

**Construcción de programa de intervención de clima organizacional: Empresa
Construcciones el Cairo SAS, municipio de la Virginia Risaralda.**

Autores:

Davinson Aranzazu Melo

Ana Leidy Herrera Puerta



Universidad del Valle
Facultad Ciencias De La Administración
Programa Académico de Administración de Empresas.
Cartago, Valle Del Cauca
2022

**Construcción de plan de intervención clima organizacional: caso estudio empresa
Construcciones el Cairo SAS, municipio de la Virginia Risaralda.**

Autores:

Davinson Aranzazu Melo

Ana Leidy Herrera Puerta

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas.

Asesor:

Fredy Andres Serna Arias

Mag. En Familia

Universidad del Valle

Facultad Ciencias De La Administración

Programa Académico de Administración de Empresas.

Cartago, Valle Del Cauca

2022.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

A Dios gracias por prestarme la vida, por nunca desampararme y permitir cumplir mis metas, a mi hijo Thiago Aranzazu Herrera, por su paciencia y amor incondicional, por ser mi mayor motivación para salir adelante. A mis padres, porque gracias a sus enseñanzas se han convertido en un ejemplo a seguir, por su apoyo emocional y ejemplo de mi superación personal. Agradezco a mis hermanos por estar siempre apoyándome y brindarme su amor incondicional ante las dificultades que se me presentan en el camino.

Agradezco infinitamente a mi compañero de vida y de estudio, por su paciencia, esfuerzo para sacar adelante este trabajo de grado, por su cariño y por ser mi soporte ante momentos de dificultad, A la empresa Construcciones el Cairo, por darme la oportunidad de hacer parte de la organización y por brindarme el espacio para hacer mi proyecto de grado, y a todos mis docentes que colaboraron en mi formación académica.

Ana Leidy Herrera Puerta

A Dios por brindarme salud y permitirme llegar hasta donde he llegado como persona, a mis padres que siempre han estado en todas las etapas de mi vida y me han formado con valores éticos y morales que me definen hoy como ser humano, a mi compañera sentimental y además compañera de estudio, quien me ha enseñado el significado de alcanzar objetivos juntos con perseverancia y paciencia, y sobre todo a mi hijo maravilloso que me ha cambiado la forma de ver la vida, a quien también dedico este logro porque ha sufrido por el sacrificio de sacar adelante este proyecto.

Davinson Aranzazu Melo

Agradecimientos

A la empresa Construcciones el Cairo, por darme la oportunidad de hacer parte de la organización y por brindarme el espacio para hacer mi proyecto de grado, y a todos mis docentes que colaboraron en mi formación académica.

Ana Leidy Herrera Puerta

Agradecimientos a la empresa construcciones el Cairo SAS por sus valiosos aportes y disposición, quien gracias a su aceptación tuvimos la oportunidad de realizar nuestra tesis para optar por el título de administrador de empresas.

A la universidad del Valle, quien contribuyo a mi formación profesional con criterios educativos por medio de sus métodos de enseñanza y aprendizaje, al igual que nuestro asesor de Tesis Fredy Serna Hoyos, quien con sus aportes y conocimiento fue posible la construcción de este proyecto.

Agradecer a todas las personas que de forma directa e indirectamente conocieron y formaron parte de este proceso, hermanos, amigos, y me ayudaban con sus voces de aliento y apoyo para sacar adelante este proyecto en los altibajos que se presentaron durante la ejecución del mismo.

Davinson Aranzazu Melo

Resumen

El presente caso de estudio busca dar alcance al título “Construcción de plan de intervención clima organizacional: caso estudio empresa construcciones el Cairo SAS, municipio de la Virginia Risaralda”, donde se realiza un diagnóstico del clima organizacional, y se plasman estrategias que permiten fortalecer y optimizar el estado actual del clima que tiene la empresa. El estudio se aplicó a todo el personal vinculado a la empresa Construcciones el Cairo SAS, con un instrumento validado, que permite generar un diagnóstico por la medición de siete dimensiones que inciden en el clima organizacional. Este diagnóstico arroja como resultado un clima neutral en la organización, donde se evidencian problemáticas que afectan el clima en algunas de sus dimensiones como lo son la sobre carga laboral, desmotivación del personal, falta de autonomía en las funciones, inconformidad salarial, generando así la alta rotación de personal, y por esto se realiza la generación de estrategias para intervenir las dimensiones que se deben de transformar para impactar positivamente sobre el clima de la empresa.

Palabras claves: clima organizacional, diagnóstico de clima organizacional, plan de intervención, plan de seguimiento y control.

Abstract

The present case study seeks to give scope to the title "Construction of organizational climate intervention plan: case study company constructions el Cairo SAS, municipality of Virginia Risaralda", where a diagnosis of the organizational climate is made, and strategies that allow strengthening or improve the current state of the climate that the company has. The study was applied to all the personnel linked to the company Construcciones el Cairo SAS, with a validated instrument, which allows generating a diagnosis by measuring seven dimensions that affect the organizational climate. This diagnosis results in a neutral climate in the organization, where problems that disappear the climate in some of its dimensions are evident, such as work overload, staff demotivation, lack of autonomy in functions, thus failing the high turnover of employees. staff, and for this reason, strategies are generated to intervene in the dimensions that must be transformed to positively impact the company's climate.

Keywords: organizational climate, diagnosis of organizational climate, intervention plan.

Tabla de contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstact	7
Tabla de contenido	8
Introducción.....	13
Problema de investigación.....	14
Planteamiento Del Problema	15
Formulación De La Pregunta De Investigación	17
Sistematización.....	17
Justificación.....	18
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Antecedentes	22
Marco referencial.....	27
Marco contextual	28
Historia	30
Marco teórico	31
Programas de intervención	42
Modelo PMCO.....	43
Modelo de intervención por áreas críticas.....	44
Modelo de desarrollo organizacional (DO)	46
Modelo de gestión del clima organizacional	48
Programa de intervención basado en encuesta	51
Modelo de gestión estratégica para el cambio organizacional	53
Marco Legal	54
Artículo 13 Mínimo de derechos y garantías	54
Artículo 43. Clausulas ineficaces	54
Artículo 57 Obligaciones especiales del empleador	55
Artículo 25.....	55

INTERVENCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	9
Diseño Metodológico.....	58
Tipo De Estudio	58
Enfoque de la investigación.....	58
Diseño de investigación	58
Instrumentos	59
Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Colombia (IMCOC) ...	59
Entrevista abierta.....	59
Cinco fuerzas de Porter	59
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	60
Matriz DOFA.....	60
Benchmarking	61
Población y muestra	61
Procedimiento	61
Fase teórica	61
Fase Recolección de información	62
Fase de procesamiento de información	62
Fase construcción de propuesta de plan de intervención.....	63
Fase informe final	63
Criterios Éticos	63
Presentación y discusión de resultados	64
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	64
Factores económicos	66
Factores políticos	68
Factores sociales	69
Factores Tecnológicos.....	71
Factores Geográficos.....	72
DOFA.....	75
Benchmarking.....	83
Encuesta – IMCOC	90
Entrevista.....	102
Objetivos.....	102
Cooperación.....	102

INTERVENCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	10
Liderazgo	103
Toma de decisiones	103
Relaciones interpersonales	104
Motivación.....	104
Control.....	105
Plan de intervención.....	106
Objetivos.....	108
Cooperación.....	109
Liderazgo	110
Toma de decisiones	110
Relaciones interpersonales	111
Motivación.....	112
Control.....	112
Presupuesto.....	113
Sistema de seguimiento y control para fortalecimiento del clima	114
Conclusiones	118
Recomendaciones	119
Bibliografía.....	120
Anexos	128
Anexo 1	128
Direccionamiento estratégico	128
Anexo 2	131
Rivalidad entre competidores	131
El ingreso de nuevas empresas al sector	132
Poder de negociación con los proveedores.....	132
Poder de negociación de los compradores.....	133
Amenaza de productos sustitutos.....	133
Anexo 3	134
Entrevista.....	134
Anexo 4	141
Anexo 5.	142

Índice de tablas

Tabla 1 Síntesis del marco teórico	40
Tabla 2 Matriz de impacto legal.....	56
Tabla 3 Análisis competitivo con empresas del sector.....	84
Tabla 4 Resultados de la encuesta dimensión objetivos.....	92
Tabla 5 Resultados de la encuesta dimensión cooperación.....	93
Tabla 6 Resultados de la encuesta dimensión Liderazgo	94
Tabla 7 Resultados de la encuesta dimensión Toma de Decisiones	95
Tabla 8 Resultados de la encuesta dimensión Relaciones Interpersonales	96
Tabla 9 Resultados de la encuesta dimensión Motivación	98
Tabla 10 Resultados de la encuesta dimensión Control.....	100
Tabla 11 Resultado total de la encuesta	101
Tabla 12 Fases del plan de intervención.....	106
Tabla 13 Sistema de seguimiento y control.....	114
Tabla 14 Colaboradores Construcciones el Cairo	141

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de intervención PMCO	44
Figura 2 Diagrama de intervención	46
Figura 3 Modelo de intervención de Desarrollo Organizacional	47
Figura 4 Modelo de gestión del clima organizacional.....	49
Figura 5 Pasos para diagnosticar e intervenir clima organizacional	50
Figura 6 Pasos de modelo de intervención basado en encuesta.....	51
Figura 7 Matriz POAM.....	64
Figura 8 Fortalezas(F)	75
Figura 9 Oportunidades (O).....	77
Figura 10 Debilidades (D)	79
Figura 11 Amenazas (A).....	81
Figura 12 Presupuesto	113
Figura 13 Organigrama de la empresa	131
Figura 14 Encuesta.....	142

Introducción

Debido a la presente globalización, se genera la tendencia en las empresas, para que cada vez más sean competitivas, y siendo el recurso humano el activo más importante en las organizaciones, se ha exigido el tener un buen clima organizacional y la importancia de la aplicación de este concepto en el ámbito empresarial, en aras de tener un personal motivado y satisfecho, ya que este incide en el desempeño del personal y por consiguiente en la productividad.

El clima organizacional se relaciona con el comportamiento y la interacción social que se crea al interior de las organizaciones, creando dimensiones que permiten identificar qué factores inciden en un buen clima organizacional, y es por este motivo que se aplican instrumentos de medición sobre este concepto para tener un diagnóstico, con el fin de conocer cuál es el estado actual del clima en las empresas, y como intervenir para mejorarlo.

El presente trabajo es una asesoría que se realizó a la empresa Construcciones el Cairo SAS en el municipio de la Virginia Risaralda, donde se buscó tener un diagnóstico del clima organizacional en aras de saber que tan motivados y satisfechos se encuentra el personal vinculado a la organización, y construir un programa de intervención sobre el clima para mejorar las dimensiones que inciden sobre este.

Los métodos investigativos que se realizaron para la recolección de la información fueron las encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa, entrevista realizada de manera abierta y en profundidad al área de gestión humana, y a una persona del departamento de contabilidad, dicha información se documentó y se estructuró para la realización del trabajo, donde posterior se realizó la construcción de la propuesta del programa de intervención fundamentada en bases teóricas.

El presente programa de intervención se realizó bajo la mirada del autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, sin embargo, el tema del clima organizacional ha sido objeto de estudio de diferentes autores como Stephen Robbins, Fernando Alvarez Toro, Mónica García Solarte, Luc Brunet, permitiendo dar aportes teóricos a la investigación, a la construcción del programa de intervención y al plan de seguimiento y control.

Problema de investigación

El siguiente estudio realizará un acercamiento en las instalaciones de la empresa construcciones el Cairo SAS, con el fin de llevar a cabo inicialmente, una evaluación diagnostica sobre la percepción que tiene el personal en relación al clima laboral, y posterior a ello realizar un plan de intervención y seguimiento con los resultados arrojados por dicho diagnóstico.

La pérdida de diversos factores importantes, tales como cooperación entre colaboradores, el liderazgo, toma decisiones gerenciales, relaciones interpersonales en la organización, la motivación, y el control jerárquico, hacen que se tenga influencia directa e indirectamente sobre el personal, y que esta situación traiga consigo consecuencias que puedan afectar la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales, creando consigo un clima no deseado, donde se incline a evitar el desarrollo y mejora de las relaciones humanas y estimular el potencial del colaborador, poniendo así en riesgo cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización junto con un comportamiento organizacional (Robbins, 2013)

El clima laboral forma parte importante e influye positiva y negativamente sobre las personas en sus diferentes cargos a desempeñar, afectando así los resultados y los tiempos de respuesta en sus diferentes procesos que tengan que ver con el objetivo primordial de la organización. (Brunet, 2014). Por tal razón, la gerencia tomó la decisión de realizar una evaluación en la empresa construcciones el Cairo SAS, para conocer cuál es la percepción que se tiene del clima laboral en esta organización, buscando que los colaboradores se sientan implicados en la misión organizacional, al igual que conocer cuáles son esos factores que se necesitan transformar para generar un impacto positivo sobre el estado actual del clima de la empresa.

Con el fin de identificar cuáles son los factores que influyen positiva y negativamente sobre el concepto de clima laboral, en cuanto a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas y productivas, se realizará una evaluación diagnostica sobre todo el personal con instrumentos de recolección de información como encuestas y entrevistas, obteniendo así los resultados para enfocarnos en los elementos principales a mejorar.

Es allí donde se genera la propuesta con base en los resultados del diagnóstico realizado, con el fin de implementar una estrategia por parte de la gerencia que influya directamente sobre los factores identificados para transórmalos positivamente.

Planteamiento Del Problema

El clima organizacional que actualmente presenta la empresa Construcciones el Cairo SAS, es muy propio de ella, tanto por las características internas de normas, procesos, y cultura, como también por la percepción que cada colaborador tiene del contexto donde labora, y de acuerdo con el clima laboral que refleja, permite ver las interacciones entre las características personales de cada empleado y las propias de la organización, permitiendo identificar el estado actual del clima de la empresa. Esta organización se encuentra ubicada en el kilómetro 16 en la vía Cerritos – Viterbo frente a la ruta de ingreso al municipio de Belalcázar. El personal de la organización está conformado por 12 personas en el área administrativa y 53 personas en el área operativa para un total de 65 colaboradores que participaron en la asesoría a realizada. La intervención se llevará a cabo en un periodo de 12 meses.

Esta asesoría tiene importancia alta, ya que busca alternativas existentes para impactar positivamente en la percepción del clima laboral de la organización. Es de vital importancia identificar cuáles son los factores que hacen que el clima laboral se vea influenciado negativamente. Estos factores son la falta de motivación por parte de los superiores, insatisfacción con la ejecución adicional de las labores de los cargos, liderazgo e inconformidades con el esquema jerárquico de la empresa, inconformidad salarial, generado así la ausencia de un clima organizacional óptimo, pérdida de la motivación, sobrecarga laboral y como consecuencia la insatisfacción sobre los cargos que desempeñan los colaboradores. A su vez, la empresa necesita un diagnóstico para conocer el estado actual del clima organizacional y conocer si necesita ser intervenida o no. Esta solicitud es realizada por la misma gerencia, ya que es una gerencia nueva, que está tomando decisiones sobre la gestión y resultados de la gerencia anterior con más de doce años en la organización; donde la única fuente de información que tiene el nuevo gerente sobre el contexto de los procesos y del personal, es la información que se puede obtener de los colaboradores actuales, y el reto que tiene la nueva gerencia se genera por un panorama desactualizado sobre el contexto del

estado actual del clima de la empresa, influyendo en las decisiones que se toman sobre todo el personal de la organización, y sin un conocimiento sobre el clima actual se toman decisiones sesgadas que pueden beneficiar o deteriorar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa. Con lo anterior mencionado es importante agregar que la gerencia actual desea tener un liderazgo participativo y democrático y el diagnostico a realizar permitirá a la nueva dirigencia tomar decisiones estratégicas que permitan apuntar más a los objetivos de la empresa e inclinándose por una mejor forma de liderar involucrando la opinión de todos los colaboradores.

Cabe resaltar que en la organización, ya se ha realizado una encuesta sobre el diagnóstico del clima laboral en el año 2005, razón por la cual es importante tener un diagnóstico y la percepción de los empleados más actualizado con respecto al clima, ya que se han realizado diversos cambios en el transcurso del tiempo de esta intervención, no solo de personal sino también de infraestructura, y de allí se tuvieron en cuenta los resultados que pudieron aportar al caso de estudio para identificar cual es la percepción que se tiene del clima laboral hoy en día.

Debido a la antigüedad que llevan algunos cargos en la organización, se genera la autoridad empírica para la toma de decisiones sobre algunos de los procesos de las diferentes áreas, generando así espacios de inconformidad con demás colaboradores e insatisfacción con el esquema jerárquico de la organización, además se generan controversias entre los mismos colaboradores por el hecho de no tener claro hasta donde se pueden tomar decisiones en cada uno de los diferentes cargos en la empresa, en donde se podrán afectar los resultados de las funciones realizadas para algunos de los funcionarios en sus respectivos cargos. También se podría generar pérdida de valor del esquema jerárquico de la organización en algunos colaboradores, según (Robbins, 2013) “los empleados y los gerentes actúan como “balas perdidas”, pues no cumplen con las reglas y normas organizacionales, provocando así consecuencias nocivas para la sociedad y para las compañías.” (pág. 209). Con lo anterior se podrá decir que este es uno de los motivos del porque se presenta desmotivación por parte del personal para desempeñar las diferentes funciones programadas que afecten el objetivo misional de la empresa, afectando los resultados de diferentes procesos productivos y

administrativos de la organización. Estos serán algunos de los efectos que genera el clima laboral que hay actualmente de forma individual o grupal.

Formulación De La Pregunta De Investigación

El propósito de ejecutar una evaluación diagnostica y un programa de intervención, es conocer cuál es el estado actual que tiene el talento humano con relación a este contexto.

Con base a la situación nombrada anteriormente, se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo construir un programa de intervención para optimizar el clima organizacional de la empresa construcciones el Cairo de la Virginia Risaralda?

El clima laboral que presenta actualmente la empresa construcciones el Cairo es complejo, debido a la falta de motivación que hay en el personal, junto con factores como la delegación de funciones por personas sin autoridad en el esquema jerárquico de la empresa, y el nivel de rotación de personal que se presenta. Estos aspectos inciden en la adecuada ejecución de las labores que ejecutan los colaboradores, afectando así el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sistematización

¿Cómo analizar el clima externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades?

¿Cómo analizar la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y sus debilidades?

¿Cómo analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo?

¿Cómo analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones del sector?

¿Cómo diagnosticar y evaluar el estado actual sobre el clima organizacional que tiene la empresa?

¿Cómo construir un programa de intervención para mejorar el clima organizacional en la empresa?

¿Cómo formular un sistema de seguimiento y control para la optimización del clima organizacional en la empresa?

Justificación

(Hernandez, 2004) manifiesta que “analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el clima laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes”.

Con ello se busca implementar una evaluación de diagnóstico del clima laboral, ya que es vital para reconocer las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización y poder identificar como mejorar la percepción que tiene los empleados de la empresa, además Hernández (2004) expresa que “las organizaciones descuidan a sus empleados dejando de lado la importancia del recurso humano para el cumplimiento de los objetivos de la empresa”, y con esto no se le da el suficiente valor y atención al clima laboral, ya que se da por hecho que el empleado cuenta con todas las herramientas necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, y con este contexto dicho panorama es suficiente para la organización. Esta investigación se realizó recolectando información de manera colectiva e individual, identificando posteriormente los factores que afectan el clima laboral de la organización y hacer el análisis que permitió enfocar los aspectos que se deben mejorar.

Con esta evaluación y programa de intervención, se tomó la iniciativa de realizar una mejora continua sobre la percepción de bienestar con relación al clima laboral en ambas áreas (administrativa y operativa), teniendo en cuenta que el clima laboral es un factor relevante para impulsar la eficiencia en los procesos de la empresa. La importancia del clima organizacional, se genera cuando la empresa requiere de su diagnóstico, con el fin de conocer el estado actual del clima e intervenir de ser necesario, o cuando se ha identificado que las productividades de la organización se han visto afectadas de manera negativa, teniendo las mismas capacidades y condiciones para su producción; a su vez, también se presenta el caso contrario, donde se evidencia unos buenos resultados sobre su productividad, pero se tiene impacto negativo sobre las tareas que desempeñan los colaboradores; afectando así los procesos de la organización y generando una alta rotación de personal o afectación del servicio que se puede brindar, según (Brunet, 2014) “El empleado que percibe el clima de su

empresa como malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleva a cabo” (pág. 76). Con base en lo anterior, las organizaciones buscan relacionar las variables que se desarrollan en el clima organizacional con la productividad o rentabilidad que genera, teniendo en cuenta que dichas variables son generadas por el contexto donde los colaboradores desempeñan sus funciones y su interacción con las demás personas y procesos de la empresa.

Las organizaciones reconocen la importancia de la implementación de programas y métodos que busquen diagnosticar, medir e intervenir el clima organizacional, ya que es un tema estratégico para permitirle a la dirigencia de la empresa tomar decisiones de una manera más eficiente, y encaminar dichas decisiones hacia un mejor clima organizacional e impulsar al personal a un liderazgo y proceso de mejora continua.

También se podrá decir, que la relevancia social juega un rol importante para la ejecución de este caso de estudio, ya que la empresa “construcciones el Cairo SAS” es una de las empresas más reconocidas en el sector por su misma actividad económica y goza de certificaciones que otras empresas no tienen, como por ejemplo la certificación ISO:9001 siendo la única del sector que cuenta con dicha certificación de calidad; donde según (Patarroyo, 2012) “la calidad adquiere mayor importancia cuando contribuye al mejoramiento de las personas que hacen parte de una organización, de la interacción con sus demás compañeros de trabajo y del producto de su trabajo” (pág. 8) y estos aspectos se tienen en cuenta en esta certificación. Cabe mencionar, que un buen clima organizacional genera respaldo y confianza entre los trabajadores y directivos de la organización; fortalece la ética para desempeñar buenas conductas organizacionales, generando mejores comportamientos sobre sus tareas y relacionamiento entre ellos y sus directivos, clientes y proveedores de manera amable y respetuosa. Para obtener un mejor desempeño sobre sus labores, se genera un sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que la organización tiene en cuenta las percepciones que puedan tener sus colaboradores para el diagnóstico y su solución. Esto genera la posibilidad de optimizar la administración del recurso humano, mientras se emplea un mayor nivel de confianza hacia los trabajadores. Esto permite así un mejor desarrollo social tanto al interior de la organización como al exterior, y a su vez posibilita crear un patrón de bienestar que permita mejorar en sincronía con el objetivo misional de la empresa,

dándose a conocer y generando un impacto positivo en el sector, no solo por su producción y productos, sino también por su calidad humana y bienestar social.

La presente asesoría aporta a la disciplina de administración, resultados que dan a conocer como las conductas y los comportamientos de una persona puede afectar o incidir sobre la percepción de las personas que hay en el entorno, y de cómo se puede identificar estos comportamientos por medio de intervención o planes de acción, que se pueden ejecutar a tiempo para corregir estas conductas y evitar impactos negativos en masa.

Esta asesoría genera beneficios al personal que labora en la empresa Construcciones el Cairo SAS, debido a que se verá reflejado en la ejecución de todas las labores cotidianas, impactando así los resultados de las metas en cada uno de los cargos, en los tiempos de respuesta de los procesos que se realizan internamente, y traerá beneficios para la organización directamente sobre el mejoramiento de los factores organizacionales y del clima laboral, y se manifestara en la motivación, desempeño, productividad y en la ejecución de cada una de las labores que apuntan a los objetivos de la organización (García, 2009, pág. 55).

Objetivos

Objetivo General

Construir un programa de intervención para optimizar el clima organizacional de la empresa “Construcciones el Cairo” en la Virginia Risaralda año 2021-2022.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación externa de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.
2. Analizar la situación interna de la empresa “Construcciones el Cairo SAS” para conocer sus fortalezas y sus debilidades.
3. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
4. Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones del sector.
5. Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa “Construcciones el Cairo SAS”.
6. Construir un programa de intervención para fortalecer el clima organizacional de la empresa.
7. Formular un sistema de seguimiento y control para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa.

Antecedentes

Estos antecedentes surgieron a partir de búsquedas en gestores bibliográficos gratuitos y bases de datos de la universidad del Valle y demás universidades, en donde se relacionan, teniendo en cuenta su ubicación geográfica, del más lejano al más cercano, resaltando los aportes en cada uno de ellos para el presente caso de estudio.

(Quesada, 2016) en su investigación “La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala”, tuvo como objetivo determinar como la gestión administrativa tiene incidencia sobre las percepciones de justicia organizacional en la universidad caso de estudio, con un tipo de metodología descriptivo y exploratorio, donde se implementaron técnicas mixtas de investigación con elementos cualitativos y elementos cuantitativos. La empresa caso de estudio contó con 530 colaboradores, de los cuales se tomó una muestra poblacional de 400 personas, teniendo en cuenta una antigüedad de 3 años de trabajo dentro de la organización, y la herramienta que usaron para su medición fue un instrumento validado por medio de la técnica alfa de Cronbach, teniendo en cuenta como variables la planificación, organización, dimensión y control. Como resultados se obtuvieron que se debía incentivar el nivel de participación del personal sobre la planificación estratégica, aumentar su compromiso sobre sus tareas a realizar; para el caso del personal administrativo, la inclusión de políticas positivas no les genera ningún cambio sobre su actuar dentro de la organización, les da igual que se generen cambios sobre las normativas o directrices. Este comportamiento se relaciona con que el empleado se limita en función de cumplir solo con sus obligaciones.

El anterior caso de estudio permitió identificar como la gestión administrativa puede incidir sobre la percepción que tenga el trabajador del clima organizacional, y de su importancia, ya que busca tener el control sobre la ejecución y seguimiento de los procesos, tareas o funciones que ejerce el trabajador dentro del contexto de la organización, permitiendo así conocer como es el estudio y evaluación de la variable control que abarca el modelo del autor (Méndez, 2006).

Cunin & Bravo (2021) en su investigación “Modelo para evaluar los factores que inciden en el clima laboral del GAD provincial de Chimborazo”, se buscó analizar por medio de una herramienta cuáles son los elementos que conforman e influyen en el clima

organizacional de la empresa caso de estudio, en donde se utilizaron técnicas de recolección de información, como entrevistas y encuestas a una muestra poblacional de 172 colaboradores. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental transversal con un alcance descriptivo – Correlacional. Su modelo de medición está basado en Litwin y Stringer (1968), y midieron seis dimensiones, las cuales fueron estructura, conflicto, identidad, cooperación, recompensas y comunicación, donde se evidencio insatisfacción con relación al entorno laboral. Se obtuvo como resultado un clima laboral regular, se identifica insatisfacción por parte de los colaboradores en base a su entorno laboral, no se le presta importancia al sistema de recompensas o reconocimiento de logros, se presentan conflictos frecuentemente en diferentes unidades de trabajo, y ausencia de confianza con los compañeros de trabajo.

Esta investigación aportó al caso de estudio cómo se realizó la evaluación de la variable “cooperación” que está dentro del modelo del autor Méndez (2006), en donde los resultados de esta investigación demuestran que, aunque es la tercera dimensión más valorada, se tiene un entorno de ayuda de los directivos hacia los colaboradores, pero el nivel de confianza de un trabajador hacia otro es desfavorable. Estos resultados se tuvieron en cuenta para presentar una propuesta que entrega como contenido, la información sobre el planteamiento de estrategias que buscan dar solución a incrementar el nivel de confianza en la organización para que aumente la cooperación entre los colaboradores.

Cardona, Lamadrid & Brito (2018) en su investigación “la gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso”, tiene como objetivo realizar un estudio sobre cómo medir el clima organizacional por medio de las variables identidad, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comunicación, proceso de cambio, además identifica cuales son las debilidades que se presentan en la organización referente al clima organizacional. El enfoque que tiene es de carácter explicativa, descriptiva y correlacional. El instrumento implementado para su edición fue el modelo propuesto por Méndez (2006), donde a una población de 65 colaboradores se les aplico el instrumento a una muestra poblacional de 34. Se encuentran sobre sus resultados que la mayor parte de los empleados tienen una mirada positiva sobre el clima organizacional, tiene un gran compañerismo ya que

las variables cooperación y comunicación se encuentran entre las puntuaciones más altas, la variable más afectada es motivación sobre el personal, no se tiene en cuenta las ideas del personal que no tienen jerarquía en la empresa.

Pedraza (2018) en su investigación “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”, tuvo como objetivo estudiar la relación que hay entre las variables de clima laboral y su satisfacción con base en la percepción de los trabajadores en empresas públicas y privadas. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo y se empleó la encuesta a 133 empleados, utilizando como instrumento de medición el modelo de los autores Litwin & Stringer (1968), como resultados se obtuvo un clima organizacional con una consistencia interna adecuada, la variable identidad se afecta más cuando es colaborador de entidad pública, se demostró que de las variables estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad, solo tres impactan directamente sobre la satisfacción laboral.

Esta investigación presentó la importancia que tiene el saber cómo es la evaluación que se realizó, para conocer la relación que hay entre el clima organizacional con la satisfacción laboral partiendo de la percepción de los colaboradores, y conocer como motivar procesos de interacción social entre los trabajadores.

Cortes, D. & Leal S. (2019), en su investigación “Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional” tiene el propósito de buscar la forma de aplicar una estrategia de forma pedagógica, basada en el dialogo y la interacción social con todo el personal vinculado a la organización; se aplicó por medio de herramientas y talleres didácticos tradicionales, sumado las encuestas a realizar. La encuesta se empleó a 80 colaboradores de la empresa caso de estudio, y su metodología de la investigación es cuantitativa, el instrumento usado es IMCOC (Instrumento de medición del Clima Organizacional en Colombia) del autor Méndez (2006), sus resultados fueron atender con formación que permita mejorar la interacción y el trabajo en equipo de los colaboradores, aumentos en el volumen de trabajo, motivo por el cual consideran que los demás compañeros están en igualdad de condiciones y por ello no piden ayuda en sus tareas, los empleados no sienten que los involucren cuando se toman decisiones importantes para la organización, los

colaboradores no se sienten escuchados por sus superiores sobre información de sus puestos de trabajo.

Esta investigación adentra sobre las variables cooperación y relaciones interpersonales, abarcadas desde la postura del autor Méndez (2006) siendo este el mismo autor referente de caso de estudio de la empresa construcciones el Cairo SAS, ya que solo estas dos variables permiten su intervención con estrategias pedagógicas, permitiendo conocer como es el análisis de ambas variables.

Brito, Pitro, & Cardona (2020) en su investigación “Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio”, abordan el clima organizacional desde las variables liderazgo, motivación, toma de decisiones y control, su técnica de recolección de información fueron documentos académicos y su objetivo es identificar como estas variables pueden incidir en el desempeño de los trabajadores en la organización estudiada. La investigación es de tipo descriptivo y correlacional y su población estudiada está conformada por 90 colaboradores de los cuales 75 son operativos y 16 administrativos, las muestras fueron 63 operativos y 15 administrativos, como instrumento de medición utilizaron el modelo de Méndez (2006) IMCOC “instrumento para Medir el Clima de las Organizaciones Colombianas”, evaluando cuatro de las siete variables propuestas por el autor, y como resultados se obtuvieron que la gerencia proyecta una imagen de responsabilidad y cuenta con las capacidades para tomar decisiones pensando en el bienestar de los trabajadores, a su vez se denota motivación por parte de la gerencia hacia sus colaboradores, se tiene percepción negativa sobre los acompañamientos de los superiores, sobre la ejecución de tareas, se evidencia menor atención para la variable control y esta genera estado anímico sobre los colaboradores al momento de ejecutar sus funciones.

Daza, Beltrán, & Silva (2021) en la investigación “Análisis del clima organizacional de las empresas del sector palmero de la región caribe colombiana”, tiene como objetivo detallar el clima organizacional de cuatro empresas colombianas. Es una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal. Se aplicó sobre una población de 1.234 colaboradores del sector palmero, la cual su muestra poblacional fue de 301 personas. Para esta investigación se utilizó como instrumento de medición el modelo IMCOC, propuesto por el autor Méndez (2006). Sus resultados obtuvieron que el clima organizacional es

favorable en las cuatro empresas, sus salarios son suficientes para sus necesidades básicas, también es favorable la buena relación con sus jefes y compañeros de trabajo y las condiciones físicas que tiene para laborar.

Esta investigación aporta al caso de estudio en cuestión, sobre como el instrumento referente para realizar la evaluación diagnostica (IMCOC), puede ser aplicado a diferentes empresas y como realizar su validación en caso de anexar más ítems sin afectar su nivel de confiabilidad, además se logró identificar cual es el análisis y la propuesta que se generó cuando el clima organizacional sale favorable en una empresa.

Barcenas, Pastas & Pantoja (2021) en su investigación “Clima organizacional en funcionarios públicos de la secretaria de gobierno de Pasto”, tiene como propósito evaluar cómo está el clima organizacional de la empresa caso de estudio, por medio del instrumento de medición con una encuesta tipo Likert llamado escala de clima organizacional (EDCO), que identifica ocho dimensiones las cuales son relaciones personales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de dirección y valores colectivos. Se realizó un estudio cuantitativo de carácter descriptivo transversal, de una población de 109 trabajadores se escogió una muestra poblacional de 85 trabajadores. Se obtuvieron resultados que el clima organizacional es de puntuación media, en su equipo de trabajo hay unión entre sus integrantes, su estilo de dirección es muy satisfactorio, insatisfacción en cuanto al sentido de pertenencia, no se tiene en cuenta el desempeño laboral para los trabajadores que están contratados por medio de temporales para pasar a ser vinculados directos con la empresa, afectando así sus funciones a realizar.

Por lo anterior, se podrá decir que dentro de su investigación con base a las interacciones sociales que tengan los diferentes colaboradores al interior de la empresa, se identificará como se evalúa las relaciones interpersonales y sus valores colectivos, variable que está determinada a evaluar con el modelo a implementar sobre la empresa del presente caso de estudio.

López (2018) en su investigación “Propuesta de medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo caso empresa: constructora Asul de Pereira”, su propósito es diseñar una propuesta de medición y maneras de intervenir en el

clima organizacional, teniendo un enfoque en la dimensión de liderazgo en la empresa Asul, en el sector de la construcción para la ciudad de Pereira. Se evaluaron ocho dimensiones diferentes, las cuales fueron Liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relaciones en el trabajo y convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional. Se Aplicó censo a todos los colaboradores para un total de 87 personas. Como instrumento se utilizó la encuesta con escala de clima organizacional (EDCO), y se realizó su respectiva validación por medio del método Delphi, los resultados se analizaron de forma descriptiva y cuantitativa, y la validación de fiabilidad y validez del mismo con alfa de Cronbach, análisis factorial confirmativo y correlación de variables. A su vez se elaboró una intervención basada en el modelo PMCO.

De los resultados obtenidos de las ocho dimensiones evaluadas solo dos están con resultados desfavorables, estas fueron comunicación interna y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, en este estudio se reconoce a el jefe como un líder, lo valoran y apoyan en sus decisiones gerenciales, reconociendo que tiene un estilo de liderazgo participativo y democrático. Se identifica que la empresa brinda buenas condiciones laborales y suministra los recursos necesarios para ejecutar sus funciones como colaborador, se evidencia que la orientación hacia la recompensa no ha sido adaptada con el paso de los años y tiene un sistema que permite su fácil cumplimiento a los colaboradores, pero que pueden ser mejorados y adaptar este sistema teniendo en cuenta la estructura organizacional actual. El autor expresa en su estudio que la metodología y método aplicados, pueden ser implementados en empresas con características similares, teniendo en cuenta el procedimiento que el describe.

Marco referencial

La decisión de la postura que se tomará ante la realidad será axiológica, ya que se evaluaron conceptos éticos y morales de las personas, sus principios o valores (factores psicológicos), para identificar sobre sus comportamientos como pueden influenciar en sus labores.

En la teoría X y teoría Y Gregor (1966) manifiesta que existen dos estilos de dirección en la empresa diferenciadas una de la otra; en la primera los dirigentes consideran que los

empleados solo actúan en un ambiente tenso bajo amenazas, y en la segunda se parte desde el principio que las personas quieren y necesitan el trabajo haciendo que busquen los mejores resultados posibles para la organización. Esta teoría aporta al estudio un acercamiento importante el cual habla sobre cuáles son los dos escenarios que presentarán cada uno de los colaboradores, en la ejecución de las actividades que se ejercerán en la organización, dándonos a conocer bajo que percepción se están realizando las labores del cargo.

Marco contextual

La organización donde se llevará a cabo el caso de estudio por su actividad socioeconómica que desempeña, está clasificada bajo el código CIIU 0811 Extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita. Esta clase incluye la extracción de materiales naturales para la construcción de obras civiles, agregados pétreos (arenas y gravas), base y subbase granular, y arcillas. (cámara de comercio de Bogotá, 2022)

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de La Virginia Risaralda, dicho municipio se encuentra ubicado en la región andina de Colombia, sobre el valle que conforman los ríos Cauca y Risaralda, a 899 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 27 grados centígrados. El régimen de lluvias está caracterizado por dos períodos en el año; el primero comprende los meses de marzo, abril, mayo y junio y el segundo los meses de agosto, septiembre y octubre. (Colombia Turismo Web, 2022)

Su extensión total es de 33 kilómetros cuadrados, el más pequeño de los municipios del departamento de Risaralda. Su relieve forma dos tipos de paisaje, el primero pertenece al relleno aluvial de los ríos Cauca y Risaralda y el segundo corresponde a algunas colinas de la Cordillera Occidental. La mayor parte del Municipio se ubica en el primer tipo de relieve, razón por la cual presenta un alto nivel freático, 1.5 metros en promedio. (Colombia Turismo Web, 2022)

Su territorio se encuentra en medio de dos fallas geológicas de gran extensión y cercanas al casco urbano; La falla Ansermanuevo localizada al occidente del Municipio y la falla Quebradanueva al oriente. Su hidrografía la conforman los ríos Cauca y Risaralda, y las quebradas mina rica, la pizarra, los tarros y el Cairo. Estos componentes hidrográficos además de servir como límites con otros municipios son importantes en el desarrollo económico de La Virginia ya que son incorporados y utilizados en la irrigación de las tierras

aptas para la agricultura y la ganadería, en la industria extractiva de materiales de arrastre de los ríos y el aprovechamiento de los recursos turísticos. (Colombia Turismo Web, 2022)

Las comunidades indígenas de los Ansermas y Apías fueron los primeros habitantes del territorio que hoy conforma el municipio de La Virginia, posteriormente se desplazaron hacia él, negros y mulatos que conformaron el caserío denominado "SOPINGA".

Con la llegada de nuevos colonizadores toma los nombres de NIGRICIA, BODEGA y finalmente LA VIRGINIA. (Colombia Turismo Web, 2022)

No se precisa con exactitud la fecha de su fundación, aunque los datos históricos la ubican en noviembre de 1888, realizada por los señores: José Joaquín Hoyos, Juan Hoyos, José Ramírez, Nicolás Torres, Juana Valderrama, Marcelino Torres y Martín Torres. (Colombia Turismo Web, 2022)

Su primer desarrollo urbano fue impulsado en el año de 1905 por el señor Francisco Jaramillo Ochoa, con el apoyo de Pedro Martínez, Leandro Villa y Pioquinto Rojas. Posteriormente, hacia el año 1934, se originan urbanizaciones tales como La Playa, Buenos Aires, San Cayetano y Restrepo, entre otras, seguidas por el barrio Balsillas, Pedro Pablo Bello y Libertadores que surgen con la construcción de vía variante a Medellín. (Colombia Turismo Web, 2022)

Su desarrollo comercial se inicia con la construcción del puente Bernardo Arango sobre el río Cauca, con el cual se mejora la comunicación vial con Pereira y Cartago, extinguiéndose el transporte fluvial. En un principio su economía se basó en los cultivos de plátano, yuca y maíz, actividades que fueron desplazadas por el cultivo de café, renglón que se fortaleció con la aparición de tres trilladoras. La Royal, Montoya y Trujillo y la Compañía Cafetera de Manizales, importantes generadoras de empleo hasta la creación del Ingenio Risaralda, cuya cercanía al municipio de La Virginia atrajo importantes corrientes migratorias especialmente de población negra, la cual caracteriza algunos barrios del casco urbano. Fue erigido como corregimiento del municipio de Belalcázar Caldas mediante el Acuerdo No. 1 del 22 de enero de 1906 dado por el concejo municipal de ese municipio. (Colombia Turismo Web, 2022)

Su vida como municipio del departamento de Caldas se inició con la ordenanza No 57 de la asamblea departamental el 28 de noviembre de 1.959. (Colombia Turismo Web, 2022)

El primero de diciembre de 1966 nació el departamento de Risaralda al cual se integró el Municipio de La Virginia.

Su proximidad con el municipio de Pereira, genera un sin número de relaciones económica, sociales, políticas y culturales que sirvieron de base para que, en 1991 mediante la gestión de un selecto grupo de ciudadanos se lograra su ingreso al Área Metropolitana Centro Occidente, (AMCO) conformada actualmente por los municipios de Pereira - Dosquebradas y La Virginia. (Colombia Turismo Web, 2022)

Historia

Es una empresa constituida con capital 100% colombiano, fundada en junio del año 2001 con el nombre de Agregados el Cairo, ubicando sus instalaciones productivas en el km 16 vía cerritos Viterbo. Para el año 2002 la empresa contaba con dos sistemas completos para la trituración y clasificación de agregados pétreos. En el año 2003 inicia el montaje de la planta de producción de mezcla asfáltica, adicionalmente se obtiene la licencia de explotación de materiales sobre el rio Risaralda. La venta de agregados se abre en septiembre del año 2003 y la mezcla asfáltica en diciembre del mismo año. En el año 2007 la empresa obtiene la certificación del sistema de gestión de calidad para la producción de mezcla asfáltica y agregados pétreos bajo la norma ISO 9001, en el año 2009 obtiene los terrenos de Piscícola la Virginia, facilitando el acceso a las zonas concesionadas para la extracción de material. Y decide incursionar en la venta de mojarra roja con el establecimiento de comercio con la marca comercial Piscícola la Virginia Risaralda. En el mes de mayo del 2015 se inicia el montaje de la planta para producción de concreto premezclado que entra en operación en septiembre del mismo año. Adicionalmente amplía el alcance de la certificación de calidad para incluir el nuevo proceso. Hacia finales del año 2015 la empresa cambia de razón social de “Agregados el Cairo” a “Construcciones El Cairo SAS” con el firme propósito de convertirse en la mejor opción para el constructor. Desde el inicio la empresa ha contado con un aliado estratégico en logística y transporte “transportes pegasso” que mediante una completa flota de vehículos de carga complementa la oferta de productos y servicios ofrecidos por Construcciones el Cairo. La empresa ha crecido al ritmo de la región y hoy se posiciona como una de las empresas líderes en la producción de materiales para pequeñas y grandes obras civiles.

Actualmente producen y comercializan concreto premezclado, mezcla asfáltica y agregados pétreos; entregando productos que cumplen altos estándares de calidad, bajo la premisa de brindar la mejor opción al constructor. Contamos con una infraestructura operativa, comercial y logística eficaz, que nos permite prestar un servicio personalizado y confiable. Por lo anterior, nos hemos posicionado en el eje cafetero como una de las empresas líderes del sector de la construcción. Además, contamos con certificación ISO 9001, ratificando así nuestro compromiso con la Calidad. (Construcciones el Cairo, 2020)

Marco teórico

En la actualidad las empresas se han basado en el logro o cumplimiento de metas de orden económico, por medio de diferentes teorías o metodologías para lograr la consecución de dichos objetivos como la teoría en torno a la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995) (Eppinger, et al., 1994) y la gerencia de la calidad (Antony et al., 2005). Dichas teorías mencionan como se puede mejorar las capacidades de desempeño de la mejor manera posible, dando un alto nivel de importancia sobre la gestión del recurso humano. Con ello surgen diferentes aportes y teorías que buscan crear una mejor percepción del clima laboral para la búsqueda de la satisfacción del capital humano, y a su vez crear un compromiso del colaborador, ya que según (Loreto, 2005) “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiestan hacia la organización, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor” (pág. 133). Es por eso que surgen autores con diferentes metodologías y aportes hacia la adecuada administración del clima organizacional y sobre cómo podemos identificar cuando este clima es adecuado para las personas que participan en su entorno.

El clima organizacional hoy en día es un factor importante para el crecimiento de las empresas, y su diagnóstico y mejoramiento constante influye directamente sobre el comportamiento de los individuos que desempeñan sus labores dentro de la organización.

Así mismo, se entrará a hablar sobre diversos instrumentos que se utilizan con el fin de medir, evaluar y diagnosticar el clima de una organización, donde se abarca diferentes tipos de dimensiones que se enfocan en los aspectos personales y organizacionales, y su relación entre ellos, para identificar cuáles son las causas posibles de generar un buen o mal

clima laboral en el interior de la empresa y su impacto sobre cualquier iniciativa de mejora de la organización.

En esencia el clima laboral se compone de diversos elementos que se perciben por los colaboradores, y dichos elementos intervienen entre sí para generar una percepción positiva o negativa sobre el ambiente donde se realizan las funciones misionales de la empresa, y con esta información podríamos determinar que el clima laboral se genera por cómo se perciben diversas variables que participan directa e indirectamente sobre los diferentes procesos o funciones que realice un colaborador, y que entre mejor sea la percepción que se tiene sobre dichas variables o dimensiones, mejor será el desempeño obtenido por la persona.

Por lo anterior se realizará una revisión introductora de diferentes definiciones en términos históricos por diferentes autores, desde las definiciones clásicas a las más contemporáneas sobre el clima organizacional, para profundizar en la teoría seleccionada con la que se abordó a profundidad la problemática del presente caso de estudio.

En un estudio realizado por Mayo (1924), se logró determinar cuáles eran los elementos que hablaban sobre las necesidades internas del ser humano, en donde la empresa es el contexto en el cual el empleado pasa gran parte de su tiempo y con base en ello se crean vínculos o relaciones sociales entre directivos y empleados. Muy factiblemente fueron los estudios de este autor los primeros en presentar la dimensión subjetiva de variables de percepción, como factores que entre otros conforman el “clima laboral”. Este aporte resalta el comportamiento colectivo, concepto que se tendrá en cuenta para estudiar la participación colectiva, al igual que las dimensiones sobre la percepción del trabajador.

La satisfacción laboral puede llevar a cabo un alto impacto sobre la ejecución de tareas de un empleado, esto genera una percepción sobre el clima laboral de la empresa. Según Hoppock (1935) “los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción del empleado, dentro de estos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento)”. Este trabajo fue publicado sobre el clima organizacional y el impacto de la satisfacción laboral en el trabajo. Con ello se busca conocer el nivel de satisfacción que tiene el personal.

En un estudio, que se realizó con la intención de tratar de clasificar los diferentes estilos de liderazgo que había dentro del clima organizacional, Lewin (1939) en este estudio demostró que el clima laboral era muy diverso según los diferentes tipos de liderazgo que dirigían al personal. Este aporte respalda la idea de que el clima laboral depende del tipo de liderazgo que se ejerza sobre la organización y su personal, y como este tipo de liderazgo puede influir sobre el comportamiento individual. A diferencia de Gregor (1966), quien manifiesta en su teoría X y Y que el clima laboral además del liderazgo gerencial, este también se ve influenciado por el comportamiento del personal. Por su parte también Robbins (2013) manifiesta que el clima laboral se genera además de los estilos de liderazgo del comportamiento individual. Expresa que la inclusión y la interacción con los grupos o personas en su entorno pueden influir sobre la percepción que se tiene sobre clima laboral, afectando así las decisiones y ejecuciones que se puedan tomar sobre las diferentes funciones o procesos de la organización. (Robins, 2013) permite abarcar como la interacción social grupal o individual entre trabajadores puede incidir sobre ellos, afectando así los procesos organizacionales y por ende el cumplimiento de metas de la organización.

Así mismo (Lewin, 1951) “enfoco su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre clima y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento”. En este estudio se puede identificar la importancia que tiene la influencia del clima laboral siendo esta positiva o negativa para el personal, con base en la relación que se genere del trabajador con el contexto donde se desarrollen las funciones de su cargo de manera individual, por áreas o departamentos. Además, menciona que la conducta humana es función del campo psicológico y comprende el clima como un concepto que es de vital importancia para relacionar los aspectos objetivos de la organización.

Se llevaron a cabo estudios en los cuales según (Likert, 1961) “enfaticaban el contexto humano de las organizaciones en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal”. Según (Likert, 1967) en dichos estudios “se consideraban que las condiciones (atmosfera, clima) que se formaban en el área en donde laboraban, tienen consecuencias importantes en los empleados”. Ese estudio aportó al trabajo, como el clima laboral es causado por las

condiciones que brinden la organización y de cómo estas condiciones pueden afectar e influenciar en el desarrollo de las actividades del empleado.

En un estudio que hablaba sobre la relevancia del enfoque que se tiene para ver la realidad por (Likert, 1961) el mencionaba que:

la reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma, y que lo que hacía una diferencia al final era la manera que se percibía la situación y no la realidad objetiva. (pág. 4)

De ahí que surgiera la inquietud sobre realizar estudios de clima laboral, se tomó como punto de partida el hecho de que todos los individuos perciben de forma distinta el contexto en el que se desenvuelven, y que dicha percepción tiene gran influencia en su comportamiento dentro y referente a la organización.

Este autor establece sobre clima organizacional que el comportamiento que se asume por los trabajadores, es influenciado por la estructura administrativa y el contexto organizacional que ellos pueden percibir, por lo tanto, se afirma que la relación se determinara por la percepción del clima, y (Likert, 1967) en su modelo

plantea 8 dimensiones clasificándolas en variables Causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización, evoluciona y obtiene resultados, variables intermedias este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales, variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (pág. 7)

Es importante conocer la dirección que tiene una organización, ya que con base en ello se toman decisiones que influyen en el clima laboral por medio de los estilos de liderazgo. En el paradigma clásico en la teoría X y Y, según Gregor (1966):

la teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización, esto se debe a la índole

de los recursos humanos con los que hay que operar, en cambio la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con los que cuenta. (pág. 48)

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, Gregor concluye (Robbins, 2013) “los puntos de vista que aquellos tenían acerca de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.” Esta teoría es un claro ejemplo de cómo la percepción que tiene la gerencia sobre sus trabajadores, puede afectar la toma de decisiones y el comportamiento hacia ellos, así como lo expresa el modelo de participación del líder desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton (García 2015).

El clima organizacional según Litwin & Stringer (1968) “comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. Litwin & Stringer (García, 2009) expresan la “relación de nueve dimensiones que manifestarían el clima laboral existente en una determinada empresa”. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo a estándares de desempeño, conflicto, identidad.

El modelo jerárquico ERC, llamado también teoría de la motivación (Alderfer, 1972) “es una reestructuración con base en la teoría de la pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow”. Una de las principales diferencias que se muestra con la pirámide de Maslow, es que abrevia de cinco niveles a tres, creando así las necesidades de Existencia, de Relación y de Crecimiento. Un aspecto a destacar del modelo según (Alderfer, 1972) es que, “si bien estos tres niveles son universales, las personas pueden priorizar de forma muy diferente unas expresas necesidades. Es decir, este modelo admite diferencias individuales”, esto teniendo la posibilidad de que haya individuos que se interesen más por su crecimiento personal y otros que opten por darle más relevancia a sus relaciones interpersonales, además de que no se generará frustración por no haber satisfecho una necesidad de nivel superior y quedarse solo en necesidades de nivel inferior. Es decir que dicho modelo no está tan rígido como el del Maslow, además factores como el ambiente cultural del individuo puede afectar

el orden de las necesidades ya que este factor puede hacer que se le dé prioridad a una necesidad sobre otra.

Según Sudarsky (1977) “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como ... se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”. Está conformada por 90 aseveraciones con opción de respuesta de falso o verdadero, y consta de 8 ocho dimensiones como estándares de excelencia, flexibilidad, claridad organizacional, espíritu de equipo, subsistencia, reconocimiento, seguridad y responsabilidad; se fundamenta en el cuestionario de Litwin y Stringer, pero se adicionan factores de seguridad y salario.

Alvarez (1993) “define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal físico y organizacional” (pág. 47). Lo anterior nos indica que el ambiente de trabajo donde los trabajadores desarrollan sus procesos y tareas influye sobre la motivación de cada uno sobre la conducta que ellos obtengan al interior de la empresa, afectando así la productividad de la organización. Este autor plantea diferentes factores que conforman el clima organizacional como

claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización. (pág. 47)

Con lo anterior podemos decir que el entorno donde el individuo realiza sus labores, afecta en gran medida la satisfacción y su conducta, y por este motivo esto genera un impacto que podrá influenciar sobre la creatividad y productividad que este pueda brindar a la organización.

A las dimensiones que propone Litwin y Stringer (1968), Méndez (2006) expresa que dicha teoría identifica las percepciones subjetivas del trabajador, mientras que la teoría de él se basa en la sociología y se comprende de la forma en como los individuos tienen interacción social con los demás y el entorno organizacional.

Este aspecto es importante ya que nos permite ver como la percepción puede afectar el clima laboral, no solo en el contexto donde se desarrollan las funciones y tareas del individuo, sino también como puede afectar la percepción del clima sobre las diferentes áreas de la organización. Sumo a esto Alvarez (1993) y García (2009) proponen la posibilidad de adaptar los factores a cada organización, pero además de ello Méndez (2006) da la posibilidad de incluir preguntas a el instrumento brindado por él (IMCOC), esto teniendo en cuenta que los instrumentos para medir y diagnosticar el clima organizacional han sido estándares y no se tiene en cuenta las peculiaridades entre una empresa y otra. Se podrá decir que este autor permite adaptarla identificación de las variables que el propone a las diferentes organizaciones que se le estime a realizar el diagnostico, y este es un aspecto que nos permite tener flexibilidad con la aplicación de su teoría indiferente del tamaño y actividad económica que tenga la empresa, permitiendo así ser más preciso con la evaluación y el diagnostico. Esta teoría también tiene un factor adicional y es debido a su modelode aplicación, ya que este podrá tener la posibilidad de adaptarse al contexto de la organización y acoplarse al nivel formativo del trabajador, con el fin de brindar una manera de fácil entendimiento para que él que realice la encuesta pueda interpretar lainformación, sin alterar la evaluación de su percepción sobre las diferentes variablesa diagnosticar. Este cuestionario ha tenido una gran trayectoria en nuestro país con más de 25 años y ha sido revisado por diferentes especialistas a nivel nacional, ya que debido a su aplicación empresarial de diferentes naturalezas se hace necesario un seguimiento para su adaptación, incluyendo su adaptación para extenderlo a empresas en otros países, permitiendo medir el clima en los diferentes niveles y departamentos con relación a cada una de las variables a diagnosticar.

Para comprender el clima laboral es necesario conocer la conducta de las personas, como está estructurada la empresa y los procesos misionales de la organización. El clima laboral para García (2009):

Según la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el

ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (Pág. 48).

Este autor comparte la visión de clima laboral con Méndez (2006), ya que ambos abarcan la interacción social que tienen los individuos con los demás y con el entorno de la organización, y de cómo estas relaciones influyen en el comportamiento de los trabajadores, impactando de manera positiva o negativa la ejecución de tareas, y a su vez incidir sobre la gestión de los procesos de la organización afectando así la productividad del individuo y por ende el cumplimiento de objetivos de la organización. Sin embargo, Méndez (2006) incluye no solo el impacto sobre la productividad del individuo y de la empresa, sino también la motivación del empleado.

Esto nos permite comprender como por medio de actitudes y percepciones se pueden afectar la motivación del trabajador, y de cómo este elemento puede generar acciones que permitan transformar el comportamiento para establecer un clima organizacional con mejores resultados sobre el logro de metas, dando una mayor relevancia a la teoría de este autor sobre el caso de estudio en cuestión. Este autor nos permite comprender que podemos realizar una evaluación diagnóstica adaptando su modelo a el contexto interno de la empresa “construcciones el Cairo SAS”, con el fin de tener una medición más exacta de las variables a identificar. Dicho esto, este autor será el máximo referente con el cual abordaremos la problemática del presente caso de estudio.

El clima laboral se ve influenciado tanto por las percepciones individuales, grupales como desde la estructura de la organización, por ello menciona Robbins (2013):

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el clima organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia. (pág. 10)

Se considera que este autor tiene una cadena que impacta en todas las variables que se van a estudiar en el caso de la empresa Construcciones el Cairo SAS, ya que nos da un aporte de una forma secuencial, que se aplica a todas las personas objeto de estudio, desde factores que determinan la personalidad, como clasificarla por dichos factores, como interpretar estas emociones y qué relación hay entre la personalidad y el desempeño laboral. A su vez Robbins (2013) manifiesta que “tener presente que una apropiada cultura organizacional permitiría tener una responsabilidad más allá del interés propio, ampliándolo a beneficio de toda la empresa, así se podrá generar una mayor permanencia social dando a los colaboradores la libertad de sentirse productivos”. Este autor resalta la importancia que tiene la percepción de las personas sobre determinados conceptos o situaciones, haciendo que el caso de estudio reconozca la importancia que tiene el saber cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa construcciones el Cairo, y de cómo las percepciones siendo un sentimiento subjetivo individual podrá influenciar sobre una visión objetiva grupal.

Un administrador interesado en investigar los principales efectos asociados al Clima organizacional, lo precisa como la personalidad de la empresa, la cual según Brunet (2014), “puede descomponerse en estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.” (pág. 12). Menciona que la personalidad de la empresa puede ser sana o malsana, donde si la personalidad es malsana se puede influenciar en la interacción social entre los empleados y así mismo con la empresa, y manifiesta que esto generara dificultades para que se pueda adaptar al medio externo.

Para el autor, el Clima Organizacional es un conjunto de características que identifica a una empresa y la diferencia de otra, como lo son los productos, procesos, servicios u organigramas, manifestando que estas características pueden influenciar en la conducta de los trabajadores en el interior de la empresa, siendo este el factor que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción. También expone que para evaluar el clima laboral es necesario realizar la medición de cuatro dimensiones las cuales serían autonomía individual, grado de estructura del puesto y su relación con superiores, tipo de recompensa y estímulos que recibe el empleado.

En un estudio realizado por González, Ramirez, Terán, & Palomino, (2021) en su investigación “Clima organizacional en el sector público latinoamericano”, donde su principal objetivo es el de presentar información para entrar en contexto de las anomalías que son estudiadas respecto al clima organizacional en el sector público en Latinoamérica, y en dicha investigación se busca conocer cuál es el problema principal, análisis y estudios referentes al tema. Se realizó teniendo en cuenta como fuentes de información revisiones bibliográficas e investigaciones documentales, y esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo.

Esta investigación menciona la importancia que tiene el elemento comunicación dentro de un buen clima organizacional, con el fin de no afectar las relaciones interpersonales, ya que en las organizaciones cuando se afecta la interacción social al interior de la empresa, se puede generar un clima desfavorable, y con buenas relaciones interpersonales se puede preservar un buen clima organizacional, y es allí donde se debe reconocer la importancia que tiene la variable relaciones interpersonales, motivo por el cual, en el modelo de diagnóstico del presente caso es de vital importancia contar con esta variable. También expone que otro elemento que genera división entre los trabajadores y afecta directamente las relaciones interpersonales es la desconfianza, y es debido a esto que se ha sido importante en el elemento de cooperación para no dividir a los trabajadores entre sí. Por estos motivos se abarca la problemática del presente estudio con la teoría de Méndez (2006), ya que en su modelo se puede contar con el diagnóstico de ambas variables.

Tabla 1

Síntesis del marco teórico

Autor	Aporte a la investigación
Elton Mayo Relaciones Humanas (1880)	Logró determinar cuáles eran los elementos que explicaban las necesidades internas del ser humano, donde la organización se ubicaba como el espacio en el cual los individuos pasan una gran parte de su tiempo y con esto una de las actividades de interacción social relevante, en base a esto distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Autor	Aporte a la investigación
Hoppock (1935)	La satisfacción laboral puede llevar a cabo un alto impacto sobre la ejecución de tareas de un empleado, esto genera una percepción sobre el clima laboral de la empresa
Lewin (1951)	Determino el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre clima y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento
Likert (1961)	La reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma, y que lo que hacía una diferencia al final era la manera en que se percibía la situación y no la realidad objetiva
Douglas Mc Gregor (1966)	Concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en “un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”
Litwin & Stringer (1968)	Comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.
Clayton Paul Alderfer (1972)	Creador del modelo jerárquico ERC, llamado también teoría de la motivación ERC, es una reestructuración con base en la teoría de la pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow.
Sudarsky (1977)	El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas

Autor	Aporte a la investigación
Alvarez (1993)	El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal físico y organizacional
Carlos Eduardo Méndez (2006)	El resultado del modo en que la personas se relacionan, y donde dicho relacionamiento se ve afectado por un sistema de aspectos personales tales como los valores, actitudes y creencias
Mónica García Solarte (2009)	Las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización
Stephen Robbins (2013)	Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura, logra identificar cuáles son las formas de participación de manera individual y colectiva en la organización.
Luc Brunet (2014)	Para él, el clima organizacional es el factor que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

Fuente: Elaboración propia basada en Elton Mayo (1880); Hoppock (1935); Lewin (1951); Likert (1961); Douglas Mc Gregor (1966); Litwin & Stringer (1968); Clayton Paul Alderfer (1972); Sudarsky (1977), Alvarez (1993); Carlos Eduardo Méndez (2006); Mónica García Solarte (2009); Stephen Robbins (2013); Luc Brunet (2014).

Programas de intervención

(García, 2009) Si bien la literatura es abundante en el proceso de modelos explicativos y en la búsqueda de una definición gnoseológica y cognitiva del clima organizacional, es mínima en lo concerniente a los modelos de intervención, así como en el uso de holones y prácticamente es nula en su tratamiento con la MSS (metodología de sistemas suaves). Esto quiere decir, que se puede encontrar basta información sobre clima organizacional, pero

referente a los planes de intervención aún hay temas que no se han abarcado lo suficiente, sin embargo, se relacionan temas desde la administración para el presente caso de estudio.

Modelo PMCO

Cárdenas, Arciniegas, & Barrera (2009) en su investigación “Modelo de intervención de clima organizacional”, tienen como propósito aplicar un modelo de intervención llamado prueba para medir el clima organizacional (PMCO); sobre el clima organizacional de una institución de salud en la ciudad de Yopal. Ese modelo se ejecuta en cinco fases: (Cárdenas (2009) “1) análisis del problema, 2) ejecución 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupar y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso” (pág. 121). Este modelo de intervención se aplicó a 110 colaboradores, de los cuales se dividieron en dos grupos de a 55 participantes en donde se realizó un diagnóstico de clima organizacional a ambos grupos y con dichos resultados se identificó cuáles eran las variables a intervenir, basándose en las variables con resultados desfavorables para la organización. Con base en ello se aplicó el modelo de intervención a uno de los dos grupos durante un periodo de 6 meses, al séptimo mes se realizó una evaluación post-test para identificar si el clima organizacional había mejorado en la entidad. Con el modelo de intervención PMCO se obtuvieron resultados de mejora sobre el clima organizacional, demostrando su efectividad y validez.

Este modelo permitirá al presente caso de estudio conocer como es el procedimiento de su aplicación, ejecutando el plan de intervención en las cinco fases establecidas por sus autores.

Figura 1*Modelo de intervención PMCO*

Fuente: Cárdenas, L., & Villamizar, M. Modelo de intervención en clima organizacional. Logos Signum Clima Organizacional: Teoría y Práctica. 2020.

La figura anterior permite entender como a través de tres niveles que intervienen entre sí, se puede lograr el mejoramiento de las conductas individuales de los trabajadores al interior de una organización, y de cómo con ese cambio se genera un efecto en cadena que termina optimizando el clima organizacional de la empresa.

Modelo de intervención por áreas críticas

Este modelo fue realizado por Forero (2016) en el Instituto de sociología de la pontificia universidad católica de Chile, el cual busca construir e implementar directrices encaminadas a mejorar y afinar las variables críticas sobre el clima organizacional. Este modelo utiliza una escala de Likert para sus respuestas en rango de cinco opciones; muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, por la cuales se define los valores de respuesta para cada una de las variables a evaluar.

Las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo consideran positivas o en caso contrario sería negativo. El promedio de los valores netos construye cual es el valor promedio de clima organizacional. Dicho modelo

está conformado por 22 dimensiones, cuando se realiza esta actividad de deberá de continuar con la categorización por áreas de intervención, y esta actividad empieza estableciendo un esquema de cuatro cuadrantes... ..en el cuadrante de intervención critica, se ubican las variables que son de importancia alta o de ponderación alta (pág. 66)

Es decir, que han resultado con una evaluación desfavorable por parte de los miembros de la organización. En el cuadrante “B”, se relaciona las variables que se consideraron de baja importancia o de ponderación baja, lo cual implica una intervención prioritaria al igual que el anterior cuadrante. En el cuadrante “C”, se relacionan las variables que se consideraron de alta relevancia o de ponderación alta y que obtuvieron resultados favorables por lo que se pueden considerar como la fortaleza del clima organizacional de la empresa. En el cuadrante “D”, se relacionan las variables que se consideraron de baja importancia o de ponderación baja y sus resultados han sido favorecidos, pero influyen muy poco en el clima organizacional. Se incluyen variables que requieren intervención inmediata, porque puede pasar que no se encuentre directamente relacionada con el clima de la empresa. Una vez se haya terminado de organizar las dimensiones o variables por cuadrantes, se continua con la actividad final y es la construcción del plan de acción para la intervención, donde debe de abarcar los 4 cuadrantes.

Figura 2*Diagrama de intervención*

	Área positiva	Área positiva
Peso alto	A Intervención crítica	C Intervención de Reforzamiento
Peso Bajo	B Intervención preventiva	D Intervención Comunicacional
	Evaluación negativa	Evaluación positiva

Fuente: Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. Editorial Universidad Católica de Colombia.

Modelo de desarrollo organizacional (DO)

Este modelo surgió en los años sesenta, según (Sanchez, 2009) es “un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en competencias, habilidades y destrezas.” En este modelo el clima organizacional y la cultura tienen la misma relevancia hacia el cambio organizacional, motivo por el cual este proceso se lleva a cabo en siete diferentes etapas las cuales son:

Etapas 1 Entrada: Se entabla la relación con una reunión entre el consultor y la empresa que solicita la consultoría, con el fin de identificar que existe un problema de conducta y definir el modelo de desarrollo organizacional esperado para dar solución ello.

Etapas 2 Contratación: Se establecen las tareas a realizar por el consultor y por el cliente, estableciendo las necesidades de la empresa, donde se evaluará el clima organizacional para saber cuáles son las falencias de conducta, identificando problemas para darles prioridad de solución.

Etapas 3 Diagnostico: En esta etapa se realiza la recolección de datos para conocer el estado actual de la organización, se realizará por medio de entrevistas y encuestas y para ello se conformarán grupos, se identificarán los problemas y se definirán prioridades,

Etapas 4 Retroinformación: Se describe de manera precisa cual es el estado actual de la empresa y cuáles fueron los resultados obtenidos, con el fin de buscar información que se puede complementar.

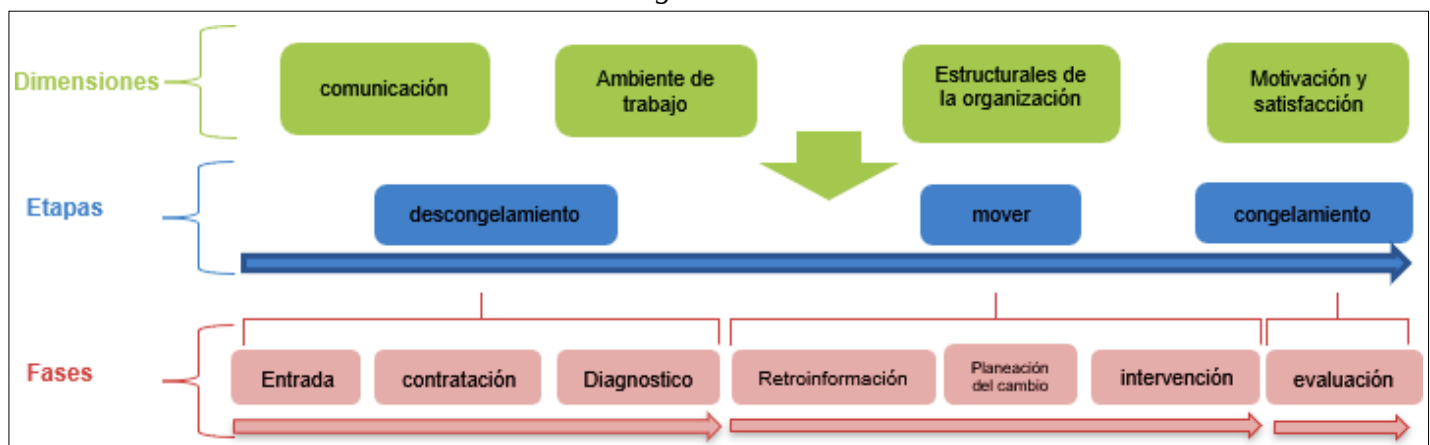
Etapas 5 Planeación: Se realizará una fase de planeación sobre la intervención por medio de un plan de acción para resolver la problemática identificada, lo que requiere precisar las acciones a ejecutar y fijar los tiempos y encargados de desarrollarlas.

Etapas 6 Intervención: Es la gestión enfocada al diagnóstico y a la propuesta dentro del proceso de mejora. En esta etapa es importante la conformación de grupos de trabajo y la confrontación entre los distintos grupos, esto fomentaría el relacionamiento individual y grupal.

Etapas 7 Evaluación: Al final este modelo propone una etapa de seguimiento y ajuste constante donde se evaluará los resultados de las labores ejecutadas con el fin de confirmar la eficacia, y se propondrán soluciones para las áreas que precisen una mejora a futuro.

Figura 3

Modelo de intervención de Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia del autor adaptado de (Brito,2001).

En la figura anterior se puede observar que el modelo está conformado por tres etapas o intervenciones que dan paso a definir el nivel de conducta histórico de la empresa, el nivel de conducta actual y el mantenimiento en el largo plazo de las condiciones de conductas actuales. Una de las características que tiene este modelo es su flexibilidad al momento de elegir las técnicas de Desarrollo Organizacional para aplicar a sus diferentes etapas para cada situación, y lo que se pretende lograr permite adaptar diferentes instrumentos a su modelo.

Para sus diferentes etapas se pueden tener en cuenta las técnicas como el listado individual/colectivo y/o el cuestionario, focus group, encuesta de retroinformación de Weisbord o modelo de las seis casillas.

Este modelo expone al final un plan de intervención que aparece por parte de la organización con base en el estado de los resultados que se realizó en cada fase y el informe final junto con la recomendación de los consultores.

Modelo de gestión del clima organizacional

Este modelo esta propuesto por Toro (2013) el cual está conformado por seis etapas constantes, las cuales son; “analizar la calidad del clima organizacional, explicar la calidad de clima organizacional, diseñar la intervención, ejecutar la intervención, gestionar el proceso de cambio y evaluar el impacto de la intervención”.

Primera etapa: Se ejecuta el diagnóstico del clima organizacional por medio de instrumentos validados de preferencia estandarizados, que precisen los problemas y hechos en cuanto a la calidad del clima organizacional.

Segunda etapa: Se tiene el objetivo de establecer los antecedentes, cuáles son los agentes primordiales y las consecuencias de la calidad del clima organizacional tanto a nivel general como específico en los grupos de trabajo. Se debe tener total claridad de la meta a lograr ya que se trata de comparar la información obtenida y establecer si hay diferencias entre el clima organizacional actual y el esperado.

Tercera etapa: Se diseñan las estrategias tanto para la organización y para los equipos, todo lo que está enfocado hacia el cambio, eliminación o mejoramiento de los contextos que incidan sobre la calidad del clima organizacional. Estas estrategias resultan de los mismos individuos de los equipos, con base en diferentes fuentes de información como por ejemplo los listados de los hechos de rutina que describen los índices de calidad del clima organizacional, los indicadores y metas del presupuesto de productividad, las expectativas de la dirigencia de la empresa, entre otros. Con ello también se deberá de tener en cuenta al momento de elegir estas estrategias aspectos como el costo, efectividad, factibilidad entre otros.

Cuarta etapa: En esta etapa se ejecutan las estrategias que se diseñaron, para lo cual se requiere acoplarse al plan, recoger información respecto al impacto de las acciones, ser constante y aplicarse con la implementación, a su vez también contar con flexibilidad.

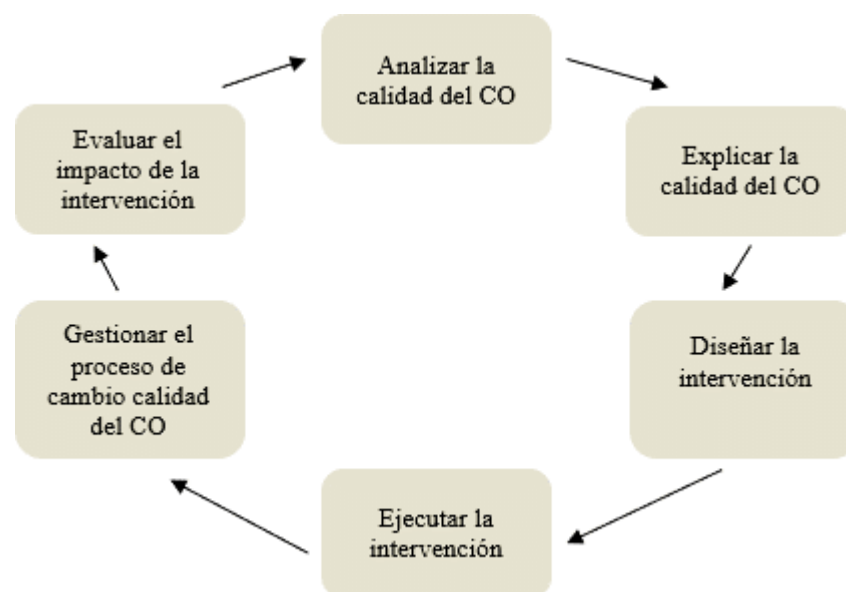
Quinta etapa: En esta etapa el propósito es controlar, saber y anteponerse a las posibles consecuencias del cambio positivos o negativos, los deseados y los no deseados, para lo cual también es importante que se tenga en todo momento un conocimiento sobre lo relevante de la mejora del clima organizacional.

Sexta etapa: En esta etapa se debe de ejecutar una medición sobre el impacto generado por la intervención, lo cual puede realizarse por medio de métodos cualitativos o cuantitativos y a su vez incluir indicadores estratégicos, operativos, de logro efectividad o de proceso que sean medibles y con base en ello dar información a los grupos y a la organización.

Es vital recordar que se debe de contar con el apoyo, organización de las partes y procesos involucrados, para ejecutar las acciones que permitan implementar la intervención de una manera eficiente sin percances, para ello se debe de contar con la gestión y colaboración del área de gestión humana y los jefes de las diferentes áreas, es por esto que se propone la necesidad de realizar cuatro actividades que son; (a)Sensibilizar, (b)enseñar y entrenar, (c)aplicar y (d)mejorar. Esto dará paso para que se genere una conciencia sobre la importancia de la intervención y así se le pueda dar un buen manejo no solo a la intervención sino al diagnóstico y evaluación del clima organizacional.

Figura 4

Modelo de gestión del clima organizacional



Fuente: García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. Editorial Universidad Católica de Colombia.

Yadney Miranda Lorenzo (2019) en su investigación “Propuesta de un plan de acción para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH varadero”, donde expone una secuencia de cuatro pasos para aplicar un plan de mejora a la organización relacionados en la siguiente figura:

Figura 5

Pasos para diagnosticar e intervenir clima organizacional

Pasos	Métodos y técnicas
1. Determinar las problemáticas que afectan el clima organizacional.	Entrevistas, tormenta de ideas.
2. Seleccionar el personal que será utilizado en la investigación.	Muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.
3. Aplicar instrumentos y analizar resultados.	Observación, entrevista, cuestionario de clima organizacional, por dimensiones, análisis – síntesis, inducción – deducción, histórico – lógico, paquete estadístico SPSS versión 19.0.
4. Definir acciones que contribuyan a la mejora del clima organizacional de la empresa.	Tormenta de ideas.

Fuente: Elaboración propia del autor adaptado de (Miranda, 2019).

El propósito de este paso es identificar cual es la problemática fundamental de la organización que afecta el clima organizacional de la misma, por tal motivo se debe de conocer cuál es el comportamiento de los colaboradores y de sus dirigentes, al igual que sus percepciones sobre el clima organizacional de la empresa. Una vez realizado esto se pasa al segundo paso, que es seleccionar todo el personal objeto de estudio de la investigación sea población o muestra, que para el caso de la empresa “construcciones el Cairo SAS” será un universo muestral, involucrando todos los colaboradores de la organización. Posterior a realizar lo anterior se pasa al tercer paso, donde basados en García y Bedoya (como se cito en Banegas & Cardona, 2017)

dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar encuesta a los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello (pág. 48).

De esta manera se es posible identificar cual es la percepción que tiene el personal vinculado a la empresa objeto de estudio, sobre las variables odimensiones a diagnosticar referentes a el clima organizacional.

En este paso se procesa la información y se integran los resultados para identificar cuáles son las dimensiones a las cuales se les va a realizar el proceso de mejora. Para terminar el en cuarto paso se establecen cuáles serán las acciones a ejecutar que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, teniendo como objetivo diseñar el sistema de dichas acciones, con base en la comparación y análisis de los resultados que se hayan obtenido de cada dimensión.

Programa de intervención basado en encuesta

Este modelo ha sido implementado como una propuesta para dar a conocer cuál es el estado actual del clima organizacional, el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), documentó la relevancia que tiene el clima organizacional en las empresas, los motivos de realizar un diagnóstico sobre el mismo y la manera en que se debe llevar a cabo su medición de una forma fácil, con el fin de establecer un plan de acciones para el mejoramiento de la percepción que presenten los colaboradores al interior de la organización. En el siguiente esquema se exponen cuáles son los pasos de este modelo.

Figura 6

Pasos de modelo de intervención basado en encuesta

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	Aplicación de Encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Encuesta de clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción

Fuente: Tomado de (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME, 2009)

En primer paso deben de participar tanto colaboradores y directivos con el fin de generar conciencia sobre la importancia de la ejecución del diagnóstico e intervención del clima organizacional y mostrar cual es la problemática que tiene la organización y la necesidad de ejecutar un plan de acción para ser intervenida, esto por medio de capacitación o taller para dar a entender la importancia de este proceso y los beneficios que traería.

Aquí se dará a conocer la necesidad para contar con el apoyo y respaldo de todas los involucrados dentro del contexto de la empresa, posterior a ello se pasa al segundo paso, donde en este se debe de tener identificado quienes son los responsables de las tareas que se llevaran a cabo. Aquí se debe de realizar el modelo de encuesta con base a las dimensiones que se van a evaluar principalmente adecuando las preguntas acordes a las particularidades que tenga la organización, teniendo en cuenta la experiencia de los temas que más se presentan y los puntos de vista de mayor interés por parte de los empleados. Una vez desarrollada la encuesta se deben de validar que cada uno de los ítems sean del entendimiento de los individuos a los que se le aplicara y debe ser precisa y sencilla. Aquí se podrá realizar una prueba piloto para saber si la interpretación de las preguntas a realizar es la esperada, luego en el paso tres se aplicará la encuesta a todo el personal involucrado objeto de estudio siendo censo o muestra poblacional. Se debe tener en cuenta la confiabilidad de los resultados a obtener y por eso se recomienda que la encuesta sea anónima y demostrar que el único propósito es recolectar información para tener una iniciativa de mejoramiento, y para ello también se puede designar un lugar o espacio para depositar todas las encuestas de manera grupal o por áreas, o en su defecto no solicitar los datos de quien la diligencia si esta es diligencia de manera virtual. Así vez tener presente el contexto donde se responde la encuesta, por ejemplo, no realizarla después de que se haya realizado alguna celebración o recorte de personal por parte de la empresa, ya que esto podría sesgar un poco los resultados. Posterior a ello, se pasa al paso cuatro donde en esta etapa se procesa y se consolida toda la información que se recolecta de manera global o de las diferentes áreas del trabajo, y una vez obtenidos se procederá a pasar al último paso de la intervención. Tener en cuenta que las preguntas que muestran el nivel de satisfacción en términos generales podrían ser ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por formar parte de la organización? Y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con las labores que realiza en la organización? Luego de esto se pasará al quinto paso donde aquí se procede a construir el plan de acción de forma efectiva, donde deberán de involucrarse colaboradores de diferentes niveles en la organización. Se debe de ejecutar en este paso técnicas tales como entrevistas, focus group, encuestas de salida; donde estas técnicas ayudaran a tener información complementaria de situaciones puntuales que quizás la encuesta no pueda identificar por sus propias limitaciones.

Este modelo solo mide el grado de satisfacción paracada aspecto, pero no su nivel de importancia entre uno u otro, por lo que es importante antes de aplicar el plan de acción profundizar sobre ello, teniendo en cuenta la frecuencia de cada uno de estos aspectos, se podrá priorizar sobre a cuáles aspectos se les dará prioridad.

Modelo de gestión estratégica para el cambio organizacional

Esta propuesta se desarrolló en Valparaíso – Chile por Cornejo Rojas & Marinovic Pino (Forero, 2016), donde se expone la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas al interior de las organizaciones buscando lograr adaptarse y sobrevivir a un mercado tan exigente, volátil y cambiante. Se pretende establecer una base para un plan de acción que permita brindar una iniciativa de mejora.

Esta herramienta es un modelo sistémico, con un modelo sistémico aplicado a cuatro dominios que son persona, organización, gestión y contexto, de esta manera se tienen en cuenta los aspectos que forman la percepción de los individuos. Este modelo tiene en cuenta los cambios de la organización

El modelo empieza con la realización de la encuesta, permitiendo la identificación del estado actual de la empresa, antecedentes y datos históricos que permitan establecer una tendencia conductual, al igual que realizar la factibilidad de comparar la organización con otras dentro del mismo contexto. Según (Forero, 2016), Una vez aplicada la encuesta se diseña un esquema sobre el contexto teniendo en cuenta dos aspectos;

la primera es el levantamiento de los perfiles de opiniones (PO) que busca consolidar dos índices establecidos en la escala de Likert llamados índice de definición (D) e índice de variabilidad (V), lo cuales miden los dictámenes dudosos y los consolidados. (pág. 19)

Para terminar con esta parte se procede a planear la fuerza con el grupo que está dispuesto a llevar cambios, y esta fuerza se cataloga en cuatro niveles; alta, media, baja e inversa, la segunda parte expone un análisis entre diferentes épocas para determinar el nivel interior la diferencia y a nivel exterior la ausencia por cada dimensión del clima según la matriz PO y B&D. Esta matriz se forma con cuatro áreas establecidas por la interacción entre la diferencia y la brecha. Los dos cuadrantes de la zona superior hacen referencia positiva y una brecha que va de menor a mayor a lo extenso de la abscisa traspasando de un índice de mejora a uno de permanencia, y en la zona inferior se establecen dos

cuadrantes de diferencia negativa iniciando de un cuadrante de índice de cambio hacia un cuadrante de índice de fortalecimiento.

Cuando se obtenga la matriz Po y B&D, se procederá a aplicar un análisis que combina resultados con una visión dinámica, lo cual implica

fortalecer el proceso de toma de decisiones que se realiza en tres niveles; el primer nivel estratégico-direccional definido tiempo de intervención intermedia, el segundo nivel táctico-estructural definido por el tiempo que permite una intervención flexible proactivo de anticipación, el tercer nivel táctico-operativo definido por el tiempo que ejecuta las actividades establecidas en el primer nivel de intervención. (pág. 19)

Las estrategias para intervenir del paso anterior son cuatro; la primera de proyectos específicos, la segunda de programas de desarrollo, la tercera de programas de capacitación, la cuarta de programas de emergencia y contingencia. Con ello los resultados del diagnóstico estratégico se ejecutan en todos los niveles de la organización en dos planes, uno llamado plan de acción y otro plan de anticipación.

Marco Legal

En el (Código sustantivo del Trabajo, 2021) se establece:

Artículo 13 Mínimo de derechos y garantías

“Las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo”.

Artículo 43. Clausulas ineficaces

“En los contratos de trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajador en relación con lo que establezcan la legislación del trabajo, los respectivos fallos arbitrales, pactos, convenciones colectivas y reglamentos de trabajo y las que sean ilícitas o ilegales por cualquier aspecto; pero a pesar de la ineficacia de esas estipulaciones, todo trabajo ejecutado en virtud de ellas, que constituya por sí mismo una actividad lícita, da derecho al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales por el tiempo que haya durado el servicio hasta que esa ineficacia se haya reconocido o declarado judicialmente”.

Artículo 57 Obligaciones especiales del empleador

“Son obligaciones especiales del empleador:

8. poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
9. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
10. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
11. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
12. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos (...).”

La Constitución Política de Colombia plantea (1991):

Artículo 25

“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

La LEY 1010 DE 2006 (enero 23) Diario Oficial No. 46.160, de 23 de enero de 2006 congreso de Colombia por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.”

Tabla 2*Matriz de impacto legal.*

Norma		Ventaja		Desventaja	Impacto positivo	Impacto negativo
Artículo 13	el mínimo de	derechos y garantías consagradas de	enfavor de los trabajadores.	Puede presentar modificación por parte del gobierno	Saber cuáles son los derechos de los trabajadores para así evitar algún tipo de violación.	De mínimo cumplimiento por parte de las empresas al contratar un empleado.
Artículo 43	Trabajo no producen ningún efecto las estipulaciones o condiciones que desmejoren la situación del trabajador en relación con lo que establezca la legislación del trabajo.	no		Da derecho al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales por el tiempo que haya durado el servicio.	Se le respetara al trabajador las condiciones del contrato una vez firmado.	No podrá ser exigido de cumplimiento en caso que no este respaldado por alguna clausula.
Artículo 57.	Aspectos que afectan la integridad laboral de la persona.			De	El trabajo es un derecho y un deber social y goza, en todas sus formas, de la especie al amparo del Estado.	Así como se tiene derechos, se adquieren unos deberes para cumplir al empleador.
Artículo 25	El trabajo es un derecho y una obligación social y			Aunque es un derecho hay poca oferta	Es un derecho social, del cual se adquieren también deberes.	una vez adquirido se vuelve una obligación.

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto positivo	Impacto negativo
	goza, en todas sus modalidades.	empleabilidad en el país.		
La LEY 1010 DE 2006	se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral	La informalidad que pueda presentar la empresa donde se labora, puede no respetar estas medidas.	Se evitará el acoso laboral en las diferentes áreas de trabajo	Se pueden generar temor a exigir estas medidas debido a represalias por parte de la empresa

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2022).

En la tabla se podrá evidenciar como cada una de las leyes pueden influenciar o que impacto pueden tener en la sociedad, e identificar que las leyes cobijan en gran medida el factor humano.

Diseño Metodológico

Tipo De Estudio

El tipo estudio será critico social que según (Cifuentes, 2011) “se hacen con el interés de conocer para cuestionar, relativizar y transformar formas imperantes de la sociedad y proponer alternativas para su cambio y mejoramiento” (pág. 32). Lo anterior ya que se promoverá un ambiente de cambio o transformación sobre las condiciones que hay en la organización, y se intervendrá de manera activa como participante.

Enfoque de la investigación

Para el presente caso de estudio el enfoque asumido será Cualitativo puesto que, se comenzará por examinar los hechos tal como están y en el proceso se desarrollará una teoría coherente que represente lo que se observa, no habrá manipulación ni estimación de la realidad ya que se evaluará el desarrollo natural de los sucesos; dicho en otras palabras, se basará más en un proceso inductivo para luego generar perspectivas teóricas, abarcar de lo particular a lo general.

De acuerdo con Sampieri (2014) este enfoque se basó en la recolección de datos no estandarizados, se utilizarán encuestas que permitan obtener información para así generar una hipótesis durante el proceso y perfeccionarla conforme se obtengan más datos; de esta manera se pudo ir planteando el resultado del estudio del caso.

Diseño de investigación

Para el presente estudio, se realizará una investigación de acción participativa, ya que según el autor Sampieri (2014) “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene. (pág. 479). Con lo anterior se busca comprender y dar solución a la situación actual del clima, del personal vinculado a la organización caso de estudio.

Se va a empezar por conocer una situación ya existente observando los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para así analizarlos y finalmente formular una encuesta, identificando cuales son los factores que intervienen en el clima organizacional; la recolección de los datos será en un solo momento, en un tiempo único.

Instrumentos***Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Colombia (IMCOC)***

El IMCOC creado por el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez en el año 2006, busca medir el clima organizacional a partir de las siguientes dimensiones: los objetivos organizacionales, la toma de decisiones, el liderazgo, la cooperación, las relaciones interpersonales, la motivación y el control. En el proceso de validación se aplicó a 176 empresas de diversos tamaños y actividades económicas, con total de 13.064 personas evaluadas, con niveles de confiabilidad según el Alfa de Cronbach de 0.89.

Entrevista abierta

Se ejecutaron tres entrevistas denominadas “Ent1”, “Ent2” y “Ent3”. Se realizó de manera abierta que según el autor Díaz (2013)

“son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación” (pág. 163).

Estas entrevistas se aplicaron a diversos sujetos, siendo una de ellas la jefe de gestión humana, quien es la fuente de mayor influencia para el presente caso de estudio, con el fin de encontrar las áreas de oportunidad de mejora del clima organizacional de la empresa para profundizar y ampliar más sobre la información recolectada, y las preguntas de las entrevistas se estructuraron con base en las dimensiones a evaluar y en los objetivos del presente caso de estudio.

Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, según Porter (2008)

“rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias, se toman para identificar cual es el perfil competitivo que tiene la organización en el sector” (pág. 21).

Estas fuerzas permiten identificar que tan competitiva es la empresa Construcciones el Cairo SAS en el sector de la minería y extracción de agregados pétreos. Estas fuerzas son, rivalidad entre competidores, el ingreso

de nuevas empresas al sector, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos sustitutos.

Las dimensiones de estas fuerzas se encuentran en el anexo 2.

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Según Serna (2008a) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa” (pág. 150). Dicho en otras palabras, esta matriz permite identificar cuáles son las variables que hay en el entorno de las cuales no se tiene control, que pueden afectar de manera positiva o negativa y generar un impacto alto medio o bajo para la organización.

La matriz en cuestión aporta a construcciones el Cairo SAS una visión sobre cuáles son las variables que pueden dañar o mejorar su posición frente al sector, identificando sus amenazas y oportunidades con el fin de tener una planeación estratégica que le permita a la gerencia de la organización conocer la naturaleza del entorno para tomar decisiones estratégicas. Se desarrolló teniendo en cuenta los entornos económico, político, social, tecnológico y geográfico, recolectando información de documentos académicos, entrevistas, revistas científicas y entidades que realizan investigaciones y aportes para el sector.

Matriz DOFA

Según Serna (2008b) “el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación, mayores probabilidades tiene de éxito” (pág. 185). Con base en lo anterior se podrá decir que la DOFA es un análisis que permite realizar una evaluación a los procesos internos de la organización para saber cómo están frente al mercado, que tan competitivos se es como empresa y cuáles son las oportunidades de mejora que se tienen para serlo.

Su aporte para la empresa Construcciones el Cairo SAS está en poder identificar el perfil de competitividad que tiene la organización, conociendo las barreras que tiene para superarlas y lograr sus objetivos con base en decisiones que tome la gerencia sobre los resultados arrojados.

Benchmarking

Según (American Productivity & Quality Center – APQC), es

“un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance” (2022).

Con lo anterior el benchmarking es una herramienta que permite a la empresa construcciones el Cairo SAS analizar la competencia que hay en el sector, con el fin de identificar mejoras en los procesos productos o servicios propios

Población y muestra

Se realizo al universo muestral, que según Sampieri (2014) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” ya que el cuestionario se aplicó a todo el personal de la empresa (65 sujetos), también manifiesta que “los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta” (pág. 172).

Las encuestas se realizaron por un muestreo a conveniencia. Siendo aplicadas a las personas disponibles a las cuales se pudo tener acceso por los investigadores, (Sampieri, 2014, pág. 390). Esta población se relaciona por cargos en el anexo 5.

Procedimiento***Fase teórica***

En esta fase se presenta el planteamiento del problema, se elabora el marco teórico con autores referentes al tema caso de estudio, y se anexan los antecedentes históricos de referencia a la evaluación del clima organizacional. De igual forma se realizó la construcción de la metodología del presente estudio.

Se identifican cuáles son los instrumentos validados y su método de aplicación que permitieron recolectar la información para evaluar el estado actual del clima organizacional de la empresa.

Fase Recolección de información

Fuente Primaria: La fuente primaria de información que se utilizó fue la entrevista realizada a el área de gestión humana, y la encuesta aplicada para el diagnóstico del clima organizacional a los colaboradores, así mismo los resultados que se obtuvieron y el plan de acción trazados para la misma.

Fuente Secundaria: El trabajo esta soportado por información de referencias bibliográficas sobre clima organizacional buscadas en bases de datos como Dialnet, Scopus, Scielo, Mendeley, Zotero, documentos de entidades públicas y privadas como la Agencia Nacional de Minería, la Unidad de Planeación Minero Energética, Asogras, Valora Analitik, Banco de la república, Banco Mundial, Universidad del Valle, al igual que revistas como Portafolio, Dinero, El tiempo y en bibliotecas universitarias que contenían información pertinente para la investigación como la evaluación realizada en la empresa.

Fase de procesamiento de información

La información se procesó de la siguiente manera; para realizar el análisis Externo de la organización se aplicó una matriz POAM junto con las fuerzas de Porter, para realizar el análisis interno se aplicó una matriz DOFA, para el análisis comparativo se realizó un benchmarking, las entrevistas aplicadas donde se transcribieron, con ellas se realizó un análisis por tendencias que se encuentra relacionado en el anexo 4, se logró identificar puntos en común que se relacionan entre los sujetos entrevistados y se utilizó para recolectar información de la situación del clima organizacional actual así como información de los procesos y del sector económico, y para la propuesta de intervención se realizó la interpretación de los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa caso de estudio, y para esta encuesta se consta de 45 preguntas, clasificada por escala del 1 (totalmente de acuerdo) al 7 (En desacuerdo) en la que: 1,0 a 3,9 representa un clima desfavorable, 4,0 a 4,9 un clima neutro y de 5,9 a 7,0 un clima favorable. Para arrojar el resultado por dimensión se tuvo en cuenta una escala de Likert para darle valor a las respuestas, en la cual el máximo grado de expresión es siete y el mínimo es uno, con base en ello, por cada pregunta respondida, se multiplicaría el número de sujetos que respondieron la misma opción de respuesta en la pregunta por el número de la expresión que corresponde a la respuesta según la escala de 1 a 7 esto daría un valor total de respuesta, luego esa misma operación se aplicaría a todas las demás respuestas de la misma pregunta.

Para calcular el promedio por cada pregunta se realizará la sumatoria del valor total de respuestas sobre la sumatoria de los sujetos que respondieron la pregunta, y el resultado de la dimensión se arroja con el promedio sobre los resultados de las preguntas que conforman la misma dimensión. Finalmente, para calcular el valor del clima se realiza un promedio de los resultados arrojados sobre cada dimensión.

Fase construcción de propuesta de plan de intervención

La presente propuesta de intervención se crea con el fin de mejorar el clima organizacional de la empresa por medio del modelo de plan de intervención PMCO, creado por los autores Cárdenas y Villamizar en el 2008, conformado por cinco etapas.

Fase informe final

Se socializo la retroalimentación con la empresa de los problemas encontrados, se le entrego plan de intervención a la empresa para que puedan aplicarlo junto con un plan de seguimiento con la aprobación del área de gestión humana y se entregó información a la universidad bajo la aprobación del asesor de trabajo de grado.

Criterios Éticos

- La información que se brindó se entrega en lenguaje y forma que es comprensible para su fácil interpretación. El propósito de la encuesta es medir y evaluar el estado actual del clima organizacional que tiene actualmente la empresa, los datos y resultados solo serán de uso exclusivo para la investigación caso de estudio, no se expondrán datos de las personas que participaron en la encuesta, con ello se busca la optimización del clima organizacional de la empresa “construcciones el Cairo SAS”. El estudio mantendrá siempre el anonimato de los datos suministrados ya que al momento de realizar la encuesta no se pidieron dichos datos y así mismo permanecerá durante el flujo de la información durante la investigación.
- No se aplicó la encuesta a menores de edad y personal con discapacidad mental, a excepción que en este acompañado de alguien que pueda velar por los intereses de este.
- La encuesta es totalmente voluntaria, si la persona considera que la participación atenta contra sus principios éticos o morales, este tiene la opción de optar por no participar en su realización.

Presentación y discusión de resultados

La presentación y discusión de resultados se hará de acuerdo a cada uno de los objetivos, teniendo en cuenta el análisis del entorno realizado a través de los instrumentos como la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenaza del Medio (POAM), la DOFA, las fuerzas de Porter, Benchmarking, la encuesta IMCOC y entrevistas, esto permite identificar la situación interna y externa de la organización, cuál es su perfil competitivo y conocer cuál es su competencia en el sector. La discusión se realiza con base en la identificación de la información que arrojan dichos instrumentos, generando así el contexto de la situación actual que tiene la organización en su sector.

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Se desarrolló teniendo en cuenta el sector donde se encuentra la organización, siendo este el sector minero como categoría y la extracción de agregados pétreos como subcategoría. Con base en dicho sector se identifican los entornos económico, político, social, tecnológico y geográfico, recolectando información de documentos académicos, entrevistas, revistas científicas, gremios y entidades que realizan investigaciones y aportes para el sector.

Figura 7

Matriz POAM

perfil de oportunidades y amenazas del medio						
	oportunidad		amenaza		impacto	
factores económicos	nivel	pts	nivel	pts	nivel	pts
Acuerdos de libre comercio	alto	3			alto	1
Flujo de dinero	alto	3			alto	3
Problemática fiscal			alto	3	alto	3
Disponibilidad de crédito	bajo	1			medio	2
Disponibilidad de materia primas			medio	2	alto	3
Nivel de desarrollo	medio	2			medio	2
Tasa de interés	alto	3			alto	3
Inversión	medio	2			alto	3
Tipo de mercado	bajo	1			alto	3
	suma	15	suma	5	suma	23
	promedio	2,1	promedio	2,5	promedio	2,5

factores políticos	oportunidad		amenaza		impacto	
clima político del país			medio	2	bajo	1
elecciones			bajo	1	bajo	1
política de seguridad del país			medio	2	medio	2
participación ciudadana	alto	3			medio	2
credibilidad en las instituciones	alto	3			alto	3
ley laboral	medio	2			medio	2
leyes protección del medio ambiente	medio	2			alto	3
impuestos			alto	3	alto	3
	suma	10	suma	8	suma	17
	promedio	2,5	promedio	2	promedio	2,12

factores sociales	oportunidad		amenaza		impacto	
desempleo			alto	3	alto	3
desplazamiento			bajo	2	medio	2
productos sustitutos y complementarios			alto	3	alto	3
sistema educativo y nivel de educación	alto	3			alto	3
las buenas relaciones y el cumplimiento a los clientes producen la referenciación a otras empresas y la fidelización del cliente	alto	3			alto	3
actitud ante la inversión	alto	3			bajo	1
actitud ante la calidad del producto	alto	3			alto	3
facilidad de los clientes en reemplazar la oferta			alto	3	medio	2
entrada de nuevos competidores			alto	3	bajo	1
	suma	12	suma	14	suma	21
	promedio	3	promedio	2,8	promedio	2,3

Resumen	oportunidad	amenazas	impacto
factores económicos	2,1	2,5	2,5
factores políticos	2,5	2	2,12
factores sociales	3	2,8	2,3
factores tecnológicos	3	3	2,3
factores geográficos	2	1,3	2,25
suma	12,6	11,6	11,47
promedio	2,52	2,32	2,29

oportunidades	alta	3
	media	2
	baja	1
amenazas	baja	1
	media	2
	alta	3

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Estos datos se recolectan del único gremio de títulos mineros en arenas entre otros, a su vez de entrevistas, referencias bibliográficas, revistas y entidades públicas y privadas que participan en esta actividad económica.

Factores económicos.

Acuerdos de libre comercio: En la industria de los agregados pétreos no se evidencia tanta influencia sobre los tratados de libre comercio en esta actividad ya que según el director general del gremio Asogravas expresa que “Se han hecho algunas exportaciones, como es el caso de San Andrés, Centroamérica y Guatemala. Pero es una industria local por las limitaciones fuertes que tiene en logística y transporte (Forero C. F., presidente de Asogravas en Inside LR, 2021).

Flujo de dinero: Esta actividad económica presenta un gran flujo de dinero, tiene una alta demanda debido al constante crecimiento que presenta el sector de la construcción en el país, según (Forero C. F., presidente de Asogravas en Inside LR, 2021) “Es un producto que tiene muy poco inventario, todo lo que se demanda es todo lo que se oferta. Estamos cerca de los centros de consumo, así que todo lo que nos van pidiendo, lo vamos haciendo”. Según (Forero C. F., presidente de Asogravas en Inside LR, 2021) “se están generando ventas por valor de \$3,5 billones anuales donde esto equivale a 480.000 toneladas diarias que hay que mover”.

Problemática fiscal: Según indica (Forero C. F., 2017) “las discrepancias de carácter fiscal se presentan entre el IVA “teórico” y el que es “efectivamente cobrado”, o entre el “volumen implícito de producción y el volumen observado de producción”, esto hace referencia a que hay una problemática fiscal ya que los que tienen licencia y título minero, no pagan regalías y evaden el impuesto al valor agregado generado así un hueco en las finanzas de este sector por valor de \$350.000 millones de pesos”. (Forero C. F., 2021).

Disponibilidad de crédito: El apalancamiento financiero en un estudio realizado en el 2018 durante el periodo 2010-2015, “fue en promedio de 180,2%, mostrando una reducción en los primeros 3 años y una variación en los dos últimos años, y notándose un cambio brusco entre 2013 y 2014, al pasar del 156,7% al 204,0%”, según (Rivera & Pajajoy, 2018), esto explica la necesidad de tener fácil acceso a créditos para su producción.

Disponibilidad de materia primas: En palabras de (Forero C. F., 2021): “Hablamos de 4.000 títulos mineros que están a lo largo y ancho del territorio nacional, y es necesario que estén cerca a los centros de consumo. Alrededor de 95% de los materiales de construcción se transportan por carretera. El radio natural de donde están estas fuentes podríamos decir que es de 50 kilómetros. En Colombia, cada municipio debe tener una cantera cerca”.

Con ello se tiene una estrategia para tener fácil acceso a la materia prima para cubrir la demanda que tiene el país.

Nivel de desarrollo: “Datos de Asogras estiman que para el 2023 se traza una producción cercana a los 195 millones de toneladas de estos insumos, y para el 2024, el volumen podría llegar a superar los 200 millones de toneladas” (Revista Portafolio, 2021). Además (Forero C. F., 2021) incluso fue más allá y señaló que “para el 2022 se proyecta un crecimiento cercano al 12% “frente al año inmediatamente anterior (2021)”.

Tasa de interés: “El banco de la república decidió mantener estable la tasa de interés para la economía del país dejándola en 1.75%”. según (Banco de la República, 2021) Este indicador influye sobre los costos de capital que genera la empresa.

Inversión: Según informe por (El Tiempo Minero, 2021) “si se compara lo de mayo de este año con lo que se registró en mayo de 2020, la diferencia es aún mayor; ya que, en ese entonces, las inversiones mineras solo llegaron a los US\$244 millones, lo que significa un aumento de 58.6%”. dando como resultado una inversión de US\$353 millones para el 2021.

Tipo de mercado: De los 9.602 títulos mineros vigentes en Colombia, el 17% de ellos se encuentran en departamentos adscritos al PAR de Nobsa, 16,5% corresponden a departamentos del PAR Bogotá, 16% están en Antioquia, 8% a los PAR Ibagué y Cúcuta, los cuales juntos suman el 65% del total de los títulos. El 35% restante se encuentra distribuido en PAR Bucaramanga 7%, Cartagena 6%, Manizales 5%, Cali 5%, Valledupar 5,5%, Medellín 2%, Pasto 2% y Quibdó 2% (Agencia Nacional de Minería, 2021).

Factores políticos.

Clima político del país: En el clima político Colombia en su economía se contrajo un 6,8% en 2020 y se estima un repunte del crecimiento para 2021-2022, esto debido a las decisiones tomadas por parte del gobierno, como plan para la preservación de la vida y emergencia sanitaria que atraviesa el país, lo cual indica que se genera un impacto presentando una recesión en el país (Mundial Banco, 2021).

Elecciones: Para las futuras elecciones del 2022 “se realizó un estudio donde el 82% de los consultados en una encuesta reciente señalaron que no votarían por candidatos que apoyaran la subida de impuestos, esto afecta toda propuesta o iniciativa de incrementar impuestos para el país”. (Revista El país, 2021).

Política de seguridad del país: En la seguridad actual del país “entre las cifras que respaldan este cambio positivo en la percepción del país se destacan la reducción en la tasa de homicidios, que en 2017 llegó a 24 por cada 100.000 habitantes, la más baja en 30 años- y la disminución en un 97% en el número de asesinatos a causa del conflicto armado”. (Colombia Co, 2017).

Participación ciudadana: En la participación ciudadana son varios los medios por los cuales la ciudadanía puede participar sobre las decisiones de actividades o procesos políticos (Ministerio de Educación, 2021), haciendo que tengan gran poder de decisión.

Credibilidad en las instituciones: La credibilidad de las instituciones que presenta el país ha venido presentando decrecimiento ya que “el dato más reciente da cuenta que un 86 por ciento de los colombianos manifestaron que la corrupción es generalizada en el país” (Revista Portafolio, 2018), presentando un incremento del 13% a comparación del mismo indicador en el año 2006. Esto ocasiona que las condiciones que tienen los inversionistas para tomar decisiones en Colombia se vean afectadas.

Ley Laboral: La ley laboral que presenta esta actividad económica tiene como objetivo incentivar y fomentar el adecuado funcionamiento e informar sobre los debidos permisos a tener para su realización. No tiene limitantes por parte del gobierno para la prestación de sus servicios (Ministerio del medio Ambiente, 2001)

Leyes protección del medio ambiente: En las leyes de protección del medioambiente están la fiscalización de la producción, la liquidación y recaudo de regalías y compensaciones, la distribución y transferencia de los ingresos, el medio ambiente y la inversión social (EITI Colombia, 2017).

Dichas leyes están generadas por el gobierno para dar a conocer como es el adecuado funcionamiento y lo requerido para su ejecución teniendo en cuenta su importancia sobre el impacto en el medio ambiente.

Impuestos: En materia de impuestos según “Las regalías y la renta son solo dos de los más de 20 impuestos y contraprestaciones que tiene que pagar la actividad minera en el país, que le aporta el 1,6 por ciento del producto interno bruto (PIB) a la nación.” (El tiempo, 2020), además “El sector minero es un contribuyente muy importante para las finanzas públicas del país, los ingresos que genera se pueden clasificar en dos tipos: ingresos por la actividad e ingresos fiscales”, dijo el presidente de la Agencia Nacional de Minería (ANM), Juan Miguel Durán. Esto evidencia el fuerte impacto que se genera y la carga de impuestos que presenta el sector.

Factores sociales.

Desempleo: El sector minero con legalidad genera alrededor de 350 mil empleos y más de un millón de empleos indirectos en Colombia, representa el 21% de las exportaciones, el 15% de la Inversión Extranjera Directa y el 20% de las regalías” (solo en 2019 aportó \$2,5 billones de pesos en regalías) (Ministerio de ambiente, 2020), además aporta el 5,4% del PIB nacional (Ministerio de Trabajo, 2019)

Desplazamiento: En esta variable “mientras que constitucionalmente se les protegen los derechos a estas comunidades para que continúen en sus territorios, por otro lado, el licenciamiento de las concesiones mineras tiene a las familias indígenas de Risaralda destinadas al desplazamiento” (La FM, 2020).

Productos sustitutos y complementarios: En los productos sustitutos se puede encontrar el polietileno tereftalato al realizar pruebas de sustitución de este producto se pudo encontrar que “los resultados indicaron una disminución importante en el asentamiento y la resistencia a la compresión, debida posiblemente a la poca adherencia entre las partículas plásticas y la pasta de cemento” (Acevedo & Posada, 2019), además “En cuanto a materiales sustitutos, existe en el país solo una experiencia que es implementada en Bogotá, que surge a partir de la creación de un marco normativo que incentiva el reciclaje de residuos de construcción y demolición –RCD” (Unidad de Planeación Minero Energética, 2014), esto da evidencia de la dificultad para reemplazar este tipo de producto.

Sistema educativo y Nivel de educación: El sistema educativo en este sector ha tenido una gran acogida por la ciudadanía ya que “las empresas del sector minero han basado parte de sus estrategias sociales en la generación de oportunidades para que jóvenes pertenecientes a comunidades de sus áreas de influencia puedan acceder a educación de calidad” (Revista Portafolio, 2019), además se busca “impulsar el desarrollo productivo y educativo de la Costa Caribe y surge como resultado de la estrategia del Ministerio de Educación Nacional, MEN, para apoyar el fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica” según (Ministerio de Educación, 2017) y también se “han logrado concretar importantes alianzas con el Sena para que, a través de la formación técnica y tecnológica, este segmento poblacional se capacite y pueda aspirar a un mejor futuro” según (Asociación Colombiana de Minería, 2019).

Las buenas relaciones y el cumplimiento a los clientes producen la referenciación a otras empresas y la fidelización del cliente: En cuanto al cumplimiento de los clientes y otras organizaciones, se ha creado una estrategia para cumplir con estos objetivos según la Agencia Nacional de Minería:

Esta nueva estrategia nos ha permitido fortalecer las relaciones con nuestros clientes mineros y la creación de una importante base de datos con contactos de potenciales inversionistas, posicionando a la ANM como referente para quienes están en búsqueda de información, oportunidades, proyectos e inversión minera en Colombia” (Agencia Nacional de Minería, 2017).

Con ello se busca tener un mejor relacionamiento con los clientes y generar alianzas estratégicas que beneficien el cliente e impulsen el posicionamiento de la empresa.

Actitud ante la inversión: La actitud frente a la inversión es positiva ya que “la relevancia de la inversión social en el territorio y una mejora en la forma en la que las compañías evidencian que a pesar de las diferencias, empresas y trabajadores del sector minero tienen los mismos intereses que el resto de ciudadanos” (Valora Analitik, 2020), además se dio a conocer que “Los colombianos no residentes en municipios mineros consideran por primera vez en seis años que esta actividad de la economía es positiva para el país, tal como lo reveló Brújula Minera, un estudio realizado para la Asociación Colombiana de Minería y la Asociación Nacional de Empresarios (Andi)” (Valora Analitik, 2020).

Actitud ante la calidad del producto: En la calidad del producto “La minería colombiana cumple con estándares internacionales, está regulada y tenemos un reto grande de atacar la explotación ilícita” (Revista Portafolio, 2019), además “La importancia del sector radica en que sus productos hacen parte de la vida diaria de los colombianos. El caso más evidente es el de los materiales de construcción que se demandan en proyectos de vivienda de todos los estratos, edificaciones, carreteras e infraestructura, mezclados con otros minerales como hierro, acero y cobre” (Revista Portafolio, 2019). Aquí se puede evidenciar la importancia sobre la calidad del producto y de cómo se beneficia la sociedad con ella.

Facilidad de los clientes en reemplazar la oferta: Los clientes que tiene la empresa son clientes de más de 5 años de antigüedad, quienes han escogido a la empresa por sus procesos productivos ya que es la empresa líder del sector frente a su competencia que cuenta con norma ISO 90001:2015 (Construcciones El Cairo, 2020)

Entrada de nuevos competidores: En el sector minero es limitante para la entrada de nuevos competidores ya que “cualquier paso en falso podría afectar la capacidad de acceder a capital o incluso significa una pérdida total de la licencia” (EY Building a better working world, 2020), esto haciendo énfasis en las reglamentaciones y todo lo de ley que exige el gobierno para iniciar con la extracción de materia prima, y para empezar con ello se requiere de grandes inversiones y esto lleva a generar financiación, generando con ello los riesgos de gastos que no se recuperan como la investigación y desarrollo y los trámites y solicitudes para los estudios de títulos.

Factores Tecnológicos.

Telecomunicaciones: En cuanto a telecomunicaciones según (La República, 2018) “Para proteger el medio ambiente y lograr las metas de sostenibilidad que tiene la industria en el país, se han implementado diferentes prácticas y tecnologías”, con ello se busca realizar una minería más eficiente con mayor responsabilidad social.

Desarrollo de Internet y Comercio electrónico: “Esto con el fin de gestionar el uso de los datos, toma de decisiones, divulgación de información, operaciones sectoriales, sistemas de información y articulación con las diferentes estrategias, basados en información, analítica de datos y servicios tecnológicos, cumpliendo con todos los lineamientos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia “(Grupo Legis, 2021).

Facilidad de acceso a la tecnología: En cuanto al acceso a la tecnología “Sin lugar a dudas la tecnología es el impulsor número uno de eficiencias en esta era y el sector minero no es la excepción.” (KPMG - red global de firmas que presta servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría, 2018). Para el acceso a la tecnología se tiene acceso a las herramientas básicas de ofimática en cada una de las oficinas administrativas, además de los recursos tecnológicos para garantizar las optimizaciones de las tareas y proceso de la empresa.

Globalización de la información: Para la globalización de la información se ha evidenciado una oportunidad de mejora, ya que la información que se entrega a los empleados, se repite por los canales donde ya se brindó la información, haciendo que se genere una mala interpretación y distorsión del mensaje a transmitir.

Velocidad en el desarrollo tecnológico: La empresa en el desarrollo tecnológico tiene una velocidad media, ya que no está punteando con implementación de tecnologías de punta, pero tampoco o trabaja con herramientas obsoletas.

Aceptabilidad a productos tecnológicos: Para la aceptabilidad a productos tecnológicos todas las personas del área administrativa manejan herramientas de ofimática, y han estado abiertos a las capacitaciones que se han realizado cuando se implementa algún proceso tecnológico nuevo.

Factores Geográficos.

Transportes aéreos y terrestres: El sector minero cuenta con vías de entrega terrestres, ya que sus pedidos y entregas no tiene logística para entregar mercancía por otro canal. Por ahora construcciones le Cairo SAS lo realiza de manera terrestre.

Calidad de las vías: La calidad de las vías afecta parte importante de la entrega de la mercancía ya que esto puede generar disminución sobre la velocidad del vehículo y mayor desgaste de su vida útil, por consiguiente, generar demoras y retrasos y afectar los tiempos de entrega con los clientes.

Condiciones climáticas y ambientales: En la empresa construcciones el Cairo SAS, cuando se presenta un clima lluvioso no pueden seguir operando, ya que esto afecta la calidad del proceso de producción, esto hace que se dependan de las condiciones climáticas y no hay un escenario que brinde las garantías que permitan continuar con el proceso de producción bajo dichas condiciones.

Topografía: La topografía se realiza con un profesional contratado para su realización una vez por mes, donde se encarga de estudiar los suelos del cual se está extrayendo la materia prima, y así validar que no se estén saliendo de los límites permitidos del título otorgado para evitar sanciones legales.

Con la información recolectada en esta matriz, se podrá evidenciar que el exponencial crecimiento del sector minero ilegal ha generado impactos sobre el desarrollo integral del país, ya que se han afectado los objetivos económicos, ambientales y sociales que permiten tener una mejor calidad de vida. Con ello la extracción de agregados pétreos presenta una gran demanda en Colombia y esto hace que se piense en como cubrir la demanda generado una fuerte oferta, trayendo como consecuencia el pensamiento de satisfacer una necesidad en el presente con los recursos naturales que se utilicen para ello sin preocuparse por el futuro, además la inversión extranjera tiene una participación importante para impulsar el crecimiento del sector minero, esto conlleva a que se generen espacios para promover una imagen y unos contextos benéficos que generen el interés de los inversionistas.

Se ha generado un cambio positivo en la percepción de la población respecto a el paradigma de pensar que la extracción minera del país solo busca beneficiarse como empresa y generar únicamente impactos negativos a la población. Colombia tiene una riqueza natural que ha atraído el interés de los inversionistas en el extranjero, haciendo que el país brinde las condiciones necesarias para la adecuada realización de esta actividad económica, ya que el sector aporta en varios factores incluyendo los indicadores económicos del país.

La empresa construcciones El Cairo SAS se encuentra en una actividad económica que genera riesgos de altos impactos positivos y negativos sobre diferentes factores del país, haciendo que se generen grandes expectativas sobre cuál es el futuro y como pueden ser mayormente los beneficios que puedan traer, ya que debido a las grandes aportaciones que da el sector sobre el país se buscan las formas y medios para dar respaldo a su realización. Con ello se puede identificar un círculo beneficioso donde el gobierno respalda el crecimiento del sector con intervenciones y apalancamientos y a su vez como consecuencia el sector genera aportaciones sobre el crecimiento económico de Colombia.

Con ello el sector tiene identificado que debe generar mayores beneficios y aportaciones al país y eso conlleva a afrontar diferentes amenazas encontradas como lo son la mala percepción que tiene el país sobre el sector, la informalidad sobre la cultura que maneja el sector, la eliminación de la minería ilegal, posibles restricciones por parte de las poblaciones ubicadas en las zonas de producción, y estas amenazas hacen parte de la identificación que arroja la matriz donde se puede evidenciar que son amanezcas de fuerte impacto en diversos factores pero que no necesariamente generan impacto alto a la empresa. Con esto se podrá decir que la organización tiene amenazas de las cuales se puede enfocar en implementar estrategias que generen cambio positivo sobre sus variables mientras, se conversa el mismo impacto a la organización. Así mismo sucede con las oportunidades que se lograron encontrar del sector tales como la generación de interés sobre la inversión extranjera, el aporte sobre los impuestos y el desarrollo económico del país, promoción de la buena imagen de las instituciones, generación de empleo educación y aspectos que aportan a desarrollo integral de la población del país. Con lo anterior mencionado se puede identificar que la empresa caso de estudio presenta grandes oportunidades que generan un impacto a la sociedad y al país en cuestión de crecimiento y desarrollo, sin embargo, algunas de las oportunidades generan un impacto bajo sobre la organización, motivo por el cual la empresa debe buscar estrategias que incrementen el impacto positivo sobre la empresa.

Este análisis sitúa a la empresa construcciones el Cairo SAS en un contexto donde los factores externos de su actividad económica le permiten tener grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo debido al impacto que genera en su entorno, así mismo la pone en un sector donde tiene amenazas que deben de ser trabajadas para mejorar cada vez más las variables que generan mayor impacto sobre la organización. Esto deja evidencia de las diferentes amenazas y oportunidades que presenta la empresa en un contexto donde tienen grandes oportunidades, pero que a su vez tienen un número inferior de amenazas pero que no dejan de generar un alto impacto sobre la organización. Con ello se pretende identificar dichas fuerzas que influyen sobre la empresa que les permita diseñar un plan estratégico por parte de la dirigencia de la empresa, con el fin de ser más competitivos en el sector por medio de la transformación de los diferentes factores del sector.

DOFA

Esta matriz se realizó con base en información recolectada por fuente interna de la organización desde el área de gestión humana, e información de la página de la empresa, teniendo en cuenta como área principal a recursos humanos ya que este es el departamento que tiene gran incidencia sobre el clima organizacional generado en los colaboradores.

Figura 8*Fortalezas(F)*

factores internos Bajo el Control de la Organización(Fortaleza)		partes interesadas involucradas
factor generador	descripción	
Recurso Humano	Personal calificado con las competencias suficientes para el desempeño de las diferentes funciones y cargos.	Colaboradores, socios, clientes
	Equipo de trabajo comprometido con alto sentido de Pertenencia	Colaboradores, Proveedores, contratistas, familias
	Estabilidad laboral ya que la mayoría del personal cuenta con contrato laboral directo con la empresa	Clientes, colaboradores, socios, familias
	Actividades de bienestar laboral (capacitaciones, talleres, eventos lúdicos periódicos, entre otros), tales como conceptos y beneficios del clima laboral.	Clientes, colaboradores, socios, familias
	Personal con garantías integrales para trabajar, todos cuentan con prestaciones sociales y tienen contrato firmado.	Colaboradores, Socios.

factores internos Bajo el Control de la Organización(Fortaleza)		partes interesadas involucradas
factor generador	descripción	
	Condiciones físicas integrales para trabajar, herramientas, dotaciones y puestos de trabajo adecuados para la labor.	Colaboradores, Socios
Producto	Reconocimiento en el mercado de los productos ofrecidos por la empresa	Clientes, socios, proveedores
	Amplia capacidad de producción de concreto y arenas negras por medio de la extracción de río.	Colaboradores, Clientes, socios, comunidad, entes reguladores
	Amplio portafolio de servicios en agregados pétreos	Clientes, colaboradores, socios
Procesos	Personal atento y dispuesto a dar respuesta oportuna a las inquietudes del cliente	Clientes, colaboradores, socios
	Seguridad para llevar a cabo el desarrollo de las actividades diarias con total normalidad.	Clientes, colaboradores, socios, familias, comunidad
Infraestructura y Tecnología	Instalaciones adecuadas para la elaboración de los productos y desarrollo de los procesos estratégicos y de apoyo.	Clientes, colaboradores, socios
	Disponibilidad de parque automotor en óptimas condiciones de operación para prestar un servicio con oportunidad	Clientes, colaboradores, socios
Maquinaria y equipo	Disponibilidad de maquinaria y equipos adecuados para la realización de las diferentes operaciones y actividades requeridas en el proceso productivo	Clientes, colaboradores, socios
Solidez Financiera	Recursos disponibles necesarios para el desarrollo óptimo las funciones en el sistema productivo	Clientes, colaboradores, socios
	Se cuenta con solidez financiera y respaldo económico del grupo empresarial	Clientes, colaboradores, socios, comunidad, entes reguladores, familia
Sistemas de Gestión	SG-SST implementado que brinda condiciones seguras a los colaboradores (talleres sobre postura e higiene laboral, cuidado de manos y aislamiento por Covid-19)	Clientes, colaboradores, socios, familias, comunidad
	Adecuado control en los diferentes procesos de la empresa, garantizando así calidad del producto terminado, satisfactoria atención al cliente y eficacia en las actividades desarrolladas.	Clientes, colaboradores, socios, familias, comunidad

factores internos Bajo el Control de la Organización(Fortaleza)		partes interesadas involucradas
factor generador	descripción	
Requisitos Legales	Se cuenta con todos los permisos ambientales expedidos por autoridad minera y ambiental.	Clientes, colaboradores, socios, comunidad, entes reguladores
	Concesión otorgada para extracción de crudo de una de las mejores fuentes "Río Risaralda".	Clientes, colaboradores, socios, comunidad, entes reguladores

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2022)

Figura 9

Oportunidades (O)

Factores externos Fuera del Control de la Organización(Oportunidad)		Partes interesadas involucradas
Factor Generador	Descripción	
Recurso Humano	Oportunidad para la obtención de Certificación por competencia laboral y formación al personal que no la tiene.	Clientes, socios, colaboradores
Vías de acceso (Ruta nacional)	Vías pavimentadas de orden nacional que garantizan el adecuado y fácil acceso desde los Departamentos del Valle del Cauca, Risaralda y Caldas.	Colaboradores, Proveedores, contratistas, clientes
Ubicación Geográfica	Localización estratégica para centros de consumo	Colaboradores, socios, clientes, comunidad
Reconocimiento regional	Se cuenta con un buen fondo de comercio (prestigio, reconocimiento, clientes, relaciones con empleados, saber-hacer, etc)	Clientes, socios, proveedores, colaboradores
Producto	Demanda en variedad de productos y servicios en el gremio de la construcción	Clientes, socios, proveedores, colaboradores, entes reguladores, comunidad
Proveedores	Los proveedores son confiables y apoyan fuertemente la operación. Productos entregados oportunamente que cumplen con los estándares de calidad	Clientes, socios, proveedores, colaboradores

Factores externos Fuera del Control de la Organización(Oportunidad)		Partes interesadas involucradas
Factor Generador	Descripción	
Cliente	Clientes reconocidos, de trayectoria y buen comportamiento en los pagos	Clientes, socios, proveedores, colaboradores
Mercado	Amplia demanda de materiales para la construcción en la región	Clientes, socios, proveedores, colaboradores
	Apertura de nuevos mercados con ubicación geográfica cercana como Via 4G: Concesión Pacifico Tres, Zona Franca y a futuro el Batallon de Pereira	Clientes, socios, proveedores, colaboradores, entes reguladores, comunidad
	Aumento de la población en el área de influencia	Clientes, socios, proveedores, colaboradores, entes reguladores, comunidad
	Alianzas estratégicas con entidades y otras empresas del sector	Clientes, socios, proveedores, colaboradores, entes reguladores, comunidad, otras empresas del sector
Requisitos Legales	Se cuenta con los requisitos pertinentes para licitar	Clientes, socios, proveedores, colaboradores, entes reguladores, comunidad

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Figura 10*Debilidades (D)*

Factores internos Bajo el Control de la Organización (Debilidad)		Partes interesadas involucradas
Factor generador	Descripción	
Recurso Humano	Múltiples funciones delegadas en poco personal que dificultan la continuidad en los procesos y el cumplimiento de los requisitos legales y del Sistemas de Gestión	Colaboradores, Socios, Cliente
	Falta de personal con perfil calificado en laboratorio que oriente las actividades del laboratorio de calidad de materiales y evidencie cumplimiento total a las especificaciones contenidas en plan de calidad	Colaboradores, Socios, Cliente
	Informalidad con el manejo de la información sin respetar conductos regulares	Colaboradores, Socios, Cliente, proveedores
	Rotación del personal en diferentes cargos de la organización.	Colaboradores, Socios
Sistemas de Gestión	No todos los colaboradores son conscientes del uso adecuado de los EPP.	Colaboradores, Socios, entes reguladores
	Riesgo laboral alto que tiende al aumento del índice de accidentalidad	Colaboradores, Socios, entes reguladores, familias, comunidad
Infraestructura y Tecnología	Deficiencia en los equipos informáticos y comunicación	Cliente, Colaboradores, Socios
	No existe señalización que permita identificar el tamaño de los agregados.	Cliente, Colaboradores, Proveedores
	Equipos sin uso que no han sido dados de baja	Colaboradores, Socios
Mercado	Estrategias comerciales insuficientes, falta reorganización del proceso de atención al cliente.	Colaboradores, Socios, Cliente
	Poca publicidad de los productos ofrecidos	Colaboradores, Socios, Cliente

Factores internos Bajo el Control de la Organización (Debilidad)		Partes interesadas involucradas
Factor generador	Descripción	
Materia prima	Fuente propia con volúmenes de explotación variables durante el periodo de invierno, lo que genera compras a proveedores externos. En periodos de lluvia las fuentes propias se ven afectadas por el ingreso al río y en periodos de verano muy prolongados, hay poco arrastre de material. También se requieren fuentes externas cuando la calidad del crudo de fuente propia es muy delgada. Agotamiento de la fuente de materia prima	Colaboradores, Socios, Cliente, proveedores Colaboradores, Socios, entes reguladores, comunidad

Factores internos Bajo el control de la organización (debilidad)		Partes interesadas involucradas
Factor generador	Descripción	
Maquinaria y Equipos	Equipos con frecuentes fallas técnicas y mecánicas por la antigüedad de los mismos (Poca renovación de maquinaria y equipos), que implican alta frecuencia en el mantenimiento correctivo (gasto y reducción de rentabilidad)	Colaboradores, Socios, Cliente, proveedores
Procesos	Pérdida en la trazabilidad de los registros, que genera dificultad para realizar análisis de variables.	Colaboradores, Socios, Cliente
	Proceso lento de cargue de volquetas que impacta la satisfacción del cliente	Colaboradores, Socios, Cliente, proveedores

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Figura 11*Amenazas (A)*

Factores externos Fuera del control de la organización(amenaza)		Partes interesadas involucradas
Factor Generador	Descripción	
Competencia	Otras empresas con objeto social similar que ofrecen calidad a precio más bajo	Colaboradores, Socios, Competencia, Cliente
	El sector presenta alto grado de informalidad de empresas que no cumplen los requisitos legales y normativos	Colaboradores, Socios, Proveedores, Cliente
Sistemas de Gestión	Algunos conductores externos y Clientes no utilizan los EPP y no están afiliados a Seguridad Social	Colaboradores, Socios, Proveedores, Cliente
Condiciones Climáticas	Condiciones climáticas variables que afectan la extracción y producción	Colaboradores, Socios, Clientes
Economía	Dificultades económicas del sector construcción que puedan presentarse en el país	Colaboradores, Socios, Proveedores, Cliente, familia, comunidad
	Recursos generados por la organización destinados a suplir necesidades de otras empresas del grupo corporativo, que podrían afectar el equilibrio financiero	Colaboradores, Socios, Clientes, Proveedores
Requisitos Legales y Normativos	Legislación cambiante con requisitos más estrictos que dificultan su cumplimiento	Colaboradores, Socios, comunidad, entes reguladores
	Quejas e inconvenientes jurídicos por parte de la comunidad, asociados al impacto ambiental y económico de nuestras operaciones	Colaboradores, Socios, comunidad, entes reguladores
	Amenaza de Suspensión de licencias, permisos y multas por incumplimiento legal	Colaboradores, Socios, Proveedores, Cliente

Factores externos Fuera del control de la organización(amenaza)		Partes interesadas involucradas
Factor Generador	Descripción	
Materia prima	Suministro de materiales que no cumplen con los estándares de calidad	Colaboradores, Socios, Proveedores, Cliente
Políticas Nacionales	Algunos objetivos de desarrollo sostenible están relacionados con nuestra actividad económica.	Colaboradores, Socios, comunidad, entes reguladores

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Con la información recolectada en esta matriz, se identifica que la empresa Construcciones el Cairo SAS tiene alta rotación de personal debido a la sobre carga laboral en cuanto a las funciones a desempeñar por sus cargos y no tiene personal con perfil altamente calificado para el laboratorio de pruebas, quien es el área encargada de realizar las pruebas de calidad de los productos ofrecidos por la organización, y esto puede afectar la calidad del producto ofertado y de servicio puesto que la actividad económica que tiene la empresa es una de las que presenta altos riesgos de accidentalidad, sin embargo, no se ha hecho cumplir las normas y políticas para el uso adecuado de EPP para algunos clientes y proveedores, aumentado así el riesgo de accidentalidad de la empresa.

La organización cuenta con condiciones de infraestructura que permiten tener los espacios más que suficientes para realizar las labores diarias de sus colaboradores, sin embargo, debido a las inversiones que se realizan para contar con maquinaria nueva y herramienta, la empresa opta por conservar estos activos hasta más de la vida útil de uso, generando así altos riesgos de accidentalidad por parte de los colaboradores. Esto se presenta debido a los altos costos de estas maquinarias específicas para la extracción de materia prima que se generan para su adquisición, creando las condiciones adecuadas para la extracción. Cabe resaltar que, aunque se cuente con maquinaria apropiada para la labor, se limita a las condiciones climáticas, sus condiciones geográficas permiten acceder de manera constante a la materia prima, sin embargo cuando hay clima lluvioso no se puede realizar la extracción de la materia prima, y la empresa en este caso no ha hecho lo pertinente para tener espacios que permitan continuar laborando sin verse afectados por el clima, esto debido a las altas inversiones que se pueden generar para ello.

La empresa cuenta con una certificación que no ha logrado adquirir su competencia, motivo que le ha permitido a la empresa construcciones el Cairo SAS quedarse con diferentes licitaciones que presentan varias marcas de la región. La certificación ISO9001-2015 permite generar más respaldo para los clientes y proveedores, impactando de manera positiva hacia el mercado de la región. Este es un factor que usan como estrategia de marketing a su favor, ya que como medios publicitarios solo cuentan con la página web y la voz a voz de sus clientes y proveedores, aunque no cuenta con formación profesional para los colaboradores para ampliar y certificar las capacidades por competencia de sus empleados.

Con lo anterior se podrá decir que la empresa caso de estudio tiene factores que permiten controlar variables externas e impactan sobre el nicho de mercado de manera estratégica, se da a conocer por sus condiciones de infraestructura, certificaciones, y todo lo legal permitiendo crear una buena imagen ante la sociedad. Sin embargo, cuenta con falencias en diversos factores internos que le han generado la necesidad de identificar cuáles son las variables que están afectando las condiciones de trabajo y generando en últimas la alta rotación de personal en diferentes áreas de la organización.

Benchmarking

La información se recolectó de las páginas principales y redes de las empresas a comparar información recolectada por entidades públicas y privadas, e información brindada en las entrevistas aplicadas al área de gestión humana de la empresa caso de estudio, destacando que este sector es celoso con la información debido a los lazos que se pueden presentar con terrorismo y grupos armados, y como forma de blindarse, estas empresas entregan información con mayor facilidad a entidades jurídicas, a terceros recomendados por los mismos proveedores o de manera directa, pero debido a la pandemia actual no fue posible agendar espacio de manera presencial con tres de las empresas que se compararon en este análisis (Ent2, 332-337).

Tabla 3*Análisis competitivo con empresas del sector*

Factores	Construcciones El Cairo	Cantera De Combia	Agregados De Occidente
Nuevos proveedores y subcontratistas	“La empresa está en la búsqueda constante de la empresa cuenta con relaciones es una empresa de una trayectoria de nuevos proyectos de obras civiles y comerciales con empresas del sector como más de 10 años, donde su portafolio de urbanísticos; cuenta con relaciones son Agregados argos y demás, por su servicios es amplio, y sus relaciones comerciales para cada producto de su actividad económica, están en la búsqueda comerciales son con proveedores portafolio con otras empresas a nivel regional constante de nuevos proyectos y obras reconocidos a nivel local y regional, y nacional. tiene una amplia y sólida relación civiles, por su trayectoria en el mercado, maneja proyectos de obras civiles y comercial con proveedores como son tiene un buen posicionamiento en el sector, proyecto urbanísticos que hacen que la Humberto Quintero, Cemex Colombia, pero en aras de mejorar sus procesos para empresa se posicione en el mercado y Cementos Argos, entre otros, que son hacer frente a la competencia. (cantera de sea competidor en el sector de la reconocidos a nivel nacional por su calidad en Combia, s.f.) construcción. (agregados de occidente, los productos que ofrece, de esta manera s.f.) Construcciones el Cairo es un gran competidor en el sector de la construcción”. (Construcciones el Cairo, s.f.)		

Factores	Construcciones El Cairo	Cantera De Combia	Agregados De Occidente
Utilización de nuevos materiales y técnicas de construcción.	“maneja procesos estandarizados para el cumplimiento de la norma ISO, INVIMAS, contando con materiales y proveedores calificados, certificados y con técnicas innovadoras para la construcción”. (Construcciones el Cairo, 2020)	“Está comprometida con el manejo ambientalmente consciente y la implementación de procesos innovadores que garantizan agregados con altos entandares de calidad, mano de obra calificada, disponibilidad y confiabilidad.” (cantera de Combia, 2020)	“En Agregados del Occidente están comprometidos con el medio ambiente, comercializando productos de bajo impacto ambiental; Asimismo están en constante investigación y desarrollo de nuevas tecnologías más eficientes y eco-amigables”. (agregados de occidente, 2019)
Mejora de planificaciones (aumento de productividad)	“Realizan estudios y proyectos constantes para la mejora continua en sus procesos con el fin de aumentar la productividad, y de esta manera continuar con un excelente posicionamiento en el sector”. (Construcciones el Cairo, 2020)	“tienen un Conjunto de medios técnicos, talento humano, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de actividades generando el mejor servicio para los clientes más exigentes”. (cantera de Combia, 2020)	“Realizan ingentes esfuerzos para mantener un acelerado desarrollo en la ampliación, modernización y locación que ha permitido un posicionamiento destacado en el Eje Cafetero y el Norte del Valle del Cauca”. (agregados de occidente, 2019)
Ambiente de trabajo	“se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, capacitación constante del personal para la mejora continua en sus procesos”. (Construcciones el Cairo, 2020)	su misión manifiesta "Socialmente responsables y Efectivamente productivos, al servicio del sector de la construcción, el desarrollo vial y la infraestructura de la región; comprometidos con el bienestar de	comprometidos con el bienestar del personal que labora en la organización.

Factores	Construcciones El Cairo	Cantera De Combia	Agregados De Occidente
		nuestros empleados y de la comunidad aledaña". (cantera de Combia, 2020)	
Mapas de procesos e indicadores	manejan mapas de procesos e indicadores, por esta razón cumple con todos los requisitos para certificación anual con la norma ISO 9001-2015, esta permite ser líder en la región, ya que certifica que todos los procesos y sus materiales cumplen con las normas INVIMA requeridas para las obras y en la extracción de material cuenta con todas las licencias ambientales vigentes. (Construcciones el Cairo , 2020)	esta empresa cuenta con sus mapas de procesos e indicadores internos, no cuenta con la certificación de la norma ISO 9001, pero por la trayectoria son líderes en la minería legal de agregados pétreos, cuenta con licencias ambientales para la extracción del material de la peña. (cantera de Combia, 2020)	esta empresa maneja mapas de procesos e indicadores, están en la búsqueda de certificación de la norma ISO 9001,

Factores	Construcciones El Cairo	Cantera De Combia	Agregados De Occidente
clientes	en su página web manifiesta "Líderes en la región con más de 17 años de reconocida trayectoria en el sector de la construcción, dedicados a la producción, comercialización y servicios de construcción de obras de infraestructura". cuenta con clientes importantes como gerenciar, cúpula, cemex Colombia, asul, el diamante soluciones viales, agregados argos, ingenio Risaralda entre otros. (Construcciones el Cairo , 2020)	en la página web manifiesta "con una experiencia de más de 18 años dedicada a la extracción, suministrando agregados pétreos para la construcción de vías, vaciados, obras arquitectónicas y civiles en general". la empresa tiene como clientes Agregados Argos, Cemex Colombia, MECO, entre otros. (cantera de combia, 2020)	con una experiencia de más de 13 años dedicada a la extracción, transformación y comercialización de agregados pétreos de río, incluidos unidades de negocio de servicios en transporte, obras civiles, producción de concreto y concesiones públicas y construcción, tiene como clientes cemex, gerenciar, conenco, mega cable. entre otros. (agregados de occidente, 2019)
Sistemas de Gestión (Calidad, Medioambiente, Riesgos laborales)	en sus valores de calidad manifiestan lo siguiente" con un riguroso sistema y control de calidad, desde las materias primas a la entrega final del producto bajo las normas establecidas, garantiza la satisfacción de los clientes". (Construcciones el Cairo , 2020)	la empresa cuenta con sistema de gestión de medio ambiente y riesgos laborales que permiten velar por el bienestar de los colaboradores, Hacen equipo con los clientes en pro del desarrollo económico de la zona, a través de una minería limpia y de calidad, que genera credibilidad y confianza (cantera de combia, 2020)	en su página web manifiestan "a través del desarrollo de grandes proyectos, ha impulsado el crecimiento del sector de la construcción garantizando la ejecución de sus operaciones con los más altos estándares de calidad, seguridad y producción del medio ambiente". (agregados de occidente, 2019)

Factores	Construcciones El Cairo	Cantera De Combia	Agregados De Occidente
Ventas	“Cuenta con un patrimonio neto de 9.712.795.000 COP y en el ejercicio del año 2020 generó un rango de ventas 'Entre 10.000.000.000 y 20.000.000.000 COP' obteniendo un resultado del ejercicio 'Menor de 1.000.000.000 COP'”. (Informa colombia, 2020)	“Cuenta con un patrimonio neto de 2.478.880.000 COP y en el ejercicio del año 2020 generó un rango de ventas 'Entre 1.000.000.000 y 2.000.000.000 COP' obteniendo un resultado del ejercicio”. (Informa colombia, 2020)	“Cuenta con un patrimonio neto de 12.379.376.000 COP y en el ejercicio del año 2020 generó un rango de ventas 'Entre 20.000.000.000 y 100.000.000.000 COP' obteniendo un resultado del ejercicio 'Entre 1.000.000.000 y 2.000.000.000 COP'”. (Informa colombia, 2019)
portafolio	La empresa en su portafolio de extracción de agregados pétreos, cuenta con acceso constante a la materia prima por medio del rio Risaralda, y un servicio adicional de equipos de maquinaria amarilla para alquiler.	Cuenta con productos agregados pétreos de calidad para sus clientes y proveedores (cantera de combia, 2020)	Tiene en su portafolio productos agregados pétreos, pero presente inconvenientes para la preparación de la mezcla asfáltica, ya que no tiene un acceso con recurso constante.

Fuente: Elaboración propia basada en (Construcciones el Cairo , 2020), (cantera de combia, 2020) y (agregados de occidente, 2019)

La empresa construcciones el Cairo SAS cuenta con un gran respaldo sobre las demás organizaciones que compiten en el sector, muestra de ello son sus certificaciones que logran marcar una ventaja competitiva, siendo esta la única que cuenta con la certificación ISO9001-2015, permitiéndole a la empresa ganarse diferentes licitaciones, compitiendo con las demás empresas en cuestión. Eso sin duda genera un gran respaldo para la organización. Además, tiene una responsabilidad social que genera impacto sobre el sector, ya que cuenta con todas las licencias ambientales para ejercer su actividad económica, mientras que en su competencia aún no están con todas las licencias.

Dentro de sus valores agregados las empresas cuentan con productos de agregados pétreos, pero la empresa Construcciones el Cairo SAS es la única que cuenta con un servicio adicional de alquiler de maquinaria amarilla para la construcción de obras civiles en el sector, además de ello uno de sus diferenciales es que tiene acceso constante a la materia prima para la extracción de los productos asfálticos, por medio del río Risaralda, mientras que en la competencia no se manejan un acceso constante a la materia prima. Por esto la empresa construcciones el Cairo SAS tiene la oportunidad de dejar en stock dicho material, para ser vendido en épocas de mal clima a sus competidores.

Por el constante acceso al recurso de la materia prima, su servicio adicional de maquinaria para la contratación de obras, la certificación de la norma ISO9001-2015, y permisos de licencias ambientales, hace que, en el análisis competitivo, la empresa construcciones el Cairo SAS tenga ventaja sobre las demás empresas del sector, muestra de ello son las licitaciones que se ha ganado en concurso contra las empresas del sector.

Esta información se logró por medio de canales digitales a los cuales se tuvieron acceso, entrevistas realizadas a la misma empresa caso de estudio y páginas de entidades públicas y privadas. Debido a la pandemia actual no fue posible la visita de manera presencial a las instalaciones de la empresa, además de su recelo con la información hace que no se entregue información a personas naturales por el manejo y tratamiento de datos, y por el no conocimiento del destino de la información (Ent2, 372-379).

Encuesta – IMCOC

La información recolectada con este instrumento, permite tener un diagnóstico del clima organizacional de la empresa. Este brinda los resultados que permiten identificar el estado actual del clima, siendo estos discutidos a continuación en cada una de las dimensiones que conforman el instrumento de medición, y al final se discute el resultado total que arroja el clima de la empresa, dando alcance a uno de los objetivos del presente caso de estudio.

Méndez (2006), en su estudio “clima organizacional en Colombia: IMCOC: un método de análisis para su intervención”, define a el clima organizacional como el resultado del modo en que la personas se relacionan, y donde dicho relacionamiento se ve afectado por un sistema de aspectos personales tales como los valores, actitudes y creencias, al igual que también dicha relación social se ve afectada por el ambiente intrínseco que tiene la empresa.

Ha venido desarrollando un instrumento basado en el modelo teórico de la relación humanas de Elton Mayo, para medir el clima organizacional desde 1980 y ha estado en permanente proceso de reajuste, a su vez ha sido validado por diferentes empresas del país. (Mendez, 2006) dice que lo primordial es

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

Busca medir las siete dimensiones que conforman el clima organizacional. Estas dimensiones son objetivos, en donde aquí se tiene como referencia el conocimiento que tienen los trabajadores sobre cuál es la misión, visión los objetivos y como es el funcionamiento o hacia donde apunta la organización. Este conocimiento no se adquiere al momento de la vinculación laboral sino a través de la experiencia y de la antigüedad, la dimensión cooperación, en donde se identifica la emoción de los individuos de la organización por un sentido de ayuda entre colaboradores y sus directivos. Se relacionan los procesos asociativos entre jefes y trabajadores con la condicional que estén ejerciendo sus actividades laborales, buscando cumplir con los objetivos establecidos. Está enfocado en la ayuda mutua, en diferentes niveles jerárquicos. Cuando no se tiene la suficiente confianza entre colaboradores para solicitar apoyo o dialogar sobre asuntos no laborales, se presenta la situación que más afecta esta variable, la dimensión liderazgo, que se define por el autor

como la capacidad de los dirigentes y de los subordinados para tomar retos y cambios para objetivos en común, dimensión de la cual se crean diversos estilos de liderazgo, bajo el marco de la teoría administrativa, la dimensión toma de decisiones, que hace referencia a la emoción que tiene los trabajadores sobre los retos que genera el trabajo y la participación de los individuos sobre las decisiones de la empresa, es la dimensión que la empresa impulsa la aprobación de riesgos identificados con el fin de lograr objetivos establecidos, y una similitud entre el tipo de liderazgo y la manera cómo los individuos intervienen en las decisiones de la organización. Se podrá definir como un subproceso de la ocupación de la dirección, la dimensión relaciones interpersonales, que se define por el autor como la percepción por parte de los trabajadores de la organización sobre un ambiente de trabajo agradable y de unas buenas interacciones sociales entre todos los miembros de la organización. El relacionamiento personal, basado en acciones informales como la recreación, el ocio y demás, no tiene importancia para los trabajadores en sus métodos de interacción social, aunque se tiene en cuenta de forma relevante cuando estas acciones son establecidas por parte de la organización o de los trabajadores del lugar de trabajo, la dimensión motivación, donde está establecida por diversas conductas que demuestran los trabajadores después de su seguimiento de logros y metas, con el propósito de alcanzar a satisfacer sus diversas necesidades, y por último la dimensión control, donde se define como la representación de la percepción que tiene los trabajadores de la empresa sobre el número de reglas, tramites, procesos y demás restricciones a los que se enfrentan en el monitoreo de su labor y de sus funciones y tareas. Identifica si las labores ejecutadas en un periodo de tiempo determinado permitieron el alcance de los objetivos organizacionales.

Este instrumento permite generar un resultado que será medido por medio de una escala de Likert que dará valor a cada respuesta de 1 a 7, donde 1 es la expresión mínima y 7 la máxima y cuyo resultado tendrá como escala de valoración de 1,0 a 3,9 donde este rangoes un clima desfavorable, de 4,0 a 4,9 donde este rango es un clima neutro, y de 5,0 a 7,0 donde este rango es un clima favorable. Esta clasificación dependerá de las respuestas brindadas por cada uno de los 45 ítems a responder, y su fórmula para obtener el resultado es número de personas que votaron * valor de la respuesta y posterior se sacara el promedio de la respuesta aplicando la sumatoria de valor total de respuestas / sumatoria de personas

que votaron, para así dar el valor promedio por variable y finalmente saber cuál es el valor arrojado promedio arrojado por el instrumento y así clasificar en que rango se encuentra el clima de una organización (Méndez, 2006).

Tabla 4

Resultados de la encuesta dimensión objetivos

Dimensión	Ítems/variables	valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar
OBJETIVOS	Pregunta 1	5	22	24	14				5,28			
		35	132	120	56	0	0	0				
	Pregunta 2	7	30	26	2				5,65	5,46	5,46	0,18
		49	180	130	8	0	0	0				
	Pregunta 3	8	18	36	2	1			5,46			
		56	108	180	8	3	0	0				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

La dimensión presenta resultados favorables para el clima, siendo esta consecuente con la situación que se presenta al momento de vincular personal nuevo en la organización con la recordación de los objetivos por departamentos en el proceso de inducción sobre la misión visión y objetivos organizacionales (Ent1, 30-34), aunque se debe realizar seguimiento para garantizar que su dinámica sigue constante. Esta dimensión demuestra un valor de 5.46 presentando una buena dinámica, siendo esta favorable para el clima por más del 5,0 en cada uno de sus ítems, demostrando que los programas que la organización implemento han funcionado y deja claro que la organización se esmera por que los colaboradores tengan claros los objetivos organizacionales como lo demuestra esta tabla.

Tabla 5*Resultados de la encuesta dimensión cooperación*

Dimen sión	Ítems/variables	valor de respuesta						Promedio Ítem	Resultado dimensión	Media dimensión	Desviación estándar	
		7	6	5	4	3	2					1
COOPERACION	Pregunta 4		11	46	8				5,05			
		0	66	230	32	0	0	0				
	Pregunta 5	1	9	24	29	2			4,66			
		7	54	120	116	6	0	0				
	Pregunta 6	4	3	13	41	4			4,42			
		28	18	65	164	12	0	0				
	Pregunta 7		7	16	26	15	1		4,20			
		0	42	80	104	45	2	0				
	Pregunta 8		4	20	30	11			4,26			
		0	24	100	120	33	0	0		4,32	4,29	0,35
	Pregunta 9	2	5	11	41	6			4,32			
		14	30	55	164	18	0	0				
	Pregunta 10		4	26	26	9			4,38			
	0	24	130	104	27	0	0					
Pregunta 11		6	8	32	18	1		4,00				
	0	36	40	128	54	2	0					
Pregunta 12		5	14	25	20	1		4,03				
	0	30	70	100	60	2	0					
Pregunta 13		7	8	20	27	3		3,83				
	0	42	40	80	81	6	0					

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

En la dimensión cooperación se presenta un resultado de 4,32, donde de esta dimensión en los ítems 4, 5, y 6 los colaboradores confirman estar dispuestos a apoyar a los demás en sus tareas, pero en los ítems 11, 12, 13 los colaboradores demuestran que no se esmeran por tener espacios o interacciones fuera del horario laboral, aunque se realizan actividades para fortalecer la integración entre colaboradores (Ent1. 44-48),

haciendo que las relaciones entre los colaboradores sean netamente laborales, generando así relaciones de poca confianza entre ellos, pero se apoyan entre ellos mismos debido a la sobrecarga que se presenta en algunos cargos (Ent1, 99-102).

Tabla 6

Resultados de la encuesta dimensión Liderazgo

Dimensión	Ítems/variables	valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar
LIDERAZGO	Pregunta 14		3	14	31	7	10		3,89			
		0	18	70	124	21	20	0				
	Pregunta 15		3	30	7	9	16		3,92			
		0	18	150	28	27	32	0				
	Pregunta 16		21		24	10	10		4,18			
		0	126	0	96	30	20	0				
	Pregunta 17			17	35	12	1		4,05			
		0	0	85	140	36	2	0				
	Pregunta 18	3	35	23	2	2			5,54	4,36	4,05	0,62
		21	210	115	8	6	0	0				
	Pregunta 19		13	39	10	3			4,95			
		0	78	195	40	9	0	0				
	Pregunta 20		4	14	29	16	2		4,03			
		0	24	70	116	48	4	0				
	Pregunta 21		2	16	22	16	9		3,78			
		0	12	80	88	48	18	0				
	Pregunta 22	1	10	39	13	2			4,92			
		7	60	195	52	6	0	0				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

En esta dimensión arroja un resultado de 4,36, que según la clasificación del autor esta se posiciona en una dimensión neutral, haciendo referencia a que no presenta factores de riesgo o genera un impacto negativo, pero igual no genera uno positivo.

Aquí se evidencia que los ítems 14, 15 y 21 son las variables que ocasionan una mayor marca negativa sobre esta dimensión, y esta se presenta debido a que estos ítems tienen relación sobre la poca confianza que se tiene en los jefes o en los compañeros para contarse sobre las inquietudes o los problemas que puedan afectar la relación laboral. Sin embargo el ítem 18 hace referencia que tanto se obedece al jefe inmediato y esta fue la variable que más impacto generó sobre esta dimensión con un valor de 5,54, así como se evidencia en los resultados de esta dimensión en esta tabla, demostrando que se cumplen con las normas internas de la organización y que los líderes están dispuestos a ayudar (Ent1, 53-56), pero a su vez se crea una total dependencia para las decisiones o funciones que se puedan desarrollar en el cargo limitando así la iniciativa propia o el liderazgo organizacional en los colaboradores. (Ent2, 549-562).

Tabla 7

Resultados de la encuesta dimensión Toma de Decisiones

Dimensión	Ítems/variables	valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar
TOMA DE DECISIONES	Pregunta 23		5	13	7	9	28	3	3,22	2,80	2,87	0,40
		0	30	65	28	27	56	3				
	Pregunta 24			1	3	14	40	7	2,25			
		0	0	5	12	42	80	7				
	Pregunta 25			4	11	27	21	2	2,91			
		0	0	20	44	81	42	2				
	Pregunta 26			1	10	32	21	1	2,83			
		0	0	5	40	96	42	1				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Las variables que forman parte de la dimensión toma de decisiones como se mencionan en el marco teórico según el autor (Méndez, 2006), están orientadas hacia la participación de los individuos sobre las decisiones de la empresa, y en la empresa Construcciones el Cairo SAS se evidencia una clara dependencia de las decisiones que puede tomar el colaborador en referencia a los procesos y decisiones relacionadas con el cargo (Ent2, 543-545).

Esta dimensión en cuestión es la más desfavorable del clima actual que tiene la organización, con un valor de 2,80, el autor Méndez (2006) interpreta que esta dimensión es desfavorable y se debe intervenir para transformarla positivamente. En el ítem 23 se hace referencia a las decisiones que se pueden tomar por criterio propio sin depender de la presencia del jefe inmediato, pero se evidencia que la independencia para tomar decisiones es muy poca, afectando así los tiempos de respuesta de los procesos o generar reprocesos (Ent2, 567-570), generado así el rechazo a la toma de nuevas responsabilidades para evitar sobrecarga laboral o reprocesos en sus funciones, así como lo demuestra el ítem 24 de los resultados en cuestión, siendo este el que más afecto negativamente esta dimensión. Sumado a lo anterior los colaboradores sienten que no son tenidos en cuenta sobre las decisiones que se toman en sus cargos como lo demuestra el ítem 25, motivo adicional sobre el cual sienten no son valorados o de importancia para la empresa y genera la alta rotación de personal actual que presenta la organización (Ent1, 128-129).

Tabla 8

Resultados de la encuesta dimensión Relaciones Interpersonales

Dimensión Ítems/variables		valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar
RELACIONES INTERPERSONALES	Pregunta 27		9	47	8	1			4,98			
		0	54	235	32	3	0	0				
	Pregunta 28	1	2	16	31	10	5		4,05			
		7	12	80	124	30	10	0				
	Pregunta 29		9	39	17				4,88			
		0	54	195	68	0	0	0				
	Pregunta 30		5	29	30	1			4,58	4,46	4,39	0,42
		0	30	145	120	3	0	0				
	Pregunta 31	1	10	11	18	20	5		4,06			
		7	60	55	72	60	10	0				
	Pregunta 32		15	21	7	6	16		4,20			
		0	90	105	28	18	32	0				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

La presente dimensión arroja resultados con valor de 4,46 en donde por su rango se clasifica como un resultado neutral, se pueden evidenciar que los colaboradores perciben que las relaciones con sus compañeros en términos generales son buenas así como lo demuestran los resultados de esta dimensión, esto genera un espacio propicio para tomar la iniciativa sobre algún programa que pueda fortalecer o incentivar a generar un mayor impacto positivo sobre el clima, muestra de esto es la iniciativa que tiene los departamentos para solucionar los problemas que se presentan desde las mismas áreas (Ent1, 83-84), además de ello las actividades que se realizan para fortalecer la relaciones entre colaboradores, pero que debido a sus actividades y sobrecarga laboral prefieren no asistir a estas actividades para cumplir con las funciones del cargo.(Ent1, 76-79)

En esta dimensión según el autor Méndez (2006) se tiene en cuenta la intención que tiene la organización para brindar los espacios idóneos buscando mejorar las relaciones de los trabajadores y por ello es que la empresa demuestra estar dispuesta a dar estos espacios, pero se pueden mejorar algunas condiciones para permitir mayor asistencia por parte de los colaboradores a estos eventos teniendo en cuenta que la poca asistencia se presenta por la carga laboral (Ent3, 25-28).

Tabla 9*Resultados de la encuesta dimensión Motivación*

Dimensión	Ítems/variables	valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar
MOTIVACION	Pregunta 33		8	5	46	6			4,23			
		0	48	25	184	18	0	0				
	Pregunta 34		1	4	21	39			3,49			
		0	6	20	84	117	0	0				
	Pregunta 35		2	22	27	14			4,18			
		0	12	110	108	42	0	0				
	Pregunta 36		1	27	17	12	8		4,02	3,81	4,02	0,42
		0	6	135	68	36	16	0				
MOTIVACION	Pregunta 37			2	32	11	13	7	3,14			
		0	0	10	128	33	26	7				
	Pregunta 38	14		3	3	20	18	7	3,51			
		98	0	15	12	60	36	7				
	Pregunta 39		5	20	17	22	1		4,09			
		0	30	100	68	66	2	0				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

La dimensión motivación es una de las más afectadas del clima organizacional de la empresa después de la dimensión toma de decisiones, esto se evidencia con el resultado arrojado con valor de 3,81 donde según el autor Méndez (2006) esta dimensión es desfavorable para la organización, motivo de ello es la conformidad que se presenta respecto a la labor que corresponde según el cargo, donde los colaboradores demuestran que no se encuentran satisfechos, pero tampoco desmotivados como lo demuestra el ítem 33 de esta tabla, adicional a ello los colaboradores se encuentran solo conformes e insatisfechos con el salario percibido como lo demuestra el ítem 34, respuesta que sin duda genera un estado de alerta sobre las condiciones salariales que presenta la organización frente a su colaboradores, motivo que influye sobre las decisiones e iniciativas de desvincularse de la empresa (Ent1, 135-139).

Sumado a ello se evidencia que la mayoría de los colaboradores manifiestan que periódicamente el tiempo que tienen para realizar las labores contratadas no es suficiente como se evidencia en el ítem 36, motivo por el cual esto ayuda a generar una sobrecarga laboral, creando así escenarios donde los colaboradores no pueden asistir a actividades y eventos que organice la misma organización porque el tiempo es limitado para desarrollar sus funciones (Ent1, 76-79).

Sumado a lo anterior, los colaboradores manifiestan que el sistema de recompensas que tiene la organización no es bueno, así como se evidencia en el ítem 37, y que en definitiva se debe de contar con programas que incentiven a crecer más laboral, personal y profesionalmente por medio de programas que motiven al desarrollo de las funciones, empezando con la motivación propia (Ent2, 630-635), en ultimas esto hace que los colaboradores no les de mucha importancia el trabajar para la organización, realizar las tareas solo por obligación y no por sentido de pertenencia, empezando a influenciar sobre el compromiso de la organización.

Tabla 10*Resultados de la encuesta dimensión Control*

Dimensión	Ítems/variables	valor de respuesta							Promedio	Resultado	Media	Desviación			
		7	6	5	4	3	2	1	Ítem	dimensión	dimensión	estándar			
CONTROL	Pregunta 40		14	39	11	1			5,02						
		0	84	195	44	3	0	0							
	Pregunta 41	2	13	19	27	4			4,72						
		14	78	95	108	12	0	0							
	Pregunta 42	1	13	15	30	6			4,58						
		7	78	75	120	18	0	0		4,79	4,69	0,22			
	Pregunta 43	1	10	20	33	1			4,65						
		7	60	100	132	3	0	0							
	Pregunta 44	1	9	23	31	1			4,66						
		7	54	115	124	3	0	0							
	Pregunta 45	2	15	37	10	1			5,11						
		14	90	185	40	3	0	0							

. Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

En la variable control se demuestra una clara intención de la organización por querer supervisar cada uno de los procesos que se realizan al interior de la empresa, con un resultado de 4,79 el autor clasifica esta dimensión como neutral, la organización se esmera por controlar y revisar sus procesos constantemente y esa dinámica en la búsqueda de una mejora continua es la esperada, pero para tener un foco estratégico e identificar que indicadores se pueden mejorar, es necesario socializar, retroalimentar los resultados de la evaluación o seguimiento con los colaboradores de la empresa, ya que esta información es de vital importancia para saber sobre que indicadores se deben mejorar, pero en la empresa construcciones el Cairo SAS se evidencia que los resultados no son socializados por parte de los jefes a los colaboradores (Ent3, 87-91).

Tabla 11*Resultado total de la encuesta*

Dimensiones	Resultado dimensión	Total clima
Objetivos	5,46	
Cooperación	4,32	
Liderazgo	4,36	
Toma de Decisiones	2,80	4,29
Relaciones Interpersonales	4,46	
Motivación	3.81	
Control	4,79	

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

El clima actual de la organización Construcciones El Cairo SAS, es un clima neutral, no manifiesta un impacto negativo sobre el estado actual de la empresa, pero se debe de intervenir las dimensiones que, si están afectando negativamente el clima, con el fin de transformar de manera positiva las dimensiones toma de decisiones y motivación respectivamente, ya que estas se encuentran en estado desfavorable. En ese orden de ideas se deben de intervenir dos de las siete dimensiones y dejar observaciones para mejorar o generar un mayor impacto positivo sobre las demás dimensiones.

El clima de la empresa cuenta con datos aglutinados, muestra de ello son las desviaciones estándar de cada una de las dimensiones que tienden a estar muy cerca de cero, además las respuestas recolectadas no cuentan con datos dispersos, y muestra de ello es la cercanía que se obtuvo de los resultados arrojados con la media de cada dimensión.

Entrevista

Se identifican cuales son los factores e información en común que manifestaron los sujetos entrevistados, con el fin de obtener cuales son las tendencias que hay en la organización. Esta información se logra procesando la información recolectada por medio de un análisis por tendencias. Dicho cuadro esta relaciono en anexos 4.

Objetivos

Aquí se lograron encontrar aspectos en común como una buena gestión de parte de la empresa, por esmerarse en que los colaboradores tengan presente cuales son los objetivos organizacionales, ya que se encontró que

“se realiza un proceso de inducción completo, se explican lo que son direccionamientos estratégicos, sistemas de gestión de calidad, se explican los procesos asociados al cargo, posteriormente se realiza una recordación por parte de los líderes de cada área de los objetivos para alcanzar, de las metas propuestas de las actividades a desarrollar”.

Cooperación

En esta dimensión se encuentran situaciones donde el trabajo en equipo entre compañeros se desea realizar pero debido a la carga laboral se obstaculiza esa intención de colaborar, esto ya que se identifica que “puede ser muy esporádico porque pues ellos también eh tienen mucha carga de trabajo y también tienen unas tareas que cumplir entonces eso se puede tornar un poco esporádico porque el tiempo que tenemos y la carga laboral que manejamos no nos permite esa cooperación” (Ent3, 32-36). Además de ello la organización si genera los espacios para incentivar la colaboración y trabajo en equipo entre colaboradores ya que se relaciona con

“se realizan actividades, talleres de trabajo en equipo y comunicación asertiva, de interacción e integración entre los colaboradores para que todos vallan orientados al cumplimiento de las metas laborales, misión, visión, objetivos de calidad, y mejoramiento del clima laboral y organizacional”. (Ent1, 44-48)

Con lo anterior es muy común que se tenga la intención de trabajar en equipo, pero la sobrecarga laboral de algunos cargos no les permite apoyar a los demás.

Liderazgo

En esta dimensión se pudo encontrar que los líderes tienen disponibilidad para dar solución a las quejas o solicitudes que puedan presentar los colaboradores, ya que “en este momento las personas que están liderando los grupos de trabajo siempre están dispuestos como a ayudar a los colaboradores eee ayudar a los colaterales digamos” (Ent1. 53-56). Sin embargo, otras de las tendencias que se encontraron en común es que presentan quejas directas a gestión humana de la forma en como algunos de sus jefes lideran sus áreas, ya que se halló que “la mayoría de las veces podríamos decir que si, de todos modos, ante cualquier situación o inconveniente pues nos toca gestionar y buscar la solución con o sin ayuda de ellos” (Ent1, 57-59). Dejando claro que, así como hay líderes que están prestos a ayudar a los colaboradores a cargo, también hay colaboradores que no ven un apoyo en sus líderes.

Toma de decisiones

En esta dimensión encontramos respuestas relacionadas con presentar diferentes tipos de jefes para el mismo cargo hasta tener una total dependencia en las funciones para tomar decisiones propias. En la primera tendencia se encontró “a ver, digamos que eso es lo que te mencionada con el tema de los multijefes, que una labor tiene varios jefes, entonces eso puede generar cierto grado de confusión, y también es una oportunidad de manipulación para el empleado”(Ent2, 567-750), manifestando la forma en que se debe de rendir cuentas a diferentes jefes, y en segunda tendencia encontramos

“la verdad no, no porque en muchos de los procesos que manejamos necesitamos la autorización del jefe inmediato por ejemplo hay ocasiones eh hasta que no tenga el visto bueno del jefe no puedo hacer ciertas cosas, o que el gerente no está y hasta que el no firme no lo puedo hacer, entonces eso en ocasiones me genera algunos atrasos o algunos inconvenientes en la realización de mis funciones porque en ese punto la exigencia es sin esa autorización no podemos continuar con algún proceso” (Ent3, 46-52).

Con lo anterior se demuestra la falta de autonomía que hay en los cargos para tomar decisiones con criterio propio.

Relaciones interpersonales

En esta dimensión se lograron hallar tendencias donde la empresa se preocupa por generar espacios para promocionar y fortalecer de las relaciones interpersonales entre colaboradores y que “se trata de sacar espacios de interacción social, pero dichos espacios son muy reducidos para realizarlos, por la carga laboral que tiene, cada labor a veces resulta ser superior a las personas que se tiene en cada actividad para ejecutarse dichas actividades programadas”(Ent1, 76-79). Sumo a lo anterior también se encontró en común que los departamentos buscan solucionar los problemas que se puedan presentar en sus colaboradores dentro de la misma área, ya que se encontró que “el equipo se encuentra relativamente integrado, o tratan de solucionar los problemas desde el mismo grupo” (Ent1, 83-84). Eso evidencia que la sobrecarga laboral limita la interacción social entre colaboradores y que hay equipos que buscan estar integrados para darse apoyo entre sí.

Motivación

En esta dimensión se ha encontrado que el personal se encuentra desmotivado por los salarios percibidos, muestra de ello es su alta rotación de personal , siendo esta una de las tendencias que se encontraron ya que “actualmente la rotación de personal es alta, ha habido o se ha presentado mucho ingreso y salida de personal, en ocasiones por temas de convivencia laboral, exactamente por evitar el conflicto, también se ha presentado algunos inconvenientes económicos de parte de la empresa que ha generado que algunos colaboradores se hayan retirado buscando más estabilidad económica” (Ent1, 128-130), además de ello se encontró que la organización no cuenta con un plan de reconocimiento para el colaborador pero que es de vital importancia y afectara de manera positiva la motivación de los empleados , ya que

“emmm, a ver, actualmente no existe un plan de ascensos en la empresa, no existe un plan de carrera, digamos que estamos aprendiendo sobre la marcha, la idea es poder mejorar e implementar todas esas cosas para fidelizar una de las partes fundamentales de una empresa que son los empleados, sería muy importante que se tuviera en cuenta, pero en este momento, pero ninguna de estas, cuentan o existe o están”

Esta dimensión es una de las más afectadas, generando un alto impacto negativo sobre la motivación del personal de la organización, y con esto se evidencia que se requiere de una

clara reestructuración de los salarios, además de generar un plan carrera para incentivar el reconocimiento y acenso del personal dentro de la organización.

Control

En esta dimensión se lograron encontrar que la organización supervisa constantemente a su colaboradores , debido a los procesos , riesgos, y políticas de la empresa con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de cada una de sus actividades esto ya que "si claro en ese sentido si, incluso diría que estamos controlados constantemente, eso hace parte de incluso de la política de calidad de la empresa, hay unos indicadores y unas políticas allí que se deben cumplir y tenemos la supervisión constante." (Ent3, 80-83), además se encontró que aun que se realizan seguimientos y supervisiones constantes, sus resultados no son socializados, esto ya que se halló que "no socializan los resultados de esos cumplimientos o de esos indicadores que nosotros tenemos que adelantar esa parte no es muy clara, no lo socializan como concretamente o detalladamente" (Ent3, 86-90).

Esto permite evidenciar que la organización se esmera por tener un control al detalle sobre los procesos que realizan los colaboradores, sin embargo, también se evidencia que los resultados de estos seguimientos no son retroalimentados al personal.

Estrategias para fortalecimiento del clima

Para darle alcance a los objetivos del presente caso de estudio, se plantean estrategias con base en modelos de la disciplina administrativa, donde se dará a conocer cómo lograr las metas establecidas y un plan de seguimiento y control para saber si las estrategias están funcionando.

Plan de intervención

Con la información recolectada se realiza la construcción del plan de intervención, donde se identifica cuáles son las fases que se ejecutaran basada en el modelo del “plan de medición del clima organizacional - PMCO”, y cuyo objetivo es mejorar el clima organizacional por la medición de variables que lo estén afectando.

Tabla 12

Fases del plan de intervención.

Fase	Nombre de la fase	Objetivo	Descripción
Fase 1	Análisis del problema	Tiene como objetivo comprender cual es la situación actual que tiene la empresa en torno al clima organizacional.	Esta fase inicio al momento de realizar la medición del clima de la organización. La dimensión toma de decisiones y motivación son variables que se encuentran en resultados desfavorables y son las que están generando un mayor impacto negativo sobre el clima actual, haciendo que estas sean las que tendrán que intervenir de manera inmediata para mejorarlo, sin dejar de lado las dimensiones cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales y control ya que estas dimensiones se encuentran en estado neutro según (Mendez, 2006) y no están generando un impacto negativo, pero se requiere de un programa que permita dar una mayor contribución positiva para apuntar hacia un mejor clima buscando el fortalecimiento y transformación positiva del personal.
Fase 2	Ejecución	Esta etapa tiene como objetivo dar a conocer la medición del estado actual del clima organizacional,	En esta fase se socializan los resultados del análisis, se entregarán resultados por empresa, por departamentos, y luego de manera individual de ser el caso. Este diagnóstico muestra como resultado un clima organizacional de 4.29, donde la

Fase	Nombre de la fase	Objetivo	Descripción
		A nivel de empresa tiene como objetivo contextualizar a todo el personal sobre el estado actual del clima organizacional y de los programas que se implementaran para su mejora continua, a nivel de departamentos	clasificación de la encuesta IMCOC implementada por (Méndez, 2006), lo relaciona en el rango de 4,0 a 4,9 donde representa que el clima organizacional de la empresa construcciones el Cairo SAS, es en general un clima neutral, además se identificaron unos ítems relacionados directamente con la dimensión toma de decisiones, donde muestra un resultado de 2,80 siendo esta la variable más desfavorable seguida de la variable motivación con un valor de 3,81. A nivel de empresa se logrará por medio de un programa de socialización dando la información sobre el resultado de las dimensiones y el resultado final, a nivel de departamentos esto se logrará por medio de programas que busquen el
Fase 3	Diseño y evaluación de estrategias	tiene como objetivo fortalecer habilidades y competencias que permitan la integración de un trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos del área, y a nivel individual se tiene como objetivo generar autoconciencia y reflexión sobre las capacidades que se tiene y de cómo se pueden aportar de manera individual sobre los procesos y personas para mejorar el clima.	fortalecimiento de la cooperación, el liderazgo, y las relaciones interpersonales que hay en la organización. Se planea realizar estas estrategias una vez se socialice los resultados y la propuesta con el área de gestión humana para contar con su aprobación y posterior a ello se contará con el aval de la gerencia para presentar al plan de intervención a los colaboradores de la organización. Se entregará la información en reunión general, luego se aplicará las estrategias por departamentos y finalmente de manera individual de ser necesario.

Fase	Nombre de la fase	Objetivo	Descripción
Fase 4	Implementación de estrategias	Esta fase tiene como objetivo proponer cuales son las estrategias que la organización puede implementar para que las variables desfavorables según el autor, puedan impactar de manera positiva sobre el clima organizacional con el objetivo de identificar si las variables que se están trabajando para mejorar han mostrado mejoría en sus resultados y a su vez conocer cuáles son los cambios que se han presentado sobre cada uno de los ítems para llevar un seguimiento de la evaluación de manera anual.	Para atender las diferentes dimensiones que afectan negativamente el clima, aquí se puede identificar que la dimensión toma de decisiones es una de las más desfavorables y que para ello se debe de trabajar sobre los ítems 23, 24, 25 y 26 al igual que los ítems 34, 37 y 38 de la dimensión motivación, buscando crear programas para la consecución de las metas y logros de la organización y personales, así como menciona (Méndez, 2006).
Fase 5	Evaluación del proceso		Después de 1 año de haber realizado la intervención por parte de la organización se realizará de nuevo la aplicación del instrumento IMCOC,

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2022).

Con los resultados obtenidos, se plantean las siguientes estrategias por dimensiones, en busca de la optimización del actual estado del clima organizacional que tiene la empresa, al igual que dar alcance de los objetivos del presente caso de estudio.

Objetivos

Aquí se exalta la labor realizada por la organización. La dinámica que se presenta es la ideal para aportar a un mejor clima en la empresa, y no se requiere de intervención ni fortalecimiento, ya que su medición dio como resultado 5.46, ubicándola en un resultado favorable para el clima (Méndez, 2006)

Cooperación

Para esta dimensión se tiene un valor de 4,32, que según (Méndez, 2006), se ubica en una medición neutral, donde no requiere de intervención para mejorar el clima, pero si de un fortalecimiento para que genere un mayor valor. Es por ello que aquí se propone tener una mayor comunicación entre colaboradores, permitiendo que se pueda generar un vínculo no solo de trabajo, sino de apoyo mutuo cuando se presenta sobrecarga laboral, también un vínculo donde todos puedan contar con el apoyo de las personas que lo rodean para contarse temas que no sean laborales, ya que según el autor (Méndez, 2006) este es el motivo por el cual no se genera la confianza que fortalece esta dimensión.

Para generar esa confianza se planea tener un fortalecimiento de la comunicación organizacional que según el autor Andrade (2005) es

Un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (pág. 16).

Con lo anterior se busca incentivar el dialogo entre colaboradores, además el mismo autor expresa que hay dos tipos de comunicaciones y para fortalecer la relación entre los miembros de la empresa, se debe trabajar sobre la comunicación organizacional interna que es:

conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengas informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (pág. 17).

Además de crear confianza entre colaboradores, el autor Andrade (2005) comparte la visión con Méndez (2006), ya que ambos manifiestan que debe existir dicha comunicación para lograr los objetivos organizacionales. Para ello se podrá implementar herramientas como seminarios, talleres de formación, también se pueden utilizar medios digitales como son revistas impresas o la intranet, dejar a cargo la persona de recepción para administrar el buzón desugerencias.

También se podrá crear un manual corporativo para que las personas que entren nuevas puedan adaptarse más rápido a los procesos de la organización y se sienta incluido con el personal, al igual se podrá implementar un tablero de anuncios, ya que la organización no cuenta con este canal de comunicación. Para terminar, se podrá implementar un canal de comunicación tecnológico como una emisora, para divulgar de una manera amena y se puedan tocar temas de interés entre los mismos colaboradores, para generar espacios que incentiven al dialogo para fortalecer esta dimensión.

Liderazgo

Esta dimensión presentó un resultado neutral, siendo este de 4,36, sin embargo, se dejará un programa para fortalecer esta dimensión. Aquí se evidencia la confianza que hay depositada en el conocimiento de los jefes inmediatos, motivo que genera dependencia para tomar decisiones sobre procesos que se puedan presentar en el cargo. Es por esto que se tendrá un espacio con un coaching empresarial, donde pueda explicar los diferentes tipos de liderazgo, y de nuevas formas innovadoras de cómo debe ser el liderazgo actual en las organizaciones, además de generar espacios donde se puedan seleccionar líderes temporales para eventos de la empresa como por ejemplo publicar evento día del padre, e incentivar a los colaboradores a organizar dicho evento. Esto con el fin de generar más sentido de pertenencia y experiencia como líderes.

Toma de decisiones

Con los resultados obtenidos de esta dimensión, se propone la conformación de grupos autodirigidos, que según el autor Newstrom (2011) “son grupos de trabajo naturales a los que se concede gran autonomía para tomar decisiones, de los cuales se espera que controlen su propia conducta y resultados” (pág. 206), con base en ello se recomienda brindar al colaborador inicialmente más autonomía con los procesos que no generen un impacto o afecten a los demás procesos de la empresa o personas de la organización, y formarlos para construir estos equipos ya que la construcción de equipos según Newstrom (2011) “anima a los miembros del equipo a examinar la manera en que trabajan juntos, a identificar sus debilidades y a idear formas más eficaces de cooperación” (pág. 338).

Con lo anterior se busca generar una mayor intención desde los líderes de cada área para sacar el máximo provecho colectivo mientras los colaboradores van desarrollando destrezas con base en conocimientos propios y de los demás miembros del equipo para asumir retos, permitiendo generar más confianza por parte del líder sobre la formación del colaborador, para dar más autonomía finalmente sobre las decisiones que pueden afectar otros procesos o personas de la organización. En cuanto a los líderes de cada área, se les propondrá crear un equipo auto administrador que según Newstrom (2011)

Son grupos de trabajo naturales que reciben mucha autonomía y, a cambio, se les pide que controlen su propio comportamiento y produzcan resultados significativos. La combinación de facultamiento y capacitación para planificar, dirigir, supervisar y controlar sus propias actividades distingue a estos equipos de muchos otros. (pág. 342).

Con lo anterior mencionado este grupo se conformaría por los líderes de áreas ya que son personas que tiene una autonomía relevante y libertad para actuar como administradores del recurso humano buscando el desarrollo de habilidades múltiples para asignar y delegar tareas orientado a aumentar la confianza hacia los colaboradores de los equipos autodirigidos.

Relaciones interpersonales

Esta dimensión arroja un resultado de 4,46, siendo este neutro para el clima de la organización, sin embargo, se deberá de fortalecer para genera un mayor aporte positivo.

Con lo anterior aquí, se evidencia que los colaboradores no tienen buena aceptación por los eventos que hace la organización, debido a su limitación para realizar la entrega de tareas en poco tiempo, se recomienda que los días en que se realicen dichas actividades, se brinde una jornada de flexibilización para las tareas que se tengan que realizar para dicho día. Además de realizar actividades en espacios más abiertos o en otros lugares cercanos a la empresa, ya que buscar lugares diferentes incentivaría a que los colaboradores puedan asistir para cambiar el ambiente de trabajo ya que estos no asisten en algunas ocasiones porque las instalaciones de la empresa son reducidas para estas actividades.

Motivación

Para los ítems 34, 37 y 38 que son las variables que mostraron resultados desfavorables para el clima relacionadas con la dimensión motivación, según Robbins (2013):

las personas no eligen su trabajo por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional, significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Los individuos que sienten que controlan lo que teorías contemporáneas de la motivación hacen y que su actividad es el resultado de su libre elección suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores (págs. 210-211)

Con lo anterior se propone un plan de incentivos que no sean solo de índole económica, ya que hay colaboradores que desean ser reconocidos por alguna labor que hayan realizado bien hecha y la mayoría expresa un mal sistema de reconocimientos, así como lo demuestra la pregunta 37 en la tabla 9. Se propone crear un programa con incentivos de reconocimiento, incentivos de formación personal, laboral y profesional, incentivos de flexibilidad de horarios, incentivos de tiempo, incentivos de servicios e incentivos de ocio, ya que la organización no cuenta con este tipo de reconocimientos (Ent1, 64-67). Para tener en cuenta el comportamiento de los salarios en el mercado, el nivel de responsabilidad que se tiene en cada cargo, el perfil y preparación que se tiene para las funciones a realizar para identificar con ello la estructura y las condiciones que se requieren para tener la base y desarrollar un plan de reconocimiento e incentivos para la empresa.

Control

En esta dimensión se obtuvo un resultado de 4,79, donde el autor la clasifica como un resultado neutral. Aquí hay una clara intención de querer supervisar todos los procesos de la organización debido a las certificaciones y protocolos que se manejan, pero no se están socializando los resultados con los colaboradores, es por ello que se dispondrán de los resultados de las evaluaciones de manera digital, ya que por el concepto "transformación digital", se podrán cargar los resultados al correo electrónico, a la intranet o en su defecto a la página de la empresa para ser descargados en cualquier momento. Esto para que el colaborador pueda acceder a la información de sus resultados en cualquier momento y pueda

conocer cuáles son los indicadores con oportunidades de mejora y que gestión debe de realizar para mejorarlo.

Presupuesto

Para realizar la entrega del programa de intervención, se realizó todo el material en un portátil propio, en las instalaciones de la Universidad del Valle, de la empresa construcciones el Cairo SAS, y en algunas ocasiones en espacios familiares. Se realizó inversión de reparación del equipo portátil debido a fallas de la pantalla y del sistema operativo de donde se desarrolló el caso de estudio. En la siguiente tabla se anexa la información del presupuesto invertido para la creación del caso de estudio:

Figura 12

Presupuesto

Construcción de programa de intervención de clima organizacional: Empresa Construcciones el Cairo SAS, municipio de la Virginia Risaralda.								
Fase	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Total	Ingresos		
Analisis	Portatil HP 15,6"	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 810.000	Item	Nombres	Valor
	Pago mensualidad internet	2	\$ 110.000	\$ 220.000		Porcentaje %	50%	
	Papeleria	1	\$ 30.000	\$ 30.000		Recursos	Davinson Aranzazu Melc	\$ 1.483.877
	Memoria USB 32Gb Kingston	1	\$ 25.000	\$ 25.000		Propios	Ana Leidy Herrera Puerta	\$ 1.483.877
	Impresiones	325	\$ 200	\$ 65.000		Recursos		
	Servicio de Transporte	2	\$ 6.500	\$ 13.000		Propios		
	Refrigerios	2	\$ 3.500	\$ 7.000		Total Ingresos		\$ 2.967.754
Ejecucion	Pago mensualidad internet	1	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 481.350	Gastos		
	Servicio de transporte	2	\$ 6.500	\$ 13.000		Fase	Descripción	Valor
	Refrigerios	2	\$ 3.800	\$ 7.600		1	Analisis	\$ 810.000
	Diagnostico del Clima	1	\$ 200.000	\$ 200.000		2	Ejecucion	\$ 481.350
	Fotocopias	3	\$ 250	\$ 750		3	Diseño y Evaluacion de estrategias	\$ 902.200
Diseño y Evaluacion de estrategias	Digitacion	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 902.200	4	Implementacion de estrategias	\$ 401.204
	Pago mensualidad internet	3	\$ 110.000	\$ 330.000		5	Evaluacion seguimiento	\$ 373.000
	Trabajo de Campo	1	\$ 400.000	\$ 400.000		Total Gastos		\$ 2.967.754
	Servicio de Transporte	2	\$ 6.500	\$ 13.000				
	Refrigerios	2	\$ 4.100	\$ 8.200				
	Fotocopias	4	\$ 250	\$ 1.000				
Implementacion de estrategias	Pago mensualidad internet	2	\$ 2	\$ 4	\$ 401.204			
	Fotocopias	6	\$ 200	\$ 1.200				
	Recopilacion material de trabajo	1	\$ 100.000	\$ 100.000				
	Construccion Plan de intervencion	1	\$ 250.000	\$ 250.000				
	Digitacion	1	\$ 50.000	\$ 50.000				
Evaluacion seguimiento	Pago mensualidad internet	1	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 373.000			
	Construccion plan de seguimiento	1	\$ 150.000	\$ 150.000				
	Recopilacion material de trabajo	1	\$ 100.000	\$ 100.000				
	Servicio de Transporte	2	\$ 6.500	\$ 13.000				

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

La tabla anterior muestra el valor total de cada uno de los insumos que se invirtieron y se agotaron durante el desarrollo del plan de intervención, donde hasta los alcances

establecidos con el cumplimiento del objetivo general, se tiene un costo total por valor de \$2.967.754.

Sistema de seguimiento y control para fortalecimiento del clima

Con las estrategias anteriormente mencionadas, se presenta a continuación el plan de seguimiento y control, para conocer cómo se van a medir y si están cumpliendo con la meta esperada para saber si la estrategia está funcionando o no.

Tabla 13

Sistema de seguimiento y control

Dimensión	Objetivo	Acción	Meta	Recursos	Responsables
Objetivos	Conservar la misma dinámica de aplicación que tiene la organización.	Implementar de nuevo el instrumento IMCOC para conocer si los resultados de la medición son iguales o superior a la actual medición.	Aplicar el instrumento IMCOC una vez al año y que el resultado sea $\geq$ 5,46	Computador, papelería,	Departamento de gestión humana.

Dimensión	Objetivo	Acción	Meta	Recursos	Responsables
Liderazgo	Crear espacios para incentivar a ser líderes de procesos	se podrá implementar un tablero de anuncios, ya que la organización no cuenta con este canal de comunicación. Para terminar, se podrá implementar un canal de comunicación tecnológico como una emisora, para transmitir de una manera amena y se puedan tocar temas de interés entre los mismos colaboradores, Publicar agenda de fechas especiales en el año, e incentivar a que los mismos colaboradores puedan liderar la organización de dichos eventos.	El 20% de las actividades o fechas especiales del año, sea realizada por parte de colaboradores líderes, y aplicar el instrumento IMCOC una vez al año y que su resultado sea > 4,36	Tiempo disponible por parte del colaborador, todos los elementos que se requieren para la logística del evento	Departamento de gestión humana, gerencia, facturación y compras.

Dimensión	Objetivo	Acción	Meta	Recursos	Responsables
Toma de decisiones	Brindar más autonomía para tomar decisiones con criterio propio	Crear grupos autodirigidos con el fin de desarrollar y fortalecer capacidades y competencias para tomar decisiones con base en conocimiento de los procesos, y grupos autoadministradores con el fin de desarrollar capacidades para administrar mejor el recurso humano con base en la confianza.	Aplicar el instrumento IMCOC una vez al año y que su resultado sea > 2,80	Tiempo disponible por parte de los colaboradores que recibirán las capacitaciones para formar los grupos.	Departamento de gestión humana, capacitador.
	Promover la asistencia a los eventos realizados por parte de la organización	Buscar espacios adicionales para realizar los eventos y actividades, pueden ser lugares cerca de las instalaciones de la empresa, o adecuar algún lugar con zona abierta dentro de las instalaciones para tener el espacio suficiente, y que en esos días se genere una jornada de flexibilización para las tareas a realizar del cargo.	Incrementar la asistencia en un 30% a comparación de la asistencia del mismo evento del año anterior.	Tiempo disponible por parte de los colaboradores.	Departamento de gestión humana.
Motivación	Generar un plan de incentivos y recompensas	Comparar el comportamiento de los salarios en el mercado, el nivel de responsabilidad que se tiene en cada	Disminuir en 20% el porcentaje de rotación de personal.	Computador, disponibilidad de tiempo de la persona para	Departamento de gestión humana, gerencia, facturación

Dimensión	Objetivo	Acción	Meta	Recursos	Responsables
Control		cargo, el perfil y preparación que se tiene para las funciones a realizar.	Aplicar el instrumento IMCOC una vez al año y que su resultado sea > 3,81	recolectar información, internet móvil.	y compras, junta directiva
	Socializar resultados	Enviar los resultados al correo electrónico, a la intranet o en su defecto a la página de la empresa para ser descargados en cualquier momento.	Aplicar el instrumento IMCOC una vez al año y que su resultado sea > 4,79	Computador, acceso a la intranet	Departamento de gestión humana, jefe de área

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2022)

Esta propuesta representa un escenario inicial, ya que, al momento de aplicarse por decisión de la empresa, este podría ir reajustándose a las condiciones actuales del clima, es decir, podría ir transformándose a medida que se va aplicando en el corto plazo.

Se recomienda a la empresa socializar estos resultados con todo el personal de la organización, para conocer la aceptación del mismo, partiendo del echo que es la organización quien decide si acepta o no la propuesta, y por consiguiente, se presta para realizar ajustes o modificaciones al plan. Además, se tiene en cuenta que los procesos participativos que se pueden generar con su aplicación por parte del personal, serán hechos que logran afectar el estado actual del clima, creando así condiciones que pueden cambiar el diagnostico actual, pero que deberán de adaptarse bajo la misión organizacional. Sin embargo, se tiene presente que el estudio sienta las bases de una etapa inicial, y que a medida que se va aplicando por fases, este estará sujeto a transformaciones sobre su proceso.

Conclusiones

Después de mostrar el estado actual que presenta el clima organizacional de la empresa construcciones el Cairo SAS, se pudo evidenciar que la empresa tiene un clima neutral como se expresa en la discusión de resultados, donde el clima organizacional tiene dificultad en dos de las siete variables que se intervinieron en la empresa, según el instrumento aplicado por el autor Méndez (2006) “Instrumento para medir el clima organizacional en Colombia” - IMCOC, siendo “toma de decisiones” y “motivación” las dimensiones que se deben de intervenir.

Se identifican problemas como alta rotación de personal, sobrecarga laboral, informalidad con los canales de comunicación, poca recepción de parte de los colaboradores para asistir a los eventos institucionales, poco apoyo entre trabajadores de la misma área, poca autonomía en los cargos para tomar decisiones y constante supervisión de los procesos sin retroalimentación, y es por esto que se propone una estrategia para mejorar las dimensiones cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales y control, ya que estas dimensiones no son desfavorables para la empresa, pero tampoco aportan un valor positivo para el clima, a diferencia de la dimensión objetivos que es la dimensión con medición favorable según su resultado. Lo anterior teniendo en cuenta los resultados interpretados con las mediciones que brinda el autor Méndez (2006).

La intervención se aplica sobre las tomas de decisiones que se realizan por parte de la organización, en cuanto a las funciones y labores que desarrollan cada uno de los colaboradores, ya que estas decisiones son tomadas sin tener en cuenta el punto de vista del colaborador y esto afecta la correcta ejecución de las funciones a realizar, generando que el trabajador no se sienta incluido, o no se le da la suficiente importancia en el momento de tomar decisiones que puedan afectar su cargo, es por tal motivo que se genera una estrategia para crear grupos “autodirigidos” que buscan se la oportunidad de fortalecer sus capacidades y competencias, para que se les brinde más autonomía en sus funciones de trabajo, al igual que crear grupos “auto administradores”, donde su objetivo está en liderar procesos y el recurso humano para lograr el mejor provecho colectivo de los colaboradores optimizando los recursos.

Del mismo modo la dimensión motivación, ya que se generan condiciones que no incentivan al trabajador a crecer personal, laboral y profesionalmente, y como la empresa cuenta con programa como plan carrera, empleado del mes, o un programa de incentivos para motivar al empleado, se proponen las condiciones a tener en cuenta para tener las bases que permitan construir un plan de incentivos y puedan motivar al empleado.

Se deja un plan de seguimiento, para identificar si el clima organizacional ha mejorado después de realizar la intervención propuesta, y controlar el comportamiento y los cambios que se puedan presentar sobre el clima.

La situación actual de la Empresa Construcciones el Cairo SAS, demuestra que debido a su dinámica, su gran demanda en el mercado, sus diferentes tipos de riesgos y su administración del recurso humano, hacen que la problemática que tiene se esté evidenciando en sus decisiones organizacionales y en la motivación del personal, sin embargo de no fortalecer las demás dimensiones identificadas con resultados neutrales, esta problemática podrá afectar las demás dimensiones de manera negativa, generando con esto un mayor esfuerzo e inversión en recursos para optimizar el clima.

Recomendaciones

Efectuar un plan de trabajo, donde se realice un seguimiento a las estrategias que se implementen para mejorar el clima, con el fin de tener un seguimiento y control sobre el avance de las mismas. Además, se tiene en cuenta que las relaciones informales, los niveles jerárquicos y la estructura organizacional, son factores que pueden incidir sobre el clima organizacional, sin embargo, el presente estudio se fundamenta bajo la visión del autor (Méndez, 2006), entendiendo que pueden presentarse factores que no fueron tenidos en cuenta como los actuales, que se consideran importantes, pero para el presente caso de estudio se conservó la postura brindada por el autor.

Se recomienda la aplicabilidad de la propuesta de intervención, ya que es un caso de estudio donde genera un cambio positivo a una empresa de gran trayectoria y beneficiaria al personal y por ende al clima organizacional.

Se recomienda a la universidad seguir adelantando procesos de apoyo y organización a las empresas, porque esto genera un impacto social en el sector empresarial que lleva a la universidad del valle a crear una imagen en cuanto a la profesionalidad que se está dando y formando dentro de sus instalaciones, y dejar abierta la puerta a futuras ocasiones que se puedan presentar, con estudiantes en la modalidad de asesoría para temas relacionados bajo la misma metodología.

Bibliografía

- KPMG - red global de firmas que presta servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. (19 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/11/industria-4-0-retos-del-sector-minero.html>
- Acevedo & Posada, A. B. (2019). Polietileno tereftalato como reemplazo parcial del agregado fino en mezclas de concreto. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 45-56.
- Acosta, R. N. (2021). Modelo para Evaluar los Factores que Inciden en el Clima Laboral del GAD Provincial de Chimborazo. *Ciencia y Tecnología*, 72-83.
- Agencia Nacional de Minería. (26 de abril de 2017). ANM. Obtenido de https://www.anm.gov.co/?q=anm_lanza_estrategia_servicio_cliente_minero_boletin_prensa
- Agencia Nacional de Minería. (2021). *Agencia Nacional de Minería*. Obtenido de <https://www.anm.gov.co/?q=distribucion-mineria-Colombia>
- agregados de occidente. (s.f.). <https://agreoccidente.com/>.
- Alderfer, C. P. (1972). *psicologiaymente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/modelo-jerarquico-erc-alderfer>
- Alexander Daza Corredor, L. d. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de le región caribe colombiana. *Facultad de ciencias económicas*, 65-76.
- Alvarez, H. (1993). Hacia un clima plenamente gratificante. *Cuadernos de administración Universidad del Valle*, 43-61.

- American Productivity & Quality Center (APQC). (2022). *APQC*. Obtenido de <https://www.apqc.org/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. España: Gesbiblo S.I.
- Asociación Colombiana de Minería. (10 de octubre de 2019). *ACM*. Obtenido de <https://acmineria.com.co/el-sena-y-las-companias-mineras-estan-llevando-educación-a-municipios/>
- Banco de la Republica. (29 de enero de 2021). *Banco de la Republica*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Brito, P. C. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 141-148.
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas Editorial.
- cámara de comercio de Bogotá. (2022). <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>.
- cantera de Combia. (2020). <https://www.canteradecombia.com/>.
- Clima Organizacional: Teoría y Practica. Logos signum, 1-91. Obtenido de <tps://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26059/1/LOGOS%20SIGNUM%204%20web%20final.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición*. México: McGraw-Hill.
- Cifuentes, R. M. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- citado por Forero, N. G. (2016). *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5742/ForeroSaboyaN%C3%A9storGabriel2017pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Código sustantivo del Trabajo. (31 de 12 de 2021). *Código sustantivo del Trabajo*. Obtenido de https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Colombia Co. (2017). *Colombia Co*. Obtenido de <https://www.colombia.co/pais-Colombia/como-están-las-condiciones-de-seguridad-en-Colombia/>
- Colombia Turismo Web. (2022). <http://www.colombiaturismoweb.com/>.

cómo se citó en Banegas & Cardona, D. C. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *Pódium Edición Especial*, 101-129.

cómo se citó en Robbins. (2013). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins. México: Pearson.

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - COPEME. (2009). *Medición del Clima laboral*. Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

Construcciones el Cairo. (2020). <https://www.cairo.com.co/>.

Construcciones El Cairo. (2020). Obtenido de <https://www.cairo.com.co/agregados-petres-1>

Cortes, D. A. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 145-161.

David Román Barcenás Enríquez, E. A. (2021). Clima organizacional en funcionarios públicos de la secretaria de gobierno de Pasto. *Informes Psicológicos*, 217-229.

Díaz, L. B. (Julio de 2013). Redalyc.org. *Investigación en educación médica*, 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Diego Alejandro Cortes Rodríguez, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento. *Encuentros*, 145-161.

Diego Cardona Arbeláez, J. L. (2018). la gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. un estudio de caso. *Revista Aglala*, 154-176.

Edel, R. G. (2007). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

EITI Colombia. (2017). *Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas*. Obtenido de <https://www.eiticolombia.gov.co/es/informes-eiti/informe-2077/marco-legal-y-régimen-fiscal/marco-normativo-del-sector-minero/>

El tiempo. (15 de noviembre de 2020). *Revista El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/impuestos-que-paga-la-mineria-en-colombia-549052>

- El Tiempo Minero. (04 de Julio de 2021). *El Tiempo Minero*. Obtenido de <https://camiper.com/tiempominero-noticias-en-mineria-para-el-peru-y-el-mundo/inversiones-mineras-en-mayo-2021-subieron-9-7/>
- EY Building a better working world. (2020). *Los 10 principales riesgos y oportunidades de la industria minera*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi9jq6q6ObyAhUnTTABHSfPBZMQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fen_gl%2Ftopics%2Fmining-metals%2Fmining-metals-pdfs%2Ftop_10_business_risk
- Fernández M y Sánchez J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. amaru ediciones.
- Forero, C. F. (06 de septiembre de 2017). Más de la mitad de los materiales para la construcción evaden obligaciones fiscales. (A. L. Suarez, Entrevistador) Revista Portafolio.
- Forero, C. F. (25 de mayo de 2021). Presidente de Asogravas en Inside LR. (R. D. Camargo, Entrevistador) Revista la Republica.
- Forero, S. N. (2016). *Repositorio Institucional Universidad Francisco José de Caldas*. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/5742/ForeroSaboyaN%3Aa9storGabriel2017pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garcia, M. S. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali: Universidad del Valle.
- Garcia, M. S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración Universidad del Valle*, 42-61.
- Garcia, M. S. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 20.
- Gregor, D. M. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Mexico: Pearson Educacion.
- Gregor, D. M. (1966). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

- Gregor, D. M. (1994). En D. M. Gregor, *El lado humano de las organizaciones* (pág. 18). Santa fe de Bogotá.
- Grupo Legis. (29 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/minas-y-energia/minminas-adopto-lineamientos-del-modelo-de-gobierno-de>
- Hernandez, C. &. (2004). *Coleccion de Tesis digitales*. Obtenido de Universidad de las Americas: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/
- Hoppock, R. (1935). *Teseopress*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-ii-satisfaccion-laboral/>
- <https://www.cairo.com.co/>. (s.f.).
- Informa colombia. (s.f.). <https://www.informacolombia.com>.
- La FM. (10 de Enero de 2020). *Emisora La FM*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/colombia/comunidades-indigenas-estarian-siendo-forzadas-desplazarse-por-culpa-de-la-mineria>
- La República. (2018 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/practicas-y-tecnologias-sostenibles-para-la-mineria-en-colombia-2778226>
- Lewin, K. (1939). *psiaudiovisuale*. Obtenido de http://www.psiaudiovisuales.com.ar/wp-content/uploads/Foladori_La-concepci%C3%B3n-del-liderazgo-en-Kurt-Lewin.pdf
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social*. new york: harper.
- Lewin, K. (1988). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Las Organizaciones humanas*. McGraw-Hill.
- Litwin & Stringer, c. s. (2009). Clima Organizacional y diagnostico: Una aproximacion conceptual. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 43-61.
- Litwin, G. S. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.
- Lopez, C. (21 de Enero de 2020). Jefe de Gestión Humana. (A. L. Puerta, Entrevistador)

- Lopez, E. A. (2018). *Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9831/T658.38%20L925.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lorenzo, Y. M. (2019). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819761>
- Loreto, M. R. (2005). “ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL” Primer Seminario. En L. M. R. Villa del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2002). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Tirillas.
- Mayo, E. (1924). *Psicologia-Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/elton-mayo-y-los-experimentos-de-hawthorne-1951.html>
- Méndez, A. C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#bib0275>
- Ministerio de ambiente. (21 de Julio de 2020). *Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4762-gobierno-nacional-radica-proyecto-de-ley-contra-la-explotacion-ilicita-de-minerales>
- Ministerio de Educación. (13 de Febrero de 2017). *Mineduccion*. Obtenido de https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-299762.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educación. (21 de Julio de 2021). *MinEducacion*. Obtenido de https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-377616.html?_noredirect=1
- Ministerio de Trabajo. (12 de septiembre de 2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/sector-minero-genera-mas-de-150.000-empleos-directos-en-el-pais-viceministro-carlos-baena>
- Ministerio del medio Ambiente. (15 de Agosto de 2001). *Ministerio del medio Ambiente*. Obtenido de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/2001/ley_0685_2001.pdf

- Miranda, Y. L. (2019). Propuesta de un plan de acción para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH varadero. *ECA Sinergia*, 114-122.
- Montoya & Garzón, M. F. (2019). Fortalecimiento del Sector Minero en el 2019. *Revista Minergía*, 32-34.
- Mundial Banco. (24 de Marzo de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Navarro, E. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. (4ta. Ed.). México: Trillas.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano En El Trabajo* (Vol. 13). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:78-607-15-0613-9
- Patarroyo, S. J. (2012). *Universidad Nacional de colombia*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/10427>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lallasista de Investigación*, 90-101.
- Porter, E. M. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Quesada, C. J. (2016). *1library*. Obtenido de <https://1library.co/document/zleepwgq-gestion-administrativa-percepcion-justicia-organizacional-universidad-tecnica-machala.html>
- R, L. M. (2005). “ACTUALIZACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL” Primer Seminario. En L. M. R. Villa del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- RevistaEl país. (07 de Mayo de 2021). *El país*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-05-07/el-clima-electoral-entorpece-una-salida-a-la-crisis-en-colombia.html>
- RevistaPortafolio. (21 de Mayo de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-la-decreciente-credibilidad-en-las-instituciones-517321>

- RevistaPortafolio. (04 de Junio de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/la-mineria-le-apuesta-a-la-educacion-de-los-jovenes-530233>
- RevistaPortafolio. (25 de Febrero de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mineria-bien-hecha-una-joya-para-la-colombiana-526780>
- Revista Portafolio. (05 de Agosto de 2021). *Revista Portafolio*. (A. L. Suarez, Editor) Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-produccion-de-gravas-esta-creciendo-mas-del-40-554819>
- Rivera & Pajajoy, J. A. (2018). AGREGADOS PETREOS EN COLOMBIA:.. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y administrativas Universidad de Nariño*, 22-44.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en empresa de servicio. *Revista Educación en Valores Universidad Carabobo*, 1(25), 3-18.
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación sexta edición*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Sanchez, A. G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS. *Anales de documentación*, 21.
- Serna, G. H. (2008). Gerencia Estratégica. En H. S. Gomez, *Gerencia Estratégica* (pág. 210). Bogotá: 3R Editores.
- Toro, F. A. (2013). *Cincel*. Obtenido de <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2020/10/2013-Gesti%C3%B3n-de-Clima-Organizacional.pdf>
- Unida de Planeación Minero Energética. (Mayo de 2014). *UPME*. Obtenido de http://www1.upme.gov.co/simco/Cifras-Sectoriales/EstudiosPublicaciones/Evaluacion_situacion_actual_futura_del_mercado_de_los_materiales.pdf
- Universidad Catolica de colombia. (2020). clima Organizacional: Teoria y Practica. *Logos signum*, 1-91. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26059/1/LOGOS%20SIGNUM%204%20web%20final.pdf>

Valora Analitik. (18 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2020/05/18/mejor-imagen-de-la-miner-a-en-colombia/>

Anexos

Anexo 1

Direccionamiento estratégico

Por su tamaño: De acuerdo con su tamaño la empresa Construcciones El Cairo S.A.S se clasifica como una empresa pyme, mediana empresa ya que cuenta con 58 trabajadores directos y 6 trabajadores en misión.

Por su origen de capital: El tipo de capital de Construcciones El Cairo S.A.S es de origen privado, ya que los dueños son particulares.

Por el pago de impuesto: La empresa Construcciones El Cairo S.A.S está legalmente constituida, y pertenece al régimen común.

Por el número de propietarios: Pueden ser empresas unipersonales, individuales, o como en este caso sociedades, la cual es un acuerdo en el que dos o más personas combinan sus recursos para establecer una empresa.

Se puede identificar que la empresa Construcciones El Cairo SAS es una sociedad Anónima Simplificada constituida por tres socios que son los encargados de velar que todas las actividades de la organización sean llevadas a cabo de la mejor manera.

Por su actividad económica: La actividad económica de la empresa Construcciones el Cairo S.A.S se representa con el código CIIU 0811 cuya actividad principal es la extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita y su actividad secundaria es el comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Por su función social: Se constituye la empresa Construcciones El Cairo SAS con el propósito de explotar y generar más ingresos, clasificándola como una empresa con ánimo de lucro.

Misión: Somos una Empresa dedicada a producir y comercializar concreto premezclado, mezclas asfálticas y agregados pétreos, con personal calificado, infraestructura y tecnología adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente; generando desarrollo en la región y respeto por el medio ambiente.

Visión: Posicionar y mantener el liderazgo de nuestros productos en el mercado e incursionar con nuevas líneas de producción en el campo de las obras civiles, con rentabilidad, solidez y servicio.

Política de calidad: En Construcciones el Cairo S.A.S., se produce agregados pétreos, concreto hidráulico y mezcla asfáltica. Contamos con procesos productivos eficientes, bajo una cultura de mejoramiento continuo y cumpliendo con los requisitos aplicables, enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas en el contexto de la organización.

Objetivos de calidad.

- Solucionar oportunamente las quejas y reclamos de los clientes
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Efectividad en la gestión de despachos
- Contar con proveedores calificados
- Cumplimiento del plan de formación del personal
- Medir la eficacia en las acciones tomadas
- Contar con personal idóneo
- Cumplir con el presupuesto de ventas

Mercado: Según (Montoya & Garzón, 2019):

“La minería en Colombia para explotación de piedras, gravilla, arena y arcilla es utilizada en su mayoría para el sector de construcción y sus derivados. El año 2018 la industria minera atravesó por múltiples retos para la ejecución de sus proyectos, asociados a temas como la prohibición de actividades mediante consultas populares, mayores exigencias medioambientales, la necesidad de adoptar estándares internacionales para el desarrollo de la industria, oposición social, incremento de la explotación ilícita de minerales, entre otros.” (págs. 32-34).

Esto como consecuencia genera que este sector atravesase un por un momento de transformación y adaptación a las exigencias del país con la intención de velar por una correcta ejecución de sus funciones velando por la conservación del medio ambiente.

Productos y servicios: En sus productos manejados se encuentran, concreto

premezclado, mezcla asfáltica, agregado 1", agregado 3/4", agregado 1/2", arena sub-base granular, base granular, piedra filtro, y a su vez se encuentran las siguientes generalidades:

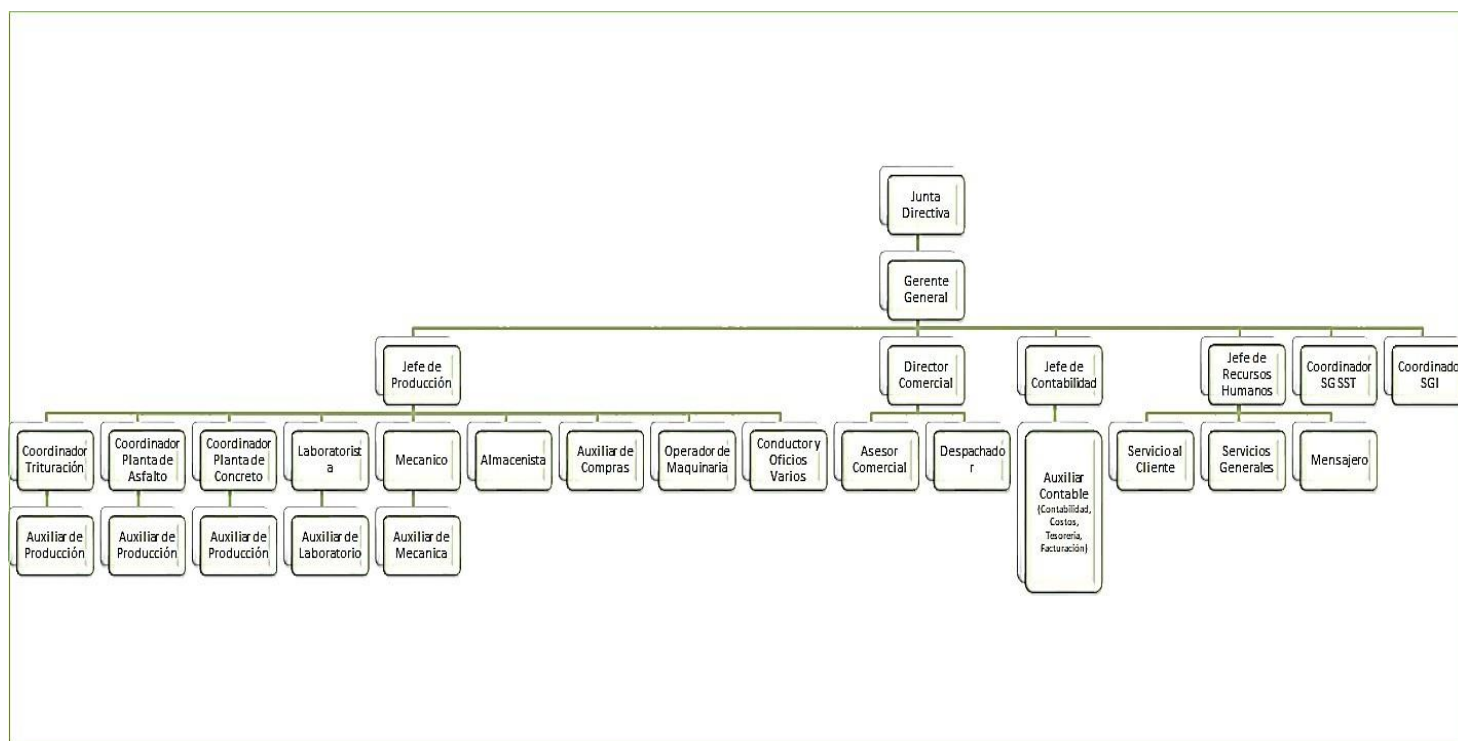
Los triturados son producidos con material de arrastre del Río Risaralda, caracterizado por la alta resistencia al desgaste ya que en un alto porcentaje corresponde a roca ígnea basalto, estos triturados y arena pasan por un proceso de lavado que garantiza su limpieza; pueden tener diferentes usos, entre ellos para la producción de concreto y ornamentación, la sub base y base granular se puede utilizar como material de relleno y para estructuras viales.

En sus servicios manejados se encuentran los siguientes:

Ejecución de obras civiles donde se cuenta con amplia experiencia en la construcción de vías internas y externas. Nuestro personal se encuentra debidamente capacitado y prestamos asesorías técnicas a nuestros clientes. En Construcciones El Cairo, brindamos la mejor opción en construcción. Alquiler de maquinaria donde se cuenta con una amplia gama de maquinaria para la construcción, entre las cuales se encuentran: vibro-compactadores de diferente capacidad, grúa, terminadora de asfalto, carro tanque, oficina móvil, y compresor.

Clientes: La empresa Construcciones El Cairo S.A.S cuenta con clientes potenciales como Asul S.A., Cúpula S.A., Movitierra, Nucleo Constructora, Prefabricados Omega, Gerenciar, Construcciones Restrepo S.A.S, El Diamante Construcciones, Termotecnica Coindustrial.

La empresa Construcciones el Cairo S.A.S Posee una estructura funcional donde cada trabajador pasa a responder ante un coordinador o jefe de área. Cada coordinador o jefe solo supervisa a los colaboradores en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al coordinador más adecuado para resolver su problema, la autonomía sobre sus funciones sería limitada solo a su especialidad.

Figura 13*Organigrama de la empresa*

Fuente: Tomado de documentación interna de Construcciones el Cairo SAS.

Anexo 2

Rivalidad entre competidores

Existen organizaciones que también se dedican a la extracción de crudo de río y producción de agregados pétreos en la zona, compitiendo en precio, pero no en calidad. Actualmente la empresa Construcciones el Cairo cuenta con (3) tres competidores directos como son Cantera de Combia, Agregados de Occidente S.A.S, Empresa Minera de Caldas. La empresa tiene una ventaja competitiva ya que cuenta con personal calificado, infraestructura y tecnología adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Además, también con la certificación de la calidad de los productos según la norma ISO 9001-2015, siendo esta la única empresa del sector que cuenta con dicha certificación.

Diversidad de competidor: Teniendo en cuenta las diferentes empresas que realizan una actividad comercial igual o similar a la de construcciones el Cairo, también se tienen diferentes preferencias al momento de competir. Sus estrategias de mercado pueden variar significativamente frente a la de la competencia y orientarse más a sus objetivos, sin

embargo, entre más similitudes tengan los competidores a Construcciones el Cairo SAS se incrementa más la rivalidad entre ellos.

Crecimiento del sector: Entre más lento sea el sector industrial, más estabilidad tiene frente al mercado, con el fin de conseguir mayor participación en el. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será más débil ya que las empresas pueden mejorar los resultados con solo mantener su cuota en el mercado.

El ingreso de nuevas empresas al sector

Economías de escala: Esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación sobre el margen viable para que sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante de mercado a los competidores actuales.

Diferenciación de productos: Existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes, esto genera un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación.

Necesidades de capital: En caso de presentar algún problema la empresa puede mejorar su posición inyectado capital para su mejora en la planta de producción de triturado concreto y asfalto, lo que hará que siga posicionada frente a las demás empresas, mostrando su factor de diferenciación en el mercado.

Poder de negociación con los proveedores

Número de proveedores importantes: La empresa Construcciones el Cairo SAS cuenta con 8 importantes proveedores que permiten que los procesos productivos de la organización se lleven a cabo de la mejor manera, para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

Importancia del sector para los proveedores: Como el sector donde se encuentra ubicada la empresa es comprador importante y tiene un alto grado de concentración, los proveedores están muy vinculados en la marcha del sector y aplican condiciones de suministro razonable.

Costos de cambio de los productos al proveedor: Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos

sustitutos. El poder de negociación de los proveedores aumenta.

Poder de negociación de los compradores

Número de compradores importantes: Teniendo en cuenta la cantidad de compradores, será para la empresa una oportunidad o amenaza, ya que si son pocos clientes y están agremiados podrían ponerse de acuerdo a estandarizar tarifas y no había cavidad para entrar a negociar nuestros precios con lo que ellos están dispuestos a pagar. Si existen muchos proveedores los clientes aumentarían su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar a un proveedor de mayor y mejor calidad.

Rentabilidad del comprador: Si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionarían fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo si estos suponen un alto porcentaje de su costo.

Amenaza de productos sustitutos.

Disponibilidad de productos actuales y en un futuro próximo: La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca. En el caso de la empresa Construcciones el Cairo S.A.S los productos sustitutos son muy escasos, sin embargo, los triturados de las canteras tienen una diferencia en cuanto a la entrega final del producto, es decir, es menos contaminado, pero menos resistente.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto: Se debe de estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

En función de la relación precio/rendimiento del producto y de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del sector será mayor o menor.

Anexo 3

Entrevistas

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
OBJETIVOS	En esta dimensión se tiene como referencia el conocimiento que tienen los trabajadores sobre cuál es la misión, visión los objetivos y como es el funcionamiento o hacia donde apunta la organización. Este conocimiento no se adquiere al momento de la vinculación laboral sino a través de la experiencia y de la antigüedad.	"inicialmente la persona debe hacer llegar unos documentos que demuestren la idoneidad para ocupar el cargo , ya sea en capacitación, en conocimiento de acuerdo al perfil que se haya determinado conseguir, se realiza un proceso de inducción completo, se explican lo que son direccionamientos estratégicos, sistemas de gestión de calidad, se explican los procesos asociados al cargo, posteriormente se realiza una recordación por parte de los líderes de cada área de los objetivos para alcanzar, de las metas propuestas de las actividades a desarrollar, aquí se busca en este ejercicio se busca el sentido de pertenencia , el buen desarrollo de las actividades, la integración con el grupo de trabajo".(sujeto1,entrevista 1, línea 25-34). "si el proceso fue completo me dieron un recorrido por la empresa, me explicaron sobre los diferentes procesos y en términos ya de mis labores como tal si me entregaron el manual de funciones y me indicaron correctamente las cuales iba yo a desempeñar y cuáles eran los procesos que yo iba a manejar". (sujeto 2, entrevista 3, líneas 16-21). "explican los procesos asociados al cargo, posteriormente se realiza una recordación por parte de los líderes de cada área de los objetivos para alcanzar, de las metas propuestas de las actividades a desarrollar, aquí se busca en este ejercicio se busca el sentido de pertenencia, el buen desarrollo de las actividades". (sujeto 1, entrevista 1, líneas 30-34) "se realiza un proceso de inducción completo, se explican lo que son direccionamientos estratégicos, sistemas de gestión de calidad, se explican los procesos asociados al cargo, posteriormente se realiza una recordación por parte de los líderes de cada área de los objetivos para alcanzar, de las metas propuestas de las actividades a desarrollar". (sujeto 1, entrevista 1, líneas 28-32) "si, eso lo habíamos hablado con anterioridad, hay una sobrecarga laboral, emmm prácticamente todos los cargos, especialmente los cargos administrativos con la con la rotación de personal " (sujeto 2, entrevista 3, líneas 180-182)	de acuerdo con las entrevistas y relacionando la encuesta, podemos confirmar que los empleados tienen un conocimiento claro de los objetivos organizacionales y que la empresa realiza esfuerzos para que quede un procedimiento claro en sus inducciones y capacitaciones.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
COOPERACION	Es la emoción de los individuos de la organización por un sentido de ayuda entre colaboradores y sus directivos. Se relacionan los procesos asociativos entre y trabajadores con la condicional que estén ejerciendo sus actividades laborales, buscando cumplir con los objetivos establecidos. Está enfocado en la ayuda mutua, en diferentes niveles jerárquicos. Cuando no se tiene la suficiente confianza entre colaboradores para solicitar apoyo o dialogar sobre asuntos no laborales, se presenta la situación que más afecta esta variable.	• "se realizan actividades, talleres de trabajo en equipo y comunicación asertiva, de interacción e integración entre los colaboradores para que todos vallan orientados al cumplimiento de las metas laborales, misión, visión, objetivos de calidad, y mejoramiento del clima laboral y organizacional". (sujeto1, entrevista 1, líneas 44-48). • " entre los mismos compañeros se colaboran para poder cumplir con las tareas, pero todos se deben ayudar porque si no colapsan con tanto trabajo". (sujeto 1, entrevista 1, líneas 99-102). • "puede ser muy esporádico porque pues ellos también eh tienen mucha carga de trabajo y también tienen unas tareas que cumplir entonces eso se puede tornar un poco esporádico porque el tiempo que tenemos y la carga laboral que manejamos no nos permite esa cooperación". (sujeto 2, entrevista 3, líneas 32-36) • "si, esencialmente las decisiones importantes o de tipo económico deben pasar por el gerente para poder desarrollar, sin la autorización de el no se puede como continuar con ese proceso a pesar de que se requiere aun sea de forma urgente sin esa autorización no se puede continuar " (sujeto 1, entrevista, Ent 548-562)	en esta variable o dimensión notamos que en ocasiones programan actividades que ayuden al trabajo en equipo, como también situaciones forzadas para cumplir los objetivos organizacionales como el cumplimiento de tareas no solo del colaborador sino también de su compañero. La sobrecarga laboral se muestra muy latente y esto hace que la cooperación sea nula o sea forzada y obligatoria en su momento.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
LIDERAZGO	Esta dimensión se define por el autor como la capacidad de los dirigentes y de los subordinados para tomar retos y cambios para objetivos en común, dimensión de la cual se crean diversos estilos de liderazgo, bajo el marco de la teoría administrativa.	• "se han presentado algunas situaciones de quejas, sin embargo, se ha tratado de darle el mejor tratamiento para la mejora del clima." (sujeto 1, entrevista 1, líneas 57-59). • "la mayoría de las veces podríamos decir que si, de todos modos ante cualquier situación o inconveniente pues nos toca gestionar y buscar la solución con o sin ayuda de ellos".(sujeto 2, entrevista 3, líneas 40-42). • "en este momento las personas que están liderando los grupos de trabajo siempre están dispuestos como a ayudar a los colaboradores eee ayudar a los colaterales digamos ". (sujeto 1, entrevista 1, lineas53-56) • "eee, actualmente la rotación de personal es alta, ha habido o se ha presentado mucho ingreso y salida de personal". (sujeto 1, entrevista 1, lineas128-129)	en esta dimensión, aunque los dirigentes estén dispuesto a brindar una mano a sus subordinados, los estilos de liderazgo que se crean no siempre son los propicios para manejo de situaciones con los colaboradores y se presentan inconformismos que afectan el ambiente de trabajo, no generan esa confianza para que los subordinados consulten temas y busquen otras opciones para solucionar los inconvenientes presentados.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
TOMA DE DECISIONES	Hace referencia a la emoción que tiene los trabajadores sobre los retos que genera el trabajo y la participación de los individuos sobre las decisiones de la empresa. Es la dimensión en que la empresa impulsa la aprobación de riesgos identificados con el fin de lograr objetivos establecidos, y una similitud entre el tipo de liderazgo y la manera en cómo los individuos intervienen en las decisiones de la organización. Se podrá definir como un subproceso de la ocupación de la dirección.	• "los jefes son distintos para los diferentes cargos, entonces hay personas que tiene problemas con el tema de la jerarquía. si una persona está en facturación, pero facturación no es solo un proceso administrativo y contable, sino que también está vinculado al área comercial, entonces el comercial manda y el contador manda, eso genera muchos conflictos porque debería de manejarse una sola línea, pero un solo cargo debe justificarse antes diferentes jefes"(sujeto1, entrevista 2. líneas 192-200). • "no porque en muchos de los procesos que manejamos necesitamos la autorización del jefe inmediato...entonces eso en ocasiones me genera algunos atrasos o algunos inconvenientes en la realización de mis funciones porque en ese punto la exigencia es sin esa autorización no podemos continuar con algún proceso".(sujeto 2 entrevista 3, líneas 46-52). • "en ocasiones si pueden tener en cuenta mi opinión, pero eso es muy esporádico". (sujeto2, entrevista 3, líneas 55-56) • "el gerente autoriza el pago, entonces digamos que la autonomía es muy limitada, demasiado limitada, y eso a veces hace que los procesos sean mucho más lentos, tomen más tiempo, del que deberían de tomar." (sujeto 2, entrevista 3. líneas 546-545) • "a ver, digamos que eso es lo que te mencionada con el tema de los multijefes, que una labor tiene varios jefes, entonces eso puede generar cierto grado de confusión, y también es una oportunidad de manipulación para el empleado,"(sujeto 2, entrevista 3, líneas 567-750) • "pues que te puedo decir al respecto, de poder... pero es que la carga laboral no no me lo permite, es decir, eh si un sábado están haciendo un torneo o alguna cosa pues yo tengo otras prioridades en términos de la carga laboral que no me permiten eh participar activamente."(sujeto 3, entrevista 3, líneas 2-28) • en esa parte no, en esta parte si eh notado que no socializan eh los resultados de esos cumplimientos o de esos indicadores que nosotros tenemos ehh que adelantar esa parte no no es muy clara, no lo socializan como concretamente o detalladamente, no la verdad es que no." (sujeto 3, entrevista 3, líneas 87-91)	esta dimensión refleja que en la empresa Construcciones el Cairo, el tema de jerarquía no es clara, y por esta razón los empleados no sienten la autonomía de realizar su labor, ya que deben rendir cuentas a más de un líder o jefe inmediato para poder tomar decisiones sobre los procesos de su cargo. no tienen en cuenta las opiniones de los empleados, y esto genera confusiones en los procesos ya que la manera en que ven los jefes es diferente a como lo ven los empleados que son los que diariamente deben hacer los procesos.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Esta dimensión se define por el autor como la percepción por parte de los trabajadores de la organización sobre un ambiente de trabajo agradable y de unas buenas interacciones sociales entre todos los miembros de la organización. El relacionamiento personal, basado en acciones informales como la recreación el ocio y demás, no tiene importancia para los trabajadores en sus métodos de interacción social, aunque se tiene en cuenta de forma relevante cuando estas acciones	• en esta variable se manifiesta lo siguiente: "se trata de sacar espacios de interacción social, pero dichos espacios son muy reducidos para realizarlos, por la carga laboral que tiene cada labor a veces resulta ser superior a las personas que se tiene en cada actividad para ejecutarse dichas actividades programadas". (sujeto 1. línea 76-79). • "también manifiestan sobre ambiente de trabajo agradable: "el equipo se encuentra relativamente integrado, o tratan de solucionar los problemas desde el mismo grupo". (sujeto 1. línea 83-84). • "son personas muy queridas, muy respetuosas y la relación con el jefe es buena, enmarcada dentro del respeto"(sujeto 2 entrevista 3, líneas 59-61). • "se puede manejar si, dentro del tiempo que nos quede y todo el tema si se puede manejar, la relación con ellos es buena, son personas muy queridas. con los que se puede compartir".(sujeto 2, entrevista 3, líneas 65-68).	los empleados de la empresa manejan un ambiente agradable de trabajo, están integrados y tratan de llevar una atmosfera armónica para poder ejecutar todas las tareas a cabalidad, pero por el tema de la sobrecarga de tareas, no permite compartir espacios de ocio con sus compañeros, ni participar en algunas actividades que programe la empresa aun en sus horas de trabajo, porque lo toman como pérdida de tiempo para cumplir con las tareas pendientes.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
MOTIVACION	Esta dimensión está establecida por diversas conductas que demuestran los trabajadores después de su seguimiento de logros y metas con el propósito de alcanzar a satisfacer sus diversas necesidades.	• "en este momento no, no existe un programa real de reconocimiento, se tenía establecido un programa que se llamaba el empleado del mes, sin embargo, ese programa resulto no ser tan efectivo porque el criterio de evaluación era muy subjetivo" (sujeto 1, entrevista1, líneas 64-67) • "con respecto a esta variable se manifiesta lo siguiente: "actualmente la rotación de personal es alta, ha habido o se ha presentado mucho ingreso y salida de personal, en ocasiones por temas de convivencia laboral, exactamente por evitar el conflicto, también se ha presentado algunos inconvenientes económicos de parte de la empresa que ha generado que algunos colaboradores se hayan retirado buscando más estabilidad económica"(sujeto 1, entrevista 1, líneas 128-130; 135-139). • "en ocasiones se presentan algunos inconvenientes, en especial en los últimos años por temas de moras en los pagos, hubo una administración que reestructuró la empresa y adecuó al personal a otras cosas" (sujeto1, entrevista 2, líneas 154-157). • "digamos que adquirir nuevos conocimientos y la oportunidad de trabajar en una empresa como este si puede generar una motivación, sin embargo, las posibilidades de ascenso que hay son demasiado bajas por lo cual eso genera en algunas ocasiones como un poco de desmotivación. porque no hay una posibilidad de ascender dentro de la empresa". (sujeto2, entrevista3, líneas 71-76). • "común, el equipo se encuentra relativamente integrado, o tratan de solucionar los problemas desde el mismo grupo". (sujeto 1, entrevista 1, líneas 83-84) • "emmm, a ver, actualmente no existe un plan de ascensos en la empresa, no existe un plan de carrera, digamos que estamos aprendiendo sobre la marcha, la idea es poder mejorar eimplementar todas esas cosas para fidelizar una de las partes fundamentales de una empresa que son los empleados, sería muy importante que se tuviera en cuenta, pero en este momento, pero ninguna de estas cuenta, o existe o están" (sujeto 2, entrevista 2, líneas 630-635)	la baja motivación de los empleados se refleja por temas económicos, de convivencia laboral, fatiga laboral por sobrecarga de trabajo, alta rotación de personal, no hay posibilidad de ascenso y eso genera que la empresa tenga retrasos en los procesos, rotación de personal, clima laboral pesado y por esa razón no se cumplan con los objetivos.

VARIABLES	DEFINICION	ENTREVISTAS	CONCLUSIONES
CONTROL	Esta dimensión se define como la representación de la percepción que tiene los trabajadores de la empresa sobre el número de reglas, tramites, procesos y demás restricciones a los que se enfrentan en el monitoreo de su labor y de sus funciones y tareas. Identifica si las labores ejecutadas en un periodo de tiempo determinado permitieron el alcance de los objetivos organizacionales	• "los sistemas están orientados a que el trabajador cumpla con unos objetivos y cumpla con unas normas, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo por ejemplo se encarga de la seguridad del trabajador frente a los accidentes e incidentes de trabajo".(sujeto 1 entrevista 1, líneas 153-157). • "se realiza la supervisión constante de la ejecución de la labor, por ejemplo, la persona queguadaña debe de firmar un permiso para el uso de la guadaña, llevar su equipo para verificar que está en buenas condiciones, lo mismo la persona que va a hacer trabajos riesgosos como trabajos en alturas trabajos en caliente, trabajos en espacios confinados"(sujeto 1, entrevista 1, líneas 161-166). • "se les capacita para el uso permanente de los elementos de protección personales y de la dotación, sin embargo, es un proceso que a veces requiere ser constantemente recordado"(sujeto 1 entrevista2, líneas 39, 41, 44 y 45). • "si claro en ese sentido si, incluso diría que estamos controlados constantemente, eso hace parte de incluso de la política de calidad de la empresa, hay unos indicadores y unas políticas allí que se deben cumplir y tenemos la supervisión constante."(sujeto 2, entrevista 3 líneas 80-83). • "no socializan los resultados de esos cumplimientos o de esos indicadores que nosotros tenemos que adelantar esa parte no es muy clara, no lo socializan como concretamente o detalladamente".(sujeto 2, entrevista 3, líneas 86-90)	los procesos y/o protocolos que se manejan en la empresa son constantemente controlados, todo en pro del bienestar el colaborador, ya que esta empresa maneja muchos riesgos que pueden perjudicar tanto al empleado como a la misma organización, la falta de capacitaciones de los elementos de seguridad industrial, de seguridad, y la falta de compromiso del empleado en acatar las órdenes, puede generar situaciones lamentables e irreversibles. Aunque manejan un alto control de los procesos productivos, no retroalimentan los resultados y por esta razón los empleados no saben que deben mejorar en sus cargos y manifiestan confusión o desconocimiento de las mejoras que deben hacer.

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Anexo 4.**Tabla 14***Colaboradores Construcciones el Cairo*

Construcciones el Cairo	
Cargos	Número de Empleados
Auxiliar de Servicios Generales	2
Asesor Comercial	1
Talento Humano	1
Soldador	2
Auxiliar de Trituración	25
Conductor	9
Auxiliar de despachos	1
Auxiliar Contable	1
Auxiliar de Costos	1
Mecánico	2
Facturación	1
Laboratorio	3
Coordinación de Calidad	1
Servicio al cliente	1
Coordinador de Asfalto	1
Operador Planta de Concreto	1
Control de Ingreso	2
Operador Maquinaria	4
Tesorería	1
Auxiliar de Compras	1
Gerencia	1
Auxiliar de Asfalto	1
Director Comercial	1
Jefe de Planta	1
Total	65

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores (2022).

Anexo 5.**Figura 14****Encuesta****ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Apreciado empleado: Es importante para nosotros, recibir su apoyo y colaboración valiosa, a través del diligenciamiento de este instrumento, con el propósito de conocer el clima organizacional de la empresa, con miras a fijar correctivos que repercutan en beneficio de toda la organización y de los autores involucrados en ella. Encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara que le permite tener percepción sobre escenarios, opiniones y condiciones frente a eventos y personas; participación y continuidad en eventos y ambientes a los cuales se puede hallar la organización.

Agradecemos su respuesta, tomando como base la escala de 1 a 7, siendo 7 el puntaje máximo y 1 el punto mínimo:

I. Marque con X la respuesta con la cual se sienta más identificado:

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

7. Excelente 6. Muy Buena(0) 5. Buena(o) 4. Regular 3. Mala(o) 2. Muy mala 1. Nula

2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:

7. Toda la información 6. Suficiente informacion 5. apenas la necesaria 4. alguna informacion 3. muy poca 2. casi nunca 1. ninguna

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?

7. Plenamente 6. gran satisfaccion 5. alguna satisfaccion 4. indiferente 3. alguna insatisfaccion 2. gran insatisfaccion 1. insatisfaccion absoluta

4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:

7. Excelente 6. Muy Buena(0) 5. Buena(o) 4. Regular 3. Mala(o) 2. Muy mala 1. Nula

5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

7. Siempre 6. con mucha frecuencia 5. periodicamente 4. algunas veces 3. muy de vez en cuando 2. casi nunca 1. nunca

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

7. Como líder 6. como organizador 5. como colaborador 3. simplemente participa 3. participa porque le toca 2. participa con desagrado 1. no participa

7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su EDS u otra EDS?

7. Siempre 6. con mucha frecuencia 5. periodicamente 4. algunas veces 3. muy de vez en cuando 2. casi nunca 1. nunca

8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

7. Siempre 6. con mucha frecuencia 5. periodicamente 4. algunas veces 3. muy de vez en cuando 2. casi nunca 1. nunca

9. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

7. Como líder 6. como organizador 5. como colaborador 3. simplemente participa 3. participa porque le toca 2. participa con desagrado 1. no participa

10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda a hacer el trabajo que les corresponde?

7. Siempre 6. con mucha frecuencia 5. periodicamente 4. algunas veces 3. muy de vez en cuando 2. casi nunca 1. nunca

11. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

7. Siempre 6. con mucha frecuencia 5. periodicamente 4. algunas veces 3. muy de vez en cuando 2. casi nunca 1. nunca

12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
16. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
17. ¿Su jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar
- | | | | | | | |
|------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|---------------|------------|
| 7. Toda la información | 6. Suficiente informacion | 5. apenas la necesaria | 4. alguna informacion | 3. muy poca | 2. casi nunca | 1. ninguna |
|------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|---------------|------------|
-
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?
- | | | | | | | |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|
| 7. Siempre | 6. con mucha frecuencia | 5. periodicamente | 4. algunas veces | 3. muy de vez en cuando | 2. casi nunca | 1. nunca |
|------------|-------------------------|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|----------|

26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
7. Siempre						
27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	6. Muy Buena(0)	5. Buena(o)	4. Regular	3. Mala(o)	2. Muy mala	1. Nula
7. Excelente						
28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
7. Siempre						
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	6. Muy Buena(0)	5. Buena(o)	4. Regular	3. Mala(o)	2. Muy mala	1. Nula
7. Excelente						
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	6. Muy Buena(0)	5. Buena(o)	4. Regular	3. Mala(o)	2. Muy mala	1. Nula
7. Excelente						
31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	6. Suficiente informacion	5. apenas la necesaria	4. alguna informacion	3. muy poca	2. casi nunca	1. ninguna
7. Toda la información						
32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?	6. Casi todos los que les competen	5. Algunos que les competen	4. Conocen todos los problemas	3. Desconocen casi todos	2. Conocen algunos	1. No conocen ninguno
7. Los que les competen a ellos						
33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	6. Realizado	5. Retribuido	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy	1. Totalmente
7. Realizado y						
34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
7. Realizado y satisfecho						
35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	6. Contento	5. Bien	4. no le es desagradable	3. No le agrada, ni le satisface	2. Insatisfecho	1. Totalmente descontento
7. Contento y satisfecho						
36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
7. Siempre						
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	6. Muy Buena(0)	5. Buena(o)	4. Regular	3. Mala(o)	2. Muy mala	1. Nula
7. Excelente						
38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?	6. Seis años	5. Cinco años	4. Cuatro años	3. Tres años	2. Dos años	1. Un año o menos
7. Siete o más años						
39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	6. Importante, está contento	5. Le importa, le satisface	4. Le es indiferente	3. Le da alguna importancia	2. Le da poca importancia	1. No le da importancia
7. Importante, satisfactoria						
40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
7. Siempre						

41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

7. Siempre	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

7. Siempre	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

7. Muy contento	6. Contento	5. Tranquilo y satisfecho	4. Indiferente	3. Intranquilo	2. Descontento y tensionado	1. Muy restringido
-----------------	-------------	---------------------------	----------------	----------------	-----------------------------	--------------------

44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

7. Excelente	6. Muy Buena(o)	5. Buena(o)	4. Regular	3. Mala(o)	2. Muy mala	1. Nula
--------------	-----------------	-------------	------------	------------	-------------	---------

45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?

7. Siempre	6. con mucha frecuencia	5. periodicamente	4. algunas veces	3. muy de vez en cuando	2. casi nunca	1. nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

¡Muchas gracias por su participacion en el diligenciamiento de la encuesta!.