

Diagnóstico de Clima Organizacional para la Empresa Servimantenimiento Eléctrico
Industrial DAPP

Autores:

Lizeth de la Cruz GUERRA BEDOYA

Stephanny PÉREZ CORTÉS

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2020

Diagnóstico de Clima Organizacional para la Empresa Servimantenimiento Eléctrico
Industrial DAPP

Autores:

Lizeth de la Cruz GUERRA BEDOYA

Stephanny PÉREZ CORTÉS

Trabajo de grado realizado para optar por el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor:

Luz Karina García Contreras

Magister en Administración- Especialista en Finanzas

Administradora de Empresas

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2020

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

|

Cartago, Valle del Cauca 2020

Contenido

Introducción	1
El Problema.....	3
Planteamiento del Problema	3
Pregunta de investigación	4
Sistematización Del Problema	4
Objetivos.....	5
General.....	5
Específicos	5
Justificación	6
Marco Referencial.....	7
Antecedentes	7
Marco Teórico.....	13
Modelos Administrativos “Un Enfoque Histórico hacia lo Moderno”	16
Un Giro Dimensional Hacia la Percepción Sobre Clima Laboral	21
Marco Conceptual.....	30
Marco Contextual	34
Marco Legal	35
Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (Retie).....	36

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	37
Marco de la Trayectoria Empresarial.....	43
Marco Metodológico.....	45
Diseño metodológico:	45
Enfoque	45
Tipo de Investigación.....	46
Muestra	46
Técnica e instrumento de recolección de dato	46
Resultados	48
Estudio del Sector al Cual Pertenece la Organización para Conocer su Perfil	
Competitivo	48
La Intensidad de la Rivalidad y Competencia en el Mercado:	48
Amenaza de los Nuevos Entrantes:	55
Poder de Negociación de los Proveedores:	57
Poder de Negociación de los Compradores:	60
Productos Sustitutivos.....	61
Análisis Cinco Fuerzas de Porter	62
Diagnóstico del Ambiente Externo e Interno de la Empresa DAPP que permita	
evidenciar sus Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas.....	64
Análisis de la situación externa de la Empresa	64

Análisis de la Situación Interna de la Empresa.....	81
Variables que Impactan el Clima Organizacional de la Empresa	
SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP	89
Análisis de la encuesta.....	91
Resultados Generales, Extraídos de la Aplicación Escala EDCO	117
Propuesta de Plan de Acción y Seguimiento	118
Conclusiones.....	122
Recomendaciones	125
Bibliografía	127
Evidencias.....	158

Lista de Tablas

Tabla 1. Antecedentes.....	8
Tabla 2. Resumen de las Principales Teorías que Soportan la Investigación	28
Tabla 3. Matriz de Impacto Legal.....	39
Tabla 4 Competencia Directa Empresa Servimantenimiento Dapp	49
Tabla 5. Competidores indirectos Empresa Servimantenimiento Dapp	50
Tabla 6. Estabilidad política económica	65
Tabla 7 Dimensión económica creación de nuevos impuestos.....	66
Tabla 8. Dimensión económica apertura	66
Tabla 9 Dimensión económica política laboral	67

Tabla 10 Dimensión económica Ley de Modernización	67
Tabla 11 Dimensión económica política fiscal	68
Tabla 12 Dimensión Política. Incremento de la responsabilidad pública de los políticos	69
Tabla 13 Dimensión Política. Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales	69
Tabla 14 Dimensión Social. Reformas Al Sistema De Seguridad Social.....	70
Tabla 15 Dimensión social incremento en el Índice de Desempleo	71
Tabla 16 Dimensión Social. Política Salarial	71
Tabla 17 Dimensión Tecnológica. Telecomunicaciones	72
Tabla 18 Dimensión Tecnológica. Automatización De Procesos Como Medio Para Optimizar El Uso Del Tiempo.....	73
Tabla 19. Dimensión Tecnológica. Facilidad de acceso a la Tecnología	73
Tabla 20 Dimensión Tecnológica. Velocidad En El Desarrollo Tecnológico.....	74
Tabla 21 Dimensión tecnológica. Resistencia a cambios Tecnológicos.....	74
Tabla 22 Dimensión competitiva. nuevos Competidores	75
Tabla 23 Dimensión Competitiva. rotación de talento humano	76
Tabla 24 Dimensión competitiva. alianzas estratégicas	76
Tabla 25 Dimensión competitiva. desregulación del sector financiero	77
Tabla 26 Matriz evaluación del factor externo (EFE)	78
Tabla 27 Matriz evaluación del factor interno (EFI)	86
Tabla 28 Escala encuesta de clima organizacional (EDCO)	91
Tabla 29. Referencias Interpersonales	94
Tabla 30 Ponderación de la Encuesta estilo de Dirección	97

