima organizacional, seguramente se podría encontrar muchos elementos, pero uno que no podría faltar, uno que quizás sería una importante herramienta para este ejercicio, debería ser la comunicación. Una comunicación clara, simple, transparente, directa, en todos los niveles, pero considerando un elemento importante, asegurarse que el receptor

entienda el mensaje que se le quiere dar. En el ambiente actual y dada la velocidad de la información a través de diferentes medios electrónicos, la comunicación se ha venido despersonalizando, no quiero decir con esto que se deban hacer a un lado los medios electrónicos, pero tampoco se trata de llevar las herramientas a los extremos. Existen organizaciones que han encontrado muchas formas de hacer que sus colaboradores se paren de sus puestos de trabajo, que se desconecten por unos cuantos minutos, que desarrollen procesos que se distancien un poco de la virtualidad y que conlleven con esto a encontrarse con los otros, con sus iguales, que emprendan procesos de comunicación diferentes a los laborales, que los lleve a recordar que antes de ser empleados son personas que requieren de compartir, de socializarse, de comunicar una serie de ideas, emociones, sentimientos, permanentemente. El principal elemento que deben trabajar toda organización se centra en la comunicación, la cual debe ser asertiva y participativa, debe cobijar a todos los integrantes de la organización, debe permitir el planteamiento de diferencias y no exigir que todos sus integrantes piensen igual, pues sería quizás, el principal error a encontrar en un ambiente donde se pretenda desarrollar un ejercicio de clima organizacional.

Un adecuado proceso de comunicación debe convertirse en la llave maestra para resolver, quizás de la manera más elemental, cualquier dificultad que se presente en una organización. En muchas ocasiones los gerentes, desesperados por resolver algún asunto trascendental en sus organizaciones contratan grandes y costosas consultorías, pero pocas veces se dan cuenta que la esencia de cualquier dificultad, en cualquier organización, grande pequeña, nacional o internacional, es un elemental tema de comunicación. Todo esto que no quiere decir que sea algo simple, pero tampoco quiere decir que sea algo complejo. Se trata de darse cuenta que las organizaciones están conformadas por personas, que cada una de ellas representa un universo, con un montón de situaciones particulares y comunes, que es importante saber interpretar en función de poder articularlos en torno a propósitos comunes.

4.3.5 El papel del individuo, el empleado y la organización frente al clima organizacional

Otro elemento fundamental para el desarrollo de un adecuado ejercicio de Cultura Organizacional, es el que tiene que ver con saber porque los empleados de una organización quieren trabajar en ella, o por qué trabajan en ella, los actualmente contratados. Parece una pregunta simple, incluso podría omitirse en un análisis, pero descubrir la esencia de esta pregunta, podría representar el principio de una serie de comportamientos que faciliten o no la relación de los empleados de una organización con sus compañeros y con los clientes. Podría ser esto además el principal elementos que genere proyección en la organización, es decir que alinee sus deseos con los de la empresa, pero además que permita visualizar con claridad si la organización es o no el espacio donde una persona que se va a convertir en facilitador para ella, se ve reflejado, si ve o no la posibilidad de proyectarse también él, pues de lo contrario se carecerá de un importante elemento para lograr sacar adelante cualquier proyecto. El ser humano por naturaleza es egoísta, esto representa para nuestro trabajo, el énfasis en que si una persona no ve que a través de un trabajo se puede también beneficiar ella, su interés por desarrollarlo bajará al punto de preocuparse simplemente por cumplirlo, sin detenerse en ningún momento a pensar en una serie de opciones para hacerlo diferente, más ameno, de una mejor manera.

Es por esto que se hace necesario que los intereses del individuo se conjuguen con los de la organización, es también por esto que es importante para cualquier líder saber lo que quiere la gente con que él trabaja, esto facilitará la identificación de un plan de incentivos que puedan estar disponibles para el empleado que alcance un objetivo claramente planteado y socializado. No le debe dar temor a los líderes comunicarle a sus colaboradores que espera de ellos, y de igual forma que esperan ellos de la organización, y acto seguido construir entre todos una lista de elementos, que podrían llamarse premios o incentivos, que podrían alcanzarse en el momento de lograr una meta. Es así como participativamente crecen las buenas

empresas, donde el principal indicador debe ser el bienestar de las personas que allí trabajan, reflejado en rostros sonrientes, tranquilos, llenos de deseos por ir a trabajar.

En alguna ocasión escuche sobre el mejor indicador que he podido encontrar para este tema, y uno podría imaginarse, sobre todo cuando le hablan de indicadores, de una serie de datos, gráficos y análisis, pero no, el poder de los indicadores cualitativos es impresionante. Cuando un empleado al comenzar el día sienta deseos de ir a trabajar, y cuando un empleado al final de la tarde sienta deseos por regresar a su casa, querrá decir que las cosas van bien, que existe un equilibrio, que las cosas van por un buen camino. Es así de sencillo, no tiene más complicaciones que una simple pregunta y un adecuado proceso de comunicación entre todos, lleno de apoyo social, es decir una constante atención a los intereses de los individuos y sus permanentes desviaciones, pues tampoco se puede pensar que un interés será el mismo por siempre, pues estos se transforman todo el tiempo en relación a una serie de factores internos y externos, que las personas que miden el clima organizacional y construyen acciones que permitan mantener su adecuado estado deberán tener presente todo el tiempo. El clima es un asunto que cambia segundo a segundo, y es por eso que un ejercicio de estos no puede limitarse a una simple medición, se deben generar acciones que afronten los cambios, que les impriman valor.

A lo largo del Marco de Referencia hemos hablado de la importancia de tres elementos en el desarrollo de una organización, y con ello la necesidad de medir sus percepciones en ejercicios de clima organizacional, que conlleven a generar un nuevo elemento que hemos denominado Cultura Organizacional, estos son el individuo, el empleado, y la organización, y los intereses particulares y comunes que se generan en cada uno de ellos, para influir positiva o negativamente en los resultados de una organización. En las siguientes líneas desarrollaremos un poco mejor este concepto para poder entender el valor que tienen y la forma cómo interactúan en este tema.

4.3.6 Incidencia del rol y el estatus frente al clima organizacional

Los individuos son pequeños universos, es decir somos organizaciones, sí, como cualquier empresa multinacional que se pueda imaginar. Se tiene todo lo que cualquier organización tiene. Estructuras, esquemas, indicadores, colaboradores, problemas, retos, en fin, el ser humano es la mejor relación que se pueda generar frente a lo que es una convencional empresa. Es por ello que se convierte en su principal elemento. En esta relación es imprescindible que se genere algo especial de lo que hablaremos, por la relación que tiene directamente con el clima organizacional y es el tema de los roles y los estatus. Iniciemos por hacer claridad sobre estos dos conceptos. Un rol es la función que alguien o algo cumple. Por otro lado el estatus describe la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad o en un grupo social de personas. Estas son definiciones simples que se encuentran en cualquier diccionario pero que nos pueden dar un poco de claridad sobre estos conceptos para entender mejor su dimensión.

La Liga Antioqueña de Tenis de Campo, organización en cual se concentra este trabajo no es ajena a estos dos conceptos, y se reconoce además la incidencia que estos elementos tienen a la hora de abordar el tema de clima organizacional.

Toda persona al ingresar en una organización tiene asignado un rol determinado, sin embargo este se puede transformar, se hace referencia a que no todo el mundo lo tiene que desempeñar de la misma manera, es allí donde se comienzan a generar diferencias entre los individuos que van dando a conocer el desarrollo de sus competencias. Ejemplo: una organización puede tener varias secretarias, sin embargo aunque a todas se les determina su rol, cada una le comienza a aportar mucho de su subjetividad, y esto marca diferencias que frente a las otras secretarias o frente a otros roles de la organización comenzará a proyectarla de una manera positiva o negativa. Esto es algo que es incontrolable, es decir, es algo que no se puede ni debe evitar, es algo que necesariamente pasará.

El punto donde se debe concentrar una organización es en que las formas como se de la interpretación de roles, estén alineadas con los valores y cultura organizacional. Precisamente de allí la importancia de entender las necesidades y aspiraciones de un individuo cuando ingresa o trabaja en una empresa, y de allí la relación directa que una persona tiene con el esquema de funcionamiento de una empresa. Nace frente a estas situaciones y la manera como se mueve una persona el concepto de status, el cual no se lo da precisamente el individuo sino los otros individuos con que se relaciona y con ello los calificativos que no se harán esperar, en todos los niveles, unos directos y otros indirectos, pero que necesariamente marcaran un papel importante en el desarrollo del clima de una empresa.

De acuerdo a lo anterior se podrían ocupar diferentes estatus ya sea adscritos o adquiridos en la sociedad y a su vez en la organización, dados al mismo tiempo. Lo que propiciaría que las personas se ubiquen tanto desde su rol, como del status que tiene, generando conflictos por clase. Para continuar con el caso particular de La Liga de Tenis de Campo de Antioquia, los colaboradores de esta organización ya identificados de acuerdo a los estatus adquiridos nombrados en párrafos anteriores, también comparten estatus adscritos como: que en su gran mayoría son esposos, y esposas, hijos, entre otros.

El estatus de las personas se da de acuerdo al criterio que desarrollen quienes integran el sistema de relaciones; es decir la manera en que un grupo o clase de personas les otorgan prestigio, admiración y valor a los individuos de acuerdo a las conductas desarrolladas o logros alcanzados.

En la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, se da prestigio a las personas de acuerdo a los logros deportivos alcanzados, a los logros profesionales reconocidos, a los proyectos alcanzados y socializados, entre otros, ya sea de manera personal o en virtud del liderato de un grupo al que entrenan para alcanzar los objetivos.

El sistema de estatus determina la identidad social de las personas y a través de su identificación se posibilita la ubicación del actor en el medio para comprender sus actitudes y esperar comportamientos de acuerdo a su estatus, su edad o su formación.

Pero para adelantar en el tema es necesario reconocer los roles que estructuran el funcionamiento y dinámica de una sociedad.

Estos dos elementos, el estatus y los roles, otorgan un puesto en la vida, un lugar en la sociedad.

Los roles permiten unos comportamientos determinados, establecidos socialmente, lo que a su vez permite establecer relaciones con los demás de forma un poco predecible y coherente. “esas pautas y ese rol poseen una valoración, una imagen social atribuible a cada persona que conforma el status” (Trujillo, 2004).

Es así como los dos términos son complementarios en el momento en que se hace referencia a la estructura de la organización. Estos dos conceptos conciben el lugar que cada persona ubica en la sociedad.

El rol de Profesor de tenis, del Entrenador, el Preparador físico, el Director Ejecutivo, El Administrador, comprenden comportamientos propios de la profesión; es decir, se espera del profesor de tenis, que desarrolle cualidades de líder para guiar su grupo de trabajo, se espera que se reúna con su grupo y que dicte una clase de acuerdo al nivel que presente cada joven, que programe su clase y cumpla con los objetivos del día; así mismo se espera que el preparador físico, prepare físicamente a los jóvenes para competir, que esté pendiente de su estado de salud, y su condición física. De igual manera se espera del Director ejecutivo que lidere procesos para el buen desarrollo de la organización, donde integre todos sus colaboradores en la búsqueda de los objetivos de la organización; esto por mencionar algunas de sus labores. Todo esto realizado de la mano del administrador quien lidera procesos de organización, control y manejo

de los recursos de la entidad deportiva. Es lo que se espera de cada persona de acuerdo al rol que cada uno desempeña.

Los individuos no ocupan roles, por ocuparlos; lo hacen por seguir intereses y crear posiciones. Los roles crean oportunidades.

En la Entidad Deportiva, se busca el buen desempeño de los roles para lograr un estatus de esta, más elevado, pero a manera personal todos en el desempeño de sus diferentes roles buscan cada vez una mejor ubicación en la organización, es decir buscan un estatus más exaltado.

Dentro de la teoría de los roles, en la sociedad se pueden identificar diferentes roles como, el rol del conflicto. Este se da cuando las diferentes posiciones de un individuo hacen demandas incompatibles. Es el caso de los profesores de tenis, que dentro de la liga desarrollan diferentes roles, como el de líder para sus alumnos, colega de otros profesores, empleado con los administradores y demás. Así mismo, todos los integrantes de la Liga de tenis. No solo ocupan un rol por su profesión, si no que a través de la interacción con sus compañeros se desarrollan otra serie de relaciones sociales que hacen parte de esta caracterización del rol, lo que se debe convertir en un importante punto de análisis para un mejor entendimiento del manejo del clima organizacional. El momento del conflicto llega cuando por cumplir con uno de los roles, se descuida otro rol. Esta situación por mencionar alguna, genera el conflicto de roles que en ocasiones es un coadyuvante para deteriorar el clima laboral dentro de la organización.

Los roles permiten que las personas estructuren su que hacer y en esa interacción constante con los demás, se logra perfeccionar su rol, y conocer los roles de los demás, con el objetivo de conseguir los objetivos de la organización.

En conclusión los estatus y roles afianzan las bases de las relaciones sociales. En la interacción con las demás personas se evalúa inicialmente el estado de la persona y de acuerdo al estatus y rol se identifica que tipo de relación se puede dar con dicha persona.

Las relaciones se dan de diversas maneras, se conciben las relaciones de amigos, de pareja, las relaciones simples donde solo se admite el saludo constante, con personas que pertenecen al entorno social, pero que no genera un menor acercamiento; estas son algunas formas de interrelacionarse; de allí nacen relaciones de pareja, grupos de amigos, o simplemente compañeros de trabajo.

Finalmente se llega a si a la conformación de grupos, los cuales se dan por un propósito o meta en común y un sentido compartido de identidad. Estos grupos crecen en gran medida y de acuerdo a esto se fundan diferentes organizaciones. La Liga de Tenis de Campo de Antioquia se ubica como una organización formal; es aquella que requiere las habilidades y esfuerzos coordinados de cierto número de personas, para alcanzar las metas u objetivos. Las personas se mantienen unidas por el propósito de la organización, y si una de ellas sale la organización continua.

Las organizaciones formales son establecidas para seguir objetivos definidos y dentro de ellas se experimentan una serie de acontecimientos, ya que cuando una persona hace parte de una organización, llega con sus sueños, expectativas de vida, sus ideales, destrezas y habilidades, todo para aportar al objetivo de dicha organización.

Por lo tanto la organización estará impregnada o determinada por las conductas individuales de los integrantes. “Cada sujeto pone en marcha mecanismos cognitivos atencionales, motivacionales y de percepción en general que determinaran en buena medida la naturaleza y frecuencia de su conducta en la organización” (Trujillo, 2004).

5. Metodología

Este ejercicio investigativo sobre clima organizacional está basado en un estudio bajo el paradigma construccionista que propone que las realidades existen como construcciones mentales múltiples, que se basan en las experiencias de los sujetos localizados en contextos específicos. El conocimiento es construido socialmente por las personas que participan del contexto en el que se elabora la investigación.

Desde este enfoque es válido mencionar la importancia de interactuar con la sociedad para comprender su realidad y retroalimentar la investigación a partir de los aportes de los participantes.

Esta investigación se da bajo el enfoque mixto que comprende el paradigma cualitativo que es el que permite observar cualidades, centrando miradas en el discurso de las personas.

El paradigma cualitativo estudia los fenómenos de carácter social, al tratar de comprender la realidad circundante, desde la interrelación sujeto –objeto.

“Por medio de este paradigma se trata de develar el por qué un fenómeno ha llegado a hacer así y no de otro modo”. A través de este se focaliza la atención en la descripción de lo individual, lo distintivo, las realidades múltiples y la particularidad del hecho que se investiga” (González, 2003). Sin establecer leyes universales para conocer una realidad.

Se apoya además del paradigma cuantitativo que “busca cuantificar los datos de información y por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos” (Paradigmas, s.f.).

El diseño con el que se construye esta investigación es flexible, permite imprimir el sello propio a la investigación. Sandoval (1996) aporta que el desarrollo del proceso investigativo no es lineal". Este diseño admite modificaciones en el transcurso del desarrollo de la investigación, uno de sus requerimientos es la interacción con el grupo de investigación para comprender como definen sus experiencias, que significados dan a su manera de vivir, o que les representa su vida cotidiana. El diseño flexible permite moldear la estructura de la investigación de acuerdo a las necesidades de la misma, "evita encerrarse en un diseño rígido que elimine su capacidad de responder a situaciones emergentes" (González, 2003).

Esta investigación desarrolla la perspectiva teórica de sistemas, teoría general de sistemas, es un método que "engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado así como las interacciones que existen entre los elementos y la interdependencia entre ambos" (Cibanal, s.f.).

Fue concebida por Bertalanffy, y aplicada en las ciencias sociales, para dar otra mirada al mecanicismo quien veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, la teoría de los sistemas ve la realidad como estructuras cada vez más grandes.

Lo que genera que se estudie a la interrelación de las partes como un todo, entendiendo la Liga de Tenis de Campo como sistema, solo se podría comprender, si se aprecian todos los componentes globalmente y no solo en términos de elementos separados.

Permite comprender el clima organizacional a través de las diferentes categorías o variables, como un todo interrelacionado.

El Método utilizado en esta investigación es el estudio de caso que de acuerdo a Eisenhardt (1989, en Martínez, 2006) "es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares".

Este método es adecuado para este trabajo porque permite investigar fenómenos, en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren. Propicio para abordar el tema del Clima Organizacional en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

Además este método permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable. Lo que permitirá una información íntegra para la investigación.

De otro lado la técnica utilizada es la observación, que Sierra y Bravo (1984, en Morán, 2007), definen como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Es la percepción visual del investigador frente al caso, que registra cada acto lo que permite recoger datos para adelantar la investigación.

Otra técnica utilizada para la recolección de datos en este trabajo es la encuesta, que se presenta como una herramienta útil y de fácil aplicación para los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, quienes son personas con horarios muy distribuidos y cuentan con poco tiempo, además de esta manera se puede obtener la información requerida.

Se aplica una encuesta de 54 preguntas, a 30 colaboradores de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

La encuesta agrupa las preguntas por categorías así: compromiso, efectividad del individuo, efectividad del empleado y efectividad de la empresa.

Entendiendo el concepto de efectividad, como la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, para obtener determinado resultado a partir de sus acciones; en esta encuesta se habla de efectividad del individuo, y evalúa las subcategorías recursos, autonomía, cooperación y soporte, comunicación, jefe inmediato y reconocimiento al desempeño. Y la efectividad del empleado, bajo las

subcategorías de: desarrollo de carrera, reconocimiento al desempeño, equilibrio y carga de trabajo, remuneración y beneficios.

El concepto compromiso es entendido como un acuerdo o responsabilidad que se adquiere con la Liga de tenis de Campo de Antioquia y por lo tanto da cuenta de la satisfacción en el cargo por parte de los colaboradores de la entidad.

CUADRO DE UNIDADES Y CATEGORIAS

Unidad de observación	Unidad de análisis	Categorías	Sub categorías
Relación entre miembros de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia	Clima organizacional	Compromiso	Satisfacción en el cargo
		Efectividad del individuo	Recursos
			Autonomía
			Cooperación y soporte
			Comunicación
			Jefe inmediato
			Reconocimiento al desempeño
		Efectividad de la empresa	Metas y Objetivos Estratégicos
		Efectividad del empleado	Desarrollo de Carrera
			Reconocimiento al Desempeño
Equilibrio y carga de trabajo			
Remuneración y Beneficios			

Nota: los conceptos presentados en este cuadro surgieron del proceso de investigación y en compañía con el asesor se aplicaron para organizar la información de acuerdo a estos criterios.

Procedimiento para la aplicación de la encuesta

1. Pedir la aprobación del Director ejecutivo de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia sobre la encuesta a aplicar con los colaboradores de la entidad.

2. Concertar fecha, hora y lugar para aplicar la encuesta a todos los colaboradores de la LAT.
3. convocar a todo el personal de la Liga de Tenis de Campo en el salón múltiple para dar inicio a la encuesta.
4. exponer la encuesta y su objetivo a todo el personal, explicar las reglas de confiabilidad con la prueba.
5. proceder a entregar a cada participante un sobre cerrado que contiene la encuesta y un lapicero. Se expone el criterio de evaluación y luego de todos tener el sobre en sus manos, se da la indicación para abrirlo y dar inicio al desarrollo de la encuesta.
6. cuando los colaboradores de la liga terminan, entregan el sobre cerrado al estudiante investigador.
7. recolectar la información y codificar el instrumento de medición.
8. analizar los resultados obtenidos y tabularlos
9. graficar resultados por porcentajes y categorías.
10. dilucidar conclusiones

La encuesta cuenta con una escala de respuestas así: 1.Si sin duda alguna, 2.Si con alguna duda o matices, 3.Si / no ambas son validas, 4. No con alguna duda o matices, 5 No sin duda alguna.

Los filtros empleados para la tabulación de la encuesta son las categorías y sub categorías de la investigación.

Para el filtro y escala de medición se creó una escala llamada tendencia lógica entendiéndola como la respuesta ideal que se espera de un colaborador en relación a la mejor opción que tendría en la organización. Ejemplo: Si le pregunta a un colaborador si quiere tener una oficina más cómoda, en una escala de 1 a 5,

siendo 1: Si sin duda alguna y 5: No sin duda alguna, la respuesta más lógica sería 1, este elemento marca lo que en este trabajo se denomina lógica y fue necesario concebirlo para poder valorar cada una de las preguntas hechas. Ahora, es necesario entender el concepto de escala de medición, el cual se refiere a la escala de 1 a 5 que se considera para calificar las preguntas y el valor porcentual que cada una de ellas tendría, el cual se presenta en dos sentidos uno ascendente y otro descendente, según la tendencia lógica.

Para crear la escala de evaluación de la encuesta se tuvo en cuenta tres aspectos importantes, con la idea que los resultados puedan ser leídos y entendidos por todos los colaboradores de la organización; los valores se pueden leer en porcentaje, de forma cualitativa y por colores así:

Aspecto Crítico: < 60%

Oportunidad de Mejora: >61% a 79%

Clara Fortaleza: + 80%

Los informes tabulados se presentan en archivo anexo.

Criterio de confiabilidad: Para dar confiabilidad a este trabajo se anexara las matrices de datos aquí mencionados, además se respetara las bibliografías de todo lo escrito.

De otro lado se anexarán los permisos respectivos que aprueba el director Ejecutivo de Liga de tenis de Campo, para la realización de esta investigación bajo las instalaciones que él dirige.

La información aquí presentada tendrá el aval del Director ejecutivo con la finalidad de validar la transparencia del trabajo investigativo, y se mantendrá en total reserva los datos personales de las personas implicadas.

Cabe anotar que el estudio aquí descrito contó con la asesoría de la Sicóloga de Comfenalco Antioquia, quien cuenta con experiencia frente este tema organizacional y ha acompañado estudios similares en la organización para la que trabaja.

Así mismo el administrador de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia Líder de la calidad en la organización aportó todos sus conocimientos y experiencia en el acompañamiento a organizaciones para hacer este ejercicio de tabulación posible,

y hoy se ha convertido en un ejercicio aplicado en los procesos del sistema de gestión de la calidad.

6. Resultados, análisis e interpretación

En la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, se realizó una encuesta de 54 preguntas a cada uno de los integrantes de la organización con el objetivo de plasmar a través de sus respuestas la percepción que tienen acerca del clima organizacional; esto como una primera opción, pero a través de la tabulación y el análisis de resultados se pudieron conocer otra serie de variables que darían cuenta de elementos como, el compromiso con la organización, reconocimiento al desempeño, desarrollo de carrera, efectividad del individuo, efectividad de la empresa, entre otros elementos que se visibilizaron en el ejercicio de análisis.

A continuación se anexa el modelo de encuesta aplicado a la LAT.

El compromiso, es una variable que media la relación entre el sujeto y la organización, es a partir de este que se da la interrelación entre el colaborador y la entidad deportiva, es el acuerdo o responsabilidad que se adquiere con la Liga de Tenis de campo de Antioquia y da cuenta de diferentes elementos que de alguna manera dejan ver el grado de compromiso, empeño y entrega que se adquiere en el área laboral.

Elementos o variables como la satisfacción en el cargo, ilustran de la manera más fiel el sentido de pertenencia que el individuo o colaborador se permite sentir y entregar a una organización que le acoge con el ideal de potenciar sus habilidades, conocer sus destrezas y aplicarlas en el medio organizacional.

El colaborador experimenta, al desarrollar su labor, satisfacción por las actividades de su rol; cuando el compromiso alcanza el grado de motivación tal que la rutina se empieza a transformar, a crear sentido, a generar sentimientos de entrega y

dedicación por la entidad deportiva, sin que ésta sea una obligación que aqueje su desempeño y actitud, conjugándose así su interés personal con los objetivos misionales de la entidad, llegando a compaginar interés organizacional con desempeño laboral de tal forma que se cree una familia conformada por entidad-colaborador perdurable en el tiempo.

El compromiso, así como el resto de categorías que a lo largo del trabajo se irá mencionando, son actitudes que son difíciles de medir, por lo tanto se intenta extraer y hacer externa y patente actitudes internas de los colaboradores, en términos cuantitativos que los convierte en expresiones susceptibles a evaluación porcentual y objetiva que permitirá dilucidar en términos generales el grado de compromiso de los colaboradores de la LAT.

Con preguntas como:

¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

¿Le gusta su empresa?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?

¿Se siente integrado en la empresa?

¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?

¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?

¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

¿Se siente realizado en su trabajo?

¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?

Categorías de análisis

			EVALUACIÓN GENERAL	EVALUACIÓN POR PROCESO		EVALUACIÓN POR ANTIGÜEDAD		
			Aspecto Crítico: < 60% Oport. de Mejora: >61% a 79% Clara Fortaleza: ≥ 80%	Aspecto Crítico: < 60% Oport. de Mejora: >61% a 79% Clara Fortaleza: ≥ 80%		Aspecto Crítico: < 60% Oport. de Mejora: >61% a 79% Clara Fortaleza: ≥ 80%		
		Preguntas	Generalidades	Primario	Apoyo	1 a 5 años	5 a 10 años	Más de 10 años
Compromiso	Satisfacción en el cargo	1,2,3,4,5,6,7,14,16	87%	85%	87%	85%	90%	85%
Efectividad de la empresa	Metas y Objetivos Estratégicos	51	95%	95%	93%	90%	97%	93%
Efectividad Individual	Recursos	8,9	65%	65%	68%	65%	62%	67%
	Autonomía	10,11,12,13	76%	90%	71%	74%	82%	73%
	Jefe Inmediato	27,28,29,30,31,32,33,34,35	76%	72%	81%	88%	74%	72%
	Comunicación	17,18,19,20,21,23,24,25,48,49,50	67%	65%	69%	75%	61%	65%
	Cooperación y soporte	15, 22	78%	80%	77%	75%	87%	76%
Efectividad del Empleado	Remuneración y Beneficios	41,42,43,44,45,46	64%	64%	64%	67%	65%	62%
	Reconocimiento al desempeño	36,37,38,39	79%	80%	76%	79%	84%	77%
	Desarrollo de carrera	26,54	73%	78%	69%	77%	75%	70%
	Equilibrio carga de trabajo	40,47	71%	65%	77%	79%	69%	71%

Resultado general de la encuesta

		CLIMA ORGANIZACIONAL 2011							 de clic
FECHA DE MEDICIÓN	VARIABLES PRINCIPALES	RESULTADO PORCENTUAL	ACCIÓN	Nº ACCIÓN	PROCESO RESPONSABLE	F. SEGUIM	EST. ACCIÓN	ESTADG	
EFFECTIVIDAD DE LA EMPRESA = EFFECTIVIDAD DE LA EMPRESA									
	Mejoramiento e innovación	82%	NA	NA	Dirección	NA	NA	100%	
	Metas y objetivos estrategicos	95%	NA	NA	Dirección	NA	NA	100%	
CALIDAD DEL TRABAJO Y CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO = EFFECTIVIDAD INDIVIDUAL									
	Autonomía	76%	AP		Dirección			0%	
	Comunicación	67%	AC		Dirección			0%	
	Cooperación y soporte	78%	AP		Dirección			0%	
	Recursos	65%	AC		Dirección			0%	
	Jefe inmediato	76%	AP		Dirección			0%	
IMPARCIALIDAD Y RECOMPENSAS = EFFECTIVIDAD DEL EMPLEADO									
	Equilibrio y carga de trabajo	71%	AP		Dirección			0%	
	Desarrollo de carrera	73%	AP		Dirección			0%	
	Reconocimiento al desempeño	79%	AP		Dirección			0%	
	Remuneración y beneficios	64%	AC		Dirección			0%	
		75%						100%	

Nota: datos en detalle se pueden consultar en el archivo de Excel que acompaña a este trabajo, donde están consignados los resultados del estudio.

6.1 Compromiso

Con estas preguntas se intentó medir el grado de compromiso del colaborador frente a la organización y extraer de ellos de acuerdo a sus respuestas que tan impulsado está el grado de compromiso frente al rol desempeñado, el orgullo, satisfacción en el área de trabajo y realización con respecto su actitud, estos como elementos importantes que aportan a la definición de compromiso.

Es de esta manera porcentual que los colaboradores respondieron frente a mencionadas preguntas así:

- En un 96% las personas encuestadas se muestran satisfechas con su trayectoria en la empresa.
- El 92% de los encuestados se sienten muy orgullosos y satisfechos con su empresa al punto que la mayoría en sus repuestas manifiesta que poseen un alto grado de admiración por la Liga y la reconocen como una base importante al quehacer diario de los individuos que en ella laboran.
- El 80% de los colaboradores encuestados afirman que se sienten integrados en la empresa, en los procesos, en su evolución.
- En un 86% los empleados sienten que la empresa hace parte de sus vidas y la consideran como algo propio.
- El 90% los encuestados manifiestan que conocen el aporte de su trabajo en la empresa para un óptimo funcionamiento.
- En un 86% los empleados consideran que de tener otra empresa con las mismas remuneraciones no dejarían la empresa actual ya que por sus respuestas se sienten muy satisfechos en ella.

- El 84% de los empleados manifiesta que se siente realizados en su trabajo, que su labor tiene un gran valor para cada individuo que la desempeña.
- El 72% de los encuestados sienten que su trabajo es de alguna forma rutinario este se muestra como un compromiso a mejorar por la empresa para que sus empleados tengan mayores satisfacciones laborales.

Finalmente y en términos generales el compromiso se evalúa porcentualmente en un 87% y se evidencia como una clara fortaleza en la entidad deportiva, pero será necesario seguir impulsando el compromiso en todas sus dimensiones para alcanzar un grado superior de satisfacción laboral en todos los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia.

Es así como se evidencia el grado de compromiso de parte de los colaboradores de la Liga de Tenis de campo de Antioquia con el trabajo, se valida que ellos se identifican con su trabajo y participan activamente de él, además consideran importante su desempeño frente al rol para el sano desarrollo de la organización, lo que conlleva a una valoración personal significativa con respecto a sus proyecciones personales, como antes lo había mencionado esto los posiciona en el medio social como personas sanas y satisfechas con respecto a su ocupación.

En la liga de tenis de campo se presenta una condición particular y es la cantidad de años que los colaboradores han prestado su servicio a la entidad, la dinámica de contratación de personal nuevo en la entidad no varía mucho por lo que los empleados o colaboradores alcanzan a desarrollar una estabilidad anímica física y económica, que a su vez genera un alto grado de pertenencia, dedicación y afinidad por la entidad deportiva que nombran además como su segundo hogar.

En la actualidad hay colaboradores de la Liga que la han acompañado en cada uno de los procesos durante 32 años; actualmente el más antiguo en la entidad; Los demás han alcanzado los 20 y 15 años en su rol de profesores; el director ejecutivo por su lado lleva 8 años con la organización, lo que permite entender que por el tiempo entregado a esta entidad han adquirido un alto grado de

identificación con la entidad y con las metas de la organización, al mismo tiempo que desarrollan compromiso, sentimientos y reconcomios por ella.

Andrés Torres expresa que un día habitual para él se denomina liga, su relato reza así: *“señorita para mi esta liga es mi vida, aquí crecí, aquí me hice, mis hijos crecieron aquí, vivieron el tenis, se alimentaron de él, la liga los vio formarse. Para mí un día inicia y termina con la Liga. Aquí inicié como recoge bolas, avance en el proceso y me convertí en monitor, creyeron en mí y me dieron la oportunidad como profesor y por vueltas que da la vida termine siendo el que atendía la oficina de clientes y hoy después de 32 años de servicio sigo en la oficina de clientes. La liga me dio todo, me formo y hoy puedo decir que todo lo que soy y lo que he dado mi familia y a quien me rodea es gracias a esta maravillosa liga, la liga es mi familia”*... es así como mirando el fresco y dinámico horizonte que reflejan las canchas de tenis ubicadas en la sede aeroparque termina su relato con sus ojos “aguados” y que denotan un profundo sentimiento por la entidad que menciona es su casa.

De esta manera queda reflejado el sentimiento que genera un espacio físico de trabajo para sus colaboradores; queda plasmado el apego por la institución que los acogió y los formó para la vida, como lo menciona otro colaborador que afirma que *“si la liga es todo su mundo ellos hoy ya están formados para la vida”*.

Este es un sentimiento común entre colaboradores que han compartido el espacio que ante los ojos del mundo es el trabajo y que para ellos se convierte en el espacio de creación de vida, en el laboratorio de experiencias que como antes se menciono , donde se preparan para la vida.

Es así como se demuestra que posiblemente por el apego generado por el espacio donde cubren sus necesidades económicas se crea un compromiso con la entidad que alimenta el deseo de hacer las cosas bien y con sentido de pertenencia.

Para concluir esta categoría es importante resaltar que en la entidad se tiene una clara fortaleza y es el compromiso frente a la organización, frente al rol, de cara a los procesos, al mejoramiento continuo, el colaborador alude de forma clara a la satisfacción en el cargo que se traduce en sentimiento de pertenencia por la entidad y hoy sienten la liga como algo importante para sus vidas, la sienten como suya.

6.2 Efectividad del individuo

Esta categoría se define como la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, para obtener determinados resultados a partir de sus acciones.

La efectividad del individuo o efectividad personal según la mirada de Covey “está basada en el principio de confiabilidad y constituye la relación consigo mismo, y las relaciones de interacción con los demás” (Vargas, s.f.).

Es el cómo se ve el individuo frente a la organización.

Esta categoría contiene las subcategorías de recursos, autonomía, cooperación y soporte, comunicación, jefe inmediato y reconocimiento al desempeño que logran dar una explicación más amplia frente al concepto.

Para evaluar este concepto entre los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo se manejaron preguntas asociadas con la efectividad en los recursos

- ¿Su puesto de trabajo (oficina, cancha, etc.) le resulta agradable y familiar?
- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

Análisis:

- En un 78% los empleados consideraron que su puesto de trabajo les resulta agradable, la respuesta a esta pregunta fue infundada en el bienestar y

satisfacción que el colaborador a experimentado durante de su proceso de labor en la entidad; éste es un aspecto que refleja la situación anímica que el individuo ha vivenciado durante su estadía en la liga.

- Un 76% de los empleados manifiesta un grado de conformismo con la comodidad de su puesto de trabajo.

Es claro que estos porcentajes presentan una oportunidad de mejora que la entidad tendrá que saber focalizar e intervenir para mejorar el nivel de agrado y conformismo con relación al puesto de trabajo ya sea en la cancha u oficina y así mantener o alcanzar un buen grado de complacencia frente al espacio en el que el colaborador se desenvuelve y pasa su mayoría de tiempo creando calidad para la organización.

Preguntas asociadas con la efectividad del individuo, subcategoría de autonomía

¿Considera usted que tiene bastante autonomía en su trabajo?

¿Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?

¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

Análisis:

- En un 82% los encuestados consideran que tienen suficiente autonomía en su puesto de trabajo y este es un buen porcentaje dentro de este compromiso.
- En un 86% los encuestados consideran que tienen bastante iniciativa y liderazgo en sus puestos de trabajo.
- En un 72% los empleados se sienten que dependen habitualmente de las órdenes de sus jefes para realizar su trabajo.

- Un 66% de los empleados responde que prefieren recibir órdenes que tomar iniciativas o responsabilidades propias.

En términos generales la autonomía de los colaboradores de la Liga de tenis de Campo se evalúa en un porcentaje del 76 %, se presenta como una oportunidad de mejora para liga.

La psicología evolutiva expresa que la autonomía es la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas. De acuerdo a esto es válido expresar que los colaboradores en la Liga de Tenis de Campo responden muy bien a sus funciones cuando su líder de proceso está pendiente de su resultado o es quien fija la “orden”, es ahí donde se muestran resultados fabulosos frente a algún tema; ellos manifiestan buena iniciativa frente a sus responsabilidades pero les falta liderazgo en sus acciones, pues el 66% de los empleados exterioriza que prefieren recibir órdenes, que tomar iniciativas o responsabilidades propias. Es posible que esta situación se presente por el temor a adquirir una responsabilidad directa que le genere conflictos o responsabilidades superiores a su capacidad de respuesta, por ende prefieren que alguien más sea el que lidere diferentes acciones en las que puedan estar involucrados.

Otra causa de esta situación puede ser la falta de preparación académica que les impide “sentirse en nivel competitivo con los jefes o con quienes dan ordenes” y se intimidan a la hora de liderar un ejercicio.

Y una causa diferente que podría responder a esta situación tal vez sea la cultura vuelta costumbrismo, donde se han creado estigmas frente a que todo se debe hacer de una misma forma y no se atreven a tomar iniciativas que no tengan que ver con el modelo al que siguen por costumbre y que hoy les genera comodidad, por lo tanto no se da un liderato de parte de lo colaboradores.

Finalmente la autonomía es un criterio sujeto a mejorar, la liga debe responder a esta oportunidad de mejora intentando incrementar los niveles de autonomía en los colaboradores y así alcanzar a eliminar o en su defecto disminuir los niveles de

interdependencia que se ha creado con el líder jefe, e intentar desarrollar el liderazgo potencial que se halle en cada colaborador.

Efectividad del individuo de acuerdo al jefe inmediato

Las preguntas que permiten evaluar esta subcategorías son:

¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?

¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o Jefes?

¿Considera a su jefe participativo?

¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le Transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad?

¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene Comunicación alguna?

Análisis:

- Los jefes tratan normalmente bien a los empleados encuestados fue considerado en un 88%.
- Los empleados creen que sus jefes son en un 74% exigente generalmente en sus puestos de trabajo.
- En un 74% los empleados sienten que a los jefes les hace falta más comprensión.
- El 76% de los encuestados consideran a sus jefes autoritarios.

- El 80% de los encuestados considera a su jefe participativo.
- En un 70% los empleados mencionan que trabajan con sus jefes y empleados en autentico equipo.
- Un 74% de los empleados se sienten vigilados por sus jefes.
- En un 58% los empleados encuestados consideran que sus jefes hacen caso a rumores de ellos mismos que realizan otros empleados de la misma empresa.
- El 80% de los empleados sienten que tienen un jefe ecuánime y con personalidad dentro de la empresa.
- En un 82% los empleados consideran que tienen un jefe distante y con el cual no tienen comunicación alguna.

El criterio general de jefe inmediato está evaluado en un 76 %, este ítem también está sujeto a mejoras, aunque están bien evaluados, los colaboradores expresan que a sus jefes les hace falta más comprensión, los consideran autoritarios y bastante participativos.

Estos puntos permiten identificar que frente al jefe inmediato hay una buena consideración, por lo que se genera confianza por parte del colaborador y tal vez esta sea otra de las razones por las que no se ejerce un liderazgo de parte de los colaboradores, porque finalmente sus jefes inmediatos generan confianza que los somete a la zona de comodidad.

Se puede apreciar también que el liderazgo en manos de quien lo ejercen en palabras generales se ha hecho un buen ejercicio de liderar procesos y aunque no es una clara fortaleza para la liga, si es un aspecto que identifica buena relación entre el colaborador y el jefe. Se comprueba que el ejercicio de liderazgo por parte de quien lo practica esta en un buen nivel.

Categoría Efectividad individual y subcategorías comunicación

Esta categoría se evalúa con las siguientes preguntas así:

- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?
- ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
- ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para mejorar la posición en la organización?
- ¿Cree que usted y sus compañeros se llevan bien?
- ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?
- ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
- ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
- ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?
- ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

Análisis:

- En un 84% los encuestados se llevan bien con sus compañeros de trabajo.
- El 66% de los empleados consideran que tienen malas relaciones entre sus compañeros.
- El 54% de los empleados piensa que existen luchas o pugnas entre compañeros para mejorar su posición en la organización.
- El 80% de los empleados encuestados cree que se lleva bien con sus compañeros de trabajo.
- En un 74% los empleados consideran que de irse a otra empresa lo sentirían por sus compañeros.
- el 52% de los empleados manifiestan que sus compañeros los han desanimado en relación a su trabajo.
- Los empleados manifiestan en un 82%, que se sienten entre amigos con sus compañeros de trabajo.
- En un 56% los empleados han manifestado, que en ocasiones se presentan discusiones entre los mismos compañeros, esto lleva a indisponer el entorno laboral.
- Los empleados creen que existe buena comunicación de sus jefes hacia sus empleados en un 60%.
- Los encuestados consideran que existe buena comunicación de los empleados hacia los jefes en un 58%.
- Los encuestados consideran en un 66% que sus opiniones son tenidas en cuenta por los jefes como iniciativas propias para el desarrollo de la empresa.

La comunicación en la liga de tenis es un tema coyuntural, está evaluada porcentualmente en un 67 %, lo que la postula como una oportunidad de mejora en la entidad.

Los colaboradores evalúan en un alto porcentaje las relaciones de amistad entre ellos, manifiestan que sus compañeros de labor, también son sus amigos y que de irse para otro lugar de trabajo lo sentirían por sus amigos de labor. Esto son buenos síntomas de relaciones entre colaboradores pero lo mismo no se podría decir con la comunicación en términos generales, porque si bien la comunicación formal es un valor de la liga, la comunicación informal distorsiona el buen clima de relaciones.

La encuesta deja ver que entre compañeros se puede dar una competencia por estar en mejor posición en la organización, y es a través de la comunicación informal entre ellos, que se deja ver la pugna que puedan manejar por alcanzar una mejor posición en la organización o simplemente por distorsionar un poco el clima.

Los encuestados mencionan que en ocasiones se han presentado discusiones entre compañeros y aunque esto sea una situación aparentemente normal, genera malestar al interior de los subgrupos de la organización; una de las causas posibles es el choque generacional, es decir las ideas, pensamientos o acciones de una persona adulta y que ha acompañado la liga durante más de una década no compaginan fácilmente con un joven que recién ingresa a la organización, lo que genera desacuerdos u opiniones encontradas y es el inicio de una discusión entre colaboradores.

Otra causa posible por la que se presentan malos entendidos o distorsión en la comunicación, es el juego de intereses o los roles de poder; en la organización es fácil identificar los jefes inmediatos de cada proceso y así mismo el Director de la organización, pero hay quienes a través del desempeño de sus roles, intentan

ejercer poder sobre sus pares, situación que genera incomodidad en los colaboradores; siendo este otro distractor de las buenas relaciones.

Así mismo la comunicación gestual se convierte en un punto trascendental en las relaciones interpersonales en la entidad deportiva; y cabe anotar al respecto que un gesto, un saludo o una palabra amable, generaría mayor calidad en el ambiente de relaciones; en la liga de tenis de campo, entre personas que se tiene más afinidad se observa, sin inconveniente alguno esta armonía, pero con algunos pares no se da el mismo comportamiento, lo que fortalece de una u otra forma la apatía entre colaboradores.

Es pues así, que aunque la comunicación en la liga de tenis de campo es un aspecto susceptible a mejoras, se evidencia a través de las encuestas que los colaboradores en términos generales se llevan bien con sus compañeros de trabajo, tanto así que afirman que de irse a otra empresa, sentirían mucho alejarse de sus compañeros; estos son aspectos importantes que le dan valor al clima organizacional.

6.3 Efectividad de la empresa

La efectividad de la empresa se evalúa a través una sola pregunta así:

¿Considera usted que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?

Análisis

El 96 % de los colaboradores encuestados consideran que realizan un trabajo útil en la empresa, lo que se muestra como una clara fortaleza para la entidad.

Los colaboradores sienten que son útiles para la organización, sienten que son parte activa de la Liga de Tenis

6.4 Efectividad del empleado

Esta categoría habla de la capacidad del empleado o colaborador frente a los retos que enfrenta cada día con respecto a su trabajo en la organización.

Esta categoría o variable contiene elementos o subcategorías como: desarrollo de carrera, equilibrio y carga de trabajo, reconocimiento al desempeño, remuneración y beneficios.

El desarrollo de carrera se mide a través de preguntas como:

¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, con base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

Análisis

El 80% de los encuestados considera que existen mucha movilidad en los puestos de trabajo de los empleados esta puede ser una variable que se da con el fin de que cada vez la empresa tenga más integrado a todo su personal con las labores en general.

- El 68% de los empleados considera que es posible la promoción de los puestos de trabajo en base al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada.

Preguntas asociadas con el equilibrio y carga de trabajo

- ¿Considera que hace usted, en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

- ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?

Análisis:

- Los encuestados consideran en un 64% que tienen más funciones o trabajo que sus compañeros, ganando lo mismo.
- En un 64% los empleados consideran que existen igualdad de condiciones entre hombres y mujeres en la empresa.

Preguntas asociadas con el reconocimiento al desempeño:

- ¿El puesto que ocupa en la organización está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?
- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella?
- ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en la entidad Deportiva?
- ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

Análisis

- El 72 % de los colaboradores encuestados consideran que el puesto que ocupan en la organización está en relación, con la titulación académica que ellos tienen.

- El 78% de los encuestados exteriorizan que el puesto que ocupa en la organización está en relación, con la experiencia anterior que ellos cuando entraron en ella.
- El 72 % de colaboradores expresan a través de la encuesta que se consideran infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan en la entidad Deportiva.
- El 76% de los encuestados considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por sus jefes.

La subcategoría remuneración y beneficios se evalúa a través de las siguientes preguntas:

- ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?
- ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
- ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
- ¿Considera que está su remuneración por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?
- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?
- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

Análisis

- El 68% de encuestados expresa a través de la encuesta, le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la organización.
- El 52% de los colaboradores consideran que están bien remunerados en su trabajo.
- El 82 % de los encuestados consideran que si perciben incentivos en su remuneración, se motivarían a trabajar más.
- El 52% de los encuestados consideran que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa.
- El 78% considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podrían ganar más en otra empresa.
- El 78% de los encuestados piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan.

Las encuestas permiten plasmar la percepción de los empleados frente a diferentes aspectos evaluados, particularmente deja ver que la variable o categoría efectividad del empleado, que comprende las subcategorías remuneración y beneficios, se encuentra evaluada en un 64%, es decir que se presenta como una oportunidad de mejora para la organización; los aspectos más relevantes a mejorar de acuerdo a los porcentajes obtenidos es la remuneración salarial, pues los colaboradores consideran de manera general que en otra empresa tendrían mejor remuneración, consideran que por su experiencia laboral o formación profesional tendrían más oportunidades por fuera de la organización; Esta es una situación que puede alterar el clima organizacional, pues los colaboradores expresan que no experimentan una remuneración merecida de acuerdo a su formación o su experiencia laboral y como causa de esta situación se puede presentar que haya una desmotivación frente al rol que se desempeña; de otro lado se puede presentar animosidades entre compañeros que

desempeñan un rol similar y que reciben una remuneración mayor por sus servicios.

Estos son algunos elementos distractores del clima organizacional que surgen también como influencia en el detrimento de relaciones interpersonales entre colaboradores, como menciona Frederick Herzberg en la teoría de los factores, donde desarrolla el factor higiénico o extrínseco refiriéndose a la motivación del colaborador, hace referencia al salario o la remuneración por la labor, se incluye la supervisión de los jefes, el clima de relaciones entre colaboradores, los reglamentos y demás.

Herzberg afirma que una forma de motivar al empleado o colaborador es a través de una buena remuneración, de premios e incentivos a cambio del buen desempeño de su rol, pero aclara también que aunque estos factores sean óptimos y la organización los garantice al personal, se evita la insatisfacción del colaborador, pero no se consigue elevar establemente la satisfacción, en conclusión según Herzberg se evita la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

Otra situación que se manifiesta a través de las encuestas es la satisfacción que sienten los colaboradores en la organización, pues en un porcentaje un poco alto aseguran que la remuneración para ellos no lo es todo y que existen otros factores en la entidad deportiva, como las relaciones de amistad, la calidad humana de colaboradores y afiliados (personas que reciben los servicios de la liga, o llamados también clientes externos) que aportan experiencias positivas a los colaboradores y que logran hacer que el trabajo sea más valioso.

Los colaboradores expresan que la liga de Tenis de Campo es una entidad acogedora y que cada uno de ellos forma parte de la gran familia tenística de Antioquia.

En la categoría o variable efectividad del empleado, evaluada a través de las subcategorías, reconocimiento al desempeño, evaluado en 79%; desarrollo de

carrera evaluada en 73%; y equilibrio o carga de trabajo evaluada en 71%, en términos generales esta categoría se presenta como una oportunidad de mejora para la organización, para lo cual se hace necesario ajustar el tema de la remuneración y beneficios y el incentivo al desempeño laboral y también se tendrá que seguir fortaleciendo la confianza que han alcanzado los colaboradores con respecto a la seguridad que les brinda la entidad deportiva frente al futuro, cruzar estas variables y focalizar el desempeño del colaborador frente a los objetivos de la organización, esto como un trabajo en equipo donde se fortalece la labor del trabajador o colaborador y se logran los objetivos propuestos de la entidad deportiva.

7. Conclusiones

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o palpado materialmente, es perceptible en la empresa, se vive y afecta todos los aspectos de la compañía.

En el presente ejercicio investigativo se estudió el clima organizacional de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, entidad deportiva sin ánimo de lucro certificada bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2011. En el ejercicio investigativo se emplea como instrumento de recolección de datos la encuesta, donde el colaborador plasma la percepción que tiene del clima organizacional a través de 54 preguntas que responden a cuatro categorías o variables como el compromiso, efectividad del individuo, efectividad del empleado y efectividad de la empresa. Cada una con sus respectivas subcategorías.

Se observa que la efectividad de la empresa, que comprende las subcategorías metas y objetivos estratégicos se encuentran evaluados porcentualmente en 95%, que lo postula como una clara fortaleza en la entidad deportiva.

Efectividad individual que comprende la autonomía y la evalúa en un 76%, comunicación evaluada en un 67%, cooperación y soporte en 78%, recursos 65%, y jefe inmediato evaluado en un 76%.

La efectividad del empleado comprendida a través de las subcategorías equilibrio y carga de trabajo evaluado en el 71%, desarrollo de carrera evaluado en un 73 %, reconocimiento al desempeño 79%, remuneración y beneficios, evaluado en un 64%.

El clima organizacional percibido por los colaboradores de la Liga de Tenis de Campo de Antioquia está evaluado en un 73 % que es igual al 3.65, este porcentaje presenta el clima organizacional como una oportunidad de mejora para la entidad deportiva; lo que indica que con temas en estado crítico, se debe

implementar acciones correctivas para lograr mejorar el estado del clima organizacional.

Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el sentido de pertenencia, relación entre jefes y colaboradores y en general el compromiso con la organización, así como el respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los colaboradores, sugieren la implementación de acciones preventivas y correctivas en función de apostarle a un clima más favorable.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los colaboradores se observan fallas en la comunicación en vía ascendente y descendente entre jefes y subalternos o viceversa; se observan una coyuntura con el tema de remuneración y beneficios de acuerdo al rol desempeñado, situaciones que se tendrán que revisar para dar transparencia y tranquilidad por la situación percibida.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los procesos primarios una valoración general en las habilidades de gestión o autonomía evaluadas en un 80% a diferencia de la evaluación a los procesos de apoyo que se encuentran en un 71% identificada como una oportunidad de mejora.

De acuerdo a la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de remuneración y beneficios que tanto directivos como subordinados evidencian un claro inconformismo con dicha situación, así mismo como la percepción de equilibrio y la carga de trabajo, lo que da una clara idea de las necesidades de mejora en la organización.

En definitiva el clima organizacional es un tema de relevada importancia para las organizaciones que están en constante evolución y transformación de acuerdo a

los requerimientos que el mundo empresarial y humano exige, esta era de competitividad requiere de las organizaciones unos mínimos procesos internos para focalizar desde sus colaboradores el buen desempeño en la organización y en particular de la calidad en la gestión, queriendo con esto que las buenas relaciones, el interés por mejorar e interés de superación lleguen a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización , para así alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Es así como la liga de Tenis de Campo de Antioquia siendo consciente de la importancia de generar un clima organizacional adecuado para la entidad deportiva ha emprendido una serie de funciones en favor de mejorar el Estado del clima organizacional, lideradas además por colaboradores que orientan acciones correctivas y preventivas para mejorar el escenario de favorabilidad del clima organizacional; la encuesta aplicada a los colaboradores de la liga de tenis de campo ah servido como insumo para el Diagnóstico inicial del ambiente que cobija las relaciones intra e interpersonales entre colaboradores de la organización y ha permitido vincular el proceso clima organizacional al sistema de gestión de la calidad que actualmente adelanta la entidad, con el ánimo de enrutar los procesos en los estándares de calidad que la norma empresarial exige.

8. Recomendaciones

La toma de decisiones en una organización siempre debe estar sustentada en datos objetivos, en evidencias, de ahí la importancia de adoptar la investigación como medio y estrategia para el apoyo gerencial.

Es importante articular la información aquí descrita con un estudio de percepción del afiliado o cliente frente los servicios prestados por la Liga de Tenis de Campo.

Se debe profundizar en el conocimiento e implementación de la planeación estratégica para fortalecer los procesos de gestión en la Liga de Tenis de Campo de Antioquia y articularlo con la construcción de un buen Clima organizacional.

9. Referencias

Nota: la sigla (s.f.) significa “documento sin fecha”.

Arancibia, Joselyn M.; Marchant R., Loreto (2006). Clima organizacional como herramienta de gestión. En: Loreto Marchant R. (Ed.). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional* (pp.133-142). Chile: Universidad de Viña del Mar

Boeree, George C. (s.f.). *Teorías de la personalidad*. Consulta: 28-10- 2010. En: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/maslow.htm>

Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio; Peralta, Rodrigo (2001). *Clima organizacional*. Consulta: 24-11-2010.

En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Cibanal, Luis (s.f.). *Apuntes: introducción a la sistémica y terapia familiar*.

Consulta: 13-11-2010.

En: http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_2.htm

Clima Laboral. Los recursos humanos en la empresa (2008). Consulta: 30-10-2010. En: <http://.wordpress.com/2008/06/06/tesis-clima-laboral-los-recursos-humanos-en-la-empresa/>

Clima organizacional (sf). Consulta: 12-03-2011.

En: <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>

Eslava Arnao, Edgar (s.f.). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. Consulta: 16-10-2010.

En: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.shtml?monosearch>

Gelles, Richard J.; Levine, Ann (2000). *Sociología: cuaderno con aplicaciones en países de habla hispana*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.

González Morales, Alfredo (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Islas*, 45(138): 125-135.

Liga Antioqueña de Tenis de Campo. *Manual de la calidad. SGC MAN 14. Versión 4 Octubre 2011*. Medellín: El autor.

_____ Sitio web de la Liga. En: <http://www.lattenis.com/>

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20: 165-193.

Morán, José Luis (2007). La observación. *Contribuciones a la Economía*. Consulta: 26-10-2010. En: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

Paradigmas, enfoques y tipos de investigación (s.f.). En: *Cómo diferenciar los paradigmas enfoques y métodos de investigación*. Consulta: 23-03-2011. En: http://issuu.com/ahgr98/docs/unidad_1_iintf

Sánchez Campos, José Ignacio (2004). *Para entender la motivación (I)*. Consulta: 01-11-2010. En: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo/entender-motivacion-1>

Sandoval Casilimas, Carlos Arturo (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES.

IUPG Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (s.f.) *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Bogotá: El autor. Consulta: 28-10-2010.

En: <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Motivación Laboral (s.f.). *Teorías de Maslow*. Consulta: 22-10-2010. En: <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

[Trujillo Ruiz, Ramón \(2004\)](#). *El nivel de relación grupal: el estatus y los roles*.

Consulta: 13-11-2010. En:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/nivrelgrup.htm>

Vargas Trepaud, Ricardo Isaías (s.f.). Efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional. *RRHH Recursos Humanos*.

Anexos

1. Comunicación del Director de la Liga Antioqueña de Tenis con relación a la confidencialidad en el uso de la información.
2. Encuesta para la medición de clima.
3. Organigrama Liga Antioqueña de Tenis
4. Archivo con la tabulación de la información.

Anexo 1



Liga Antioqueña de Tenis
Medellín - Colombia

Calle 49 No. 73 - 04
PBX -4- 448 24 01

www.lattenis.com

Medellín, 1 de noviembre de 2011

LAT/DIR/164/2011

Señores
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
MINUTO DE DIOS
Ciudad

Reciban un cordial saludo

En nombre de la LIGA DE TENIS DE CAMPO DE ANTIOQUIA, primera Liga certificada por el ICONTEC bajo los parámetros de la Norma ISO 9001:2011, queremos agradecer la disposición que demostró la estudiante CRISTIN SIOMAR JIMENEZ ANGULO, quien adelantó con el apoyo de otros empleados de nuestra organización un estudio sobre la medición del CLIMA ORGANIZACIONAL 2010, que tuvo como propósito conocer el nivel en que se encuentra este tema en la Liga, y con base en ello estructurar planes de acción que conlleven al mejoramiento continuo.

Queremos hacer claridad que la estudiante recibió información para el desarrollo de este ejercicio que es considerada de nivel CONFIDENCIAL, y que amparada en el artículo 671 del Código Civil Colombiano y el artículo 60 de la Constitución Política Colombiana de 1991, que respalda los derechos de autor, se autoriza única y exclusivamente el uso de esta información con fines netamente académicos y que toda la metodología empleada para este ejercicio pertenece a la Liga de Tenis, por lo tanto si alguien, con fines académicos, deseara conocerla con mayor profundidad deberá solicitarla directamente a la Liga y con previa autorización la podrá emplear.

Atentamente,

HECTOR ALONSO MONROY ESCUDERO
Director Ejecutivo



Anexo 2



MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Código	SGC-FOR-2.1
Fecha	Octubre 2010.
Versión	1

Para la Liga de Tenis de Campo de Antioquia, su principal recurso es el personal, es por ello que conscientes de lo valioso de este tema, se hace este ejercicio de medir el clima laboral, el cual se desarrolla para identificar oportunidades de mejoramiento continuo, que conlleven a que la calidad sea un tema del día a día.

Este ejercicio se debe diligenciar independientemente. Por favor lean con detenimiento las preguntas y seleccione la opción que considera que más se ajusta a su situación. Evite tachones o enmendaduras, para poder obtener una clara tabulación de la encuesta. Esta encuesta es anónima, es decir que no requiere anotar su nombre, esto le brindará completa tranquilidad sobre sus respuestas. Su completa transparencia en el diligenciamiento de las preguntas servirá para la implementación de planes de acción que conlleven al mejoramiento del clima laboral.

Este trabajo servirá de insumo para el cumplimiento de los objetivos del ejercicio investigativo

En cuál de los siguientes procesos labora usted principalmente. Encierre en un círculo en numeral de su respuesta.

1	Planificación	9	Desarrollo (Masificación)
2	Dirección	10	Desarrollo Organizacional
3	Comercial	11	Alimentos y Bebidas
4	Formación Deportiva	12	Administrativo
5	Competencia	13	Comunicaciones
6	Práctica Libre	14	Sistema Gestión de la Calidad
7	Logística de Delegaciones	15	Financiero
8	Organización de Torneos		

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

1. SI sin duda alguna
2. SI con alguna duda o matices
3. SI/NO ambas son válidas
4. NO con alguna duda o matices
5. NO sin duda alguna

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
2	¿Le gusta su empresa?					
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?					

4	¿Se siente integrado en la empresa?					
5	¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?					
6	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?					
7	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?					
8	¿Su puesto de trabajo (oficina, cancha, etc.) le resulta agradable y familiar?					
9	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
10	¿Considera usted que tiene bastante autonomía en su trabajo?					
11	¿Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?					
12	¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?					
13	¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?					
14	¿Se siente realizado en su trabajo?					
15	¿Se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?					
16	¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?					
17	¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?					
18	¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?					
19	¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?					
20	¿Cree que usted y sus compañeros se llevan bien?					
21	¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?					
22	¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?					
23	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?					
24	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?					
25	¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?					
26	¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?					
27	¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?					
28	¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?					
29	¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?					
30	¿Considera a su jefe participativo?					
31	¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?					
32	¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?					
33	¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?					
34	¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad?					
35	¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?					

36	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?					
37	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella?					
38	¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?					
39	¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?					
40	¿Considera que hace usted, en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?					
41	¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?					
42	¿Considera que está bien remunerado su trabajo?					
43	¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?					
44	¿Considera que está su remuneración por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?					
45	¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?					
46	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?					
47	¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?					
48	¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?					
49	¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?					
50	¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?					
51	¿Considera usted que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?					
52	¿Considera usted que en su empresa solamente se funciona con contratación temporal continuamente, sin importar otras consideraciones en el trabajo?					
53	¿Por esa inseguridad hacia su futuro en la empresa, se siente usted sin motivación ni lazos de unión alguna con su empresa?					
54	¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?					

Anexo 3



ORGANIGRAMA LIGA ANTIOQUEÑA DE TENIS DE CAMPO
ACTUALIZADA A 6 DE OCTUBRE DE 2011