Tabla 31 Ponderación de la Encuesta Sentido de Pertenencia.....	101
Tabla 32 Ponderación de la Encuesta Retribución	104
Tabla 33 Ponderación de la Encuesta Disponibilidad de Recursos	107
Tabla 34 Ponderación de la encuesta Estabilidad	110
Tabla 35 Ponderación de la Encuesta, claridad & coherencia en la Dirección.....	113
Tabla 36 Ponderación de la Encuesta, valores colectivos.....	116
Tabla 37 Resultados de la escala encuesta de clima organizacional	117
Tabla 38. Cronograma de actividades basados en la encuesta EDCO.....	119

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Ranking de Empresas locales	52
Gráfico 2. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?	91
Gráfico 3. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	92
Gráfico 4. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	92
Gráfico 5. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?.....	93
Gráfico 6 .¿El grupo de trabajo, valora mis aportes?.....	93
Gráfico 7¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?.....	95
Gráfico 8. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?.....	95
Gráfico 9. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	96
Gráfico 10. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	96
Gráfico 11. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?.....	97
Gráfico 12¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?	98
Gráfico 13 ¿Los beneficios de salud que recibo en mi empresa satisfacen mis necesidades?	99

Gráfico 14 . ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	99
Gráfico 15¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa?	100
Gráfico 16¿Los servicios de salud que recibo en la empresa, son deficientes?.....	100
Gráfico 17¿Realmente me interesa el futuro de la Empresa?	101
Gráfico 18¿Recomiendo a mis amigos la empresa, como un excelente sitio de trabajo?	
.....	102
Gráfico 19¿Me avergüenzo de decir, que soy parte de la Empresa?	102
Gráfico 20 Sin remuneración, no trabajo horas extras.....	103
Gráfico 21¿Sería más feliz en otra empresa?.....	103
Gráfico 22 ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	105
Gráfico 23¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo, es adecuado?	105
Gráfico 24,¿El entorno físico de mi sitio de trabajo, dificulta la labor que desarrollo? 106	
Gráfico 25 ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	106
Gráfico 26, ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?	107
Gráfico 27, ¿La empresa despide el personal, sin tener en cuenta su desempeño?	108
Gráfico 28,¿La empresa brinda estabilidad laboral?.....	108
Gráfico 29, ¿La empresa contrata personal temporal?	109
Gráfico 30, ¿La permanencia en el cargo, depende de preferencias personales?	109
Gráfico 31, ¿De mi buen desempeño, depende la permanencia en el cargo?	110
Gráfico 32¿Entiendo de manera clara, las metas de la Empresa?	111
Gráfico 33, ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?.....	111
Gráfico 34¿Algunas tareas a diario asignadas, tienen poca relación con las metas?.....	112
Gráfico 35¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	112
Gráfico 36¿Las metas de la Empresa, son poco entendibles?	113

Gráfico 37¿El trabajo en equipo, con otras dependencias es bueno?	114
Gráfico 38,¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?	114
Gráfico 39¿Cuándo necesita información de otras dependencias la puede conseguir fácilmente?.....	115
Gráfico 40¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?	115
Gráfico 41¿Las dependencias resuelven problemas, en lugar de responsabilizar a otras?	116

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Evolución de Relaciones humanas & clima laboral	30
<i>Ilustración 2. Mapa de Cartago</i>	35
Ilustración 3. Fuerzas de Michael Porter	62

Lista de Anexos

Anexo A. Entrevista a grupos focales de la Empresa Servimantenimiento Eléctrico DAPP	146
Anexo B. Diarios de Campo	146
Anexo C. Encuesta.....	152
Anexo D. Socialización propuesta de intervención 1	158
Anexo D. Socialización propuesta de intervención 2	158
Anexo D. Socialización propuesta de intervención 3	159
Anexo D. Socialización propuesta de intervención 4	159

Resumen

Dada las condiciones del medio empresarial, la presencia del clima organizacional toma cada vez más fuerza en el entorno laboral, por lo que diferentes estudios sobre la temática, les han permitido a las empresas obtener un rotundo éxito en el ejercicio de sus actividades. Es por ello, que se invierte sustancialmente en el recurso humano, debido a la gran competencia a nivel industrial, muchas organizaciones han encontrado la importancia de tener un buen clima laboral que conlleva a conseguir un personal altamente motivado, comprometido y productivo, gracias a esto, poder obtener un mejor desempeño de las personas, aportando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Aun cuando para muchos empleados las capacitaciones suelen convertirse en el foco de opiniones inequívocas cuando de asistir a ellas se trata; ya que en muchas ocasiones les toca intervenir forzosamente para que asistan a las pertinentes formaciones.

Siendo la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP un foco de análisis donde será el apoyo para realizar este trabajo investigativo basado en el clima organizacional actual existente, en el cual se empleará la encuesta (EDCO), para medir la percepción de los actores involucrados; emitiendo así un diagnóstico preciso sobre éste tema para proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento y mejoramiento de dicho análisis.

Teniendo en cuenta que los administrativos se encuentran abiertos a propuestas prácticas que otorguen analizar el clima laboral, basándose en un modelo de intervención atractivo para la estructura de la empresa, con miras a protegerla, proyectarla e incentivarla.

Abstract

Given the conditions of the business environment, the presence of the organizational climate takes more and more strength in the work environment so different studies on the subject, have allowed companies to achieve a resounding success in the exercise of their activities. That is why it is invested substantially in human resources even though for many employees the training usually becomes the focus of unequivocal opinions when attending them; since in many occasions they have to intervene forcefully so that they attend the pertinent formations.

Being the company SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP a focus of analysis, which reflects short-term shortcomings that affect the work harmony between this line of high command and the personnel; Through the survey (EDCO), this pulse could be measured by those involved; thus issuing an accurate diagnosis on this perceptual subject, of great size and fundamental for the entity.

Therefore, it can be rescued that managers in agreement with the manager, are open to practical proposals to improve the working environment, focusing on that model of intervention attractive to the structure of the company, with a view to protect, project and encourage it. It is thus that betting on these valuable collaborators not only with a playful recognition, but also with the key of cordiality, in which palpable axes must prevail such as communication, teamwork, attention calls with subtlety; By means of these constructive criticisms, employees are exalted, that organizational climate is created that is necessary and that is subjectively present in the company, becoming the second home; therefore, it is essential that each stakeholder is committed to the objective.

Introducción

La administración es una ciencia que, aunque en mayor medida está orientada a cuestiones de costos y ganancias, proyectos de inversión, y en general a aspectos financieros, también está directamente relacionada con la parte humana; tanto así que, dentro de la empresa u organización, el área de talento humano puede verse como un motor fundamental e imprescindible para su funcionamiento.

El asunto que genera mayor dificultad en cualquier organización es el tema laboral y los esfuerzos que se requieren en la conformación de equipos o grupos de trabajo, ya que el ser humano muchas veces es impredecible y es casi imposible pronosticar con exactitud sus reacciones o comportamientos ante situaciones específicas.

Por lo anterior, se requiere invertir tiempo y recursos en ésta materia al momento de hablar de administración de personal; el no hacerlo genera dificultades en el clima laboral o incluso familiar. Siendo el clima organizacional el ambiente interno conformado por los individuos que hacen parte de la empresa, en donde se reflejan sentimientos que componen el ambiente interno el cual puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad; es por esto que el comportamiento de un individuo en la empresa no sólo depende de sus características personales sino de cómo percibe su clima organizacional.

Es por esto que se realizará un diagnóstico sobre clima organizacional, partiendo de la necesidad de conocer la percepción de los empleados de la organización, siendo éste un factor importante en la administración, teniendo en cuenta que el desempeño de los colaboradores se puede ver afectado por muchos factores encontrados en las labores diarias, se pretende indagar como se encuentra la empresa desde el punto de vista interno, para lo cual se realiza un análisis de tipo comportamental del grupo con el cual va a interactuar, es decir, se evalúa la interacción humana que pueda tener con “otros”, pero no hay método para evaluar si el individuo va a “encajar” con el grupo con el cual va a trabajar para así evitar conflictos o potenciar los talentos compartidos en las organizaciones, pero si se obtienen resultados en donde se puede analizar los aspectos que permiten al individuo adaptarse a las condiciones y características establecidas.

La medición del clima se puede realizar mediante unas herramientas para recopilar la información como lo son las encuestas que se le realizarán al personal administrativo y operario de la organización, diarios de campos tomados como pre diagnóstico, bases de datos para el análisis del sector. En cuanto al clima organizacional se tendrán en cuenta sus expectativas, gustos, entretenimientos, ideas sobre diversos aspectos de la vida, comportamientos usuales e inusuales frente a circunstancias diversas, estados de ánimo, sentimientos y otras más que se detallarán en el desarrollo y análisis de la investigación.

Por tal motivo se han compilado diferentes teorías e investigaciones que muestran la importancia de la medición del clima laboral en las organizaciones presentes en el desarrollo del trabajo investigativo.

El Problema

Planteamiento del Problema

Frente a la tendencia de un escenario globalizado, las empresas más allá de sostenerse en el tiempo, deben agregar un valor plus a su objeto social, que les conceda el privilegio de ser competitiva. Para ello se hace necesario contar con personal calificado, comprometido y eficiente, características fundamentales para el buen desempeño de la labor y así lograr converger la satisfacción del cliente externo e interno.

Básicamente para mostrar estos resultados de servicios y/o productos que se ofertan, los directivos deben procurar un ambiente laboral armonioso, donde impere el respeto, la solidaridad y las buenas maneras para expresar desacuerdos, en aras de entregar una imagen del buen servicio, la cordialidad y la aptitud siempre positiva de la empresa, sus colaboradores, quiénes deben consentir al cliente, considerado como pieza fundamental para el sostenimiento de la organización.

En la actualidad, se pueden evidenciar algunas empresas que no consideran importante la medición del clima, por consiguiente, se presentan situaciones de inconformidad, llevando a un bajo desempeño o rendimiento, afectando negativamente la organización por desconocimiento a temas internos de vital importancia para la empresa.

Frente a la gran necesidad demarcada, de que las empresas mejoren su dinámica organizacional, la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP que es una organización que ha mostrado un crecimiento significativo en el comercio y ha construido un buen nombre con reconocimiento en la ciudad, ahora pretende invertir en el talento humano, iniciando por estudiar el clima interno ya que al realizar una mirada más profunda, se percibe por medio de los testimonios de los colaboradores en entrevistas y diarios de campo, que se encuentran falencias como grupos dispersos, problemas de comunicación, disminución del rendimiento, usurpación de funciones que entorpecen las tareas de otras áreas afectando la funcionalidad de la organización; situaciones que generan un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos, como son los problemas interpersonales, temor de expresar sus opiniones y/o inconformidades, ausencia de un

efectivo canal de lenguaje asertivo; generando un choque de criterios en los grupos de trabajo, las inseguridades de cada miembro, tensiones, disminución del rendimiento y desconocimiento de nuevos procedimientos, de igual manera, esta situación presenta alteraciones que luego se tratan de justificar basándose en la inexperiencia, falta de instrucciones o información mal proporcionada por otros trabajadores antiguos o encargados de distribuirla, generando un ambiente tenso, conflictos y otros aspectos negativos. Estas situaciones que se evidencian en la organización DAPP se solucionan de manera rígida, sin dar oportunidad de mejora a los colaboradores, llegando al caso extremo de despido ya que se basan en un modelo de inflexibilidad donde sólo se evalúa el rendimiento operativo del trabajador. Todo esto se debe a que, en esta organización no se tiene conocimiento profundo sobre la importancia del clima organizacional y las mediciones que permitan identificar puntos específicos en los que haya oportunidades de mejora, donde es importante realizar periódicamente estas evaluaciones que concedan a la gerencia estar enterada de las condiciones del clima laboral y si hay acciones para llevar a cabo.

Pregunta de investigación

¿Cómo realizar un diagnóstico de clima organizacional para la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP del municipio de Cartago en el año 2020?

Sistematización Del Problema

¿Cómo evaluar las organizaciones del sector para conocer el perfil competitivo de la empresa?

¿Cómo se pueden identificar los diferentes factores internos y externos que afectan la organización?

¿Qué variables impactan sobre el clima organizacional de la empresa?

¿Cuáles serían las estrategias para implementar un plan de acción de acuerdo a los resultados de la investigación?

Objetivos

General

Realizar un diagnóstico de clima organizacional para la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP en el año 2020.

Específicos

- A. Realizar un estudio del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo
- B. Diagnosticar el ambiente externo e interno de empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP que le permita evidenciar sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
- C. Identificar las variables que impactan el clima organizacional de la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP
- D. Proponer un plan de acción y seguimiento para la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación

Justificación

Dada la actual posición de todos los aspectos claves de un país económico, social, cultural, tecnológico y contable, las empresas deben acoplarse a los nuevos cambios sustanciales rápidamente y para ello se hace imprescindible valerse de medidas prácticas que les permitan mantenerse vigentes en el plano comercial. Situación que empuja a las compañías a extender su nómina y con ello se rompen paradigmas frente a un argumento de grandes alcances como lo es el clima organizacional; convirtiéndose así en un aspecto clave que debe estar ligado a los valores corporativos, cuya plataforma de apoyo lo genera elementos propios como la confianza, tolerancia, liderazgo, equidad en el trato: factores determinantes para conducir no sólo la organización al éxito, sino que surge como respuesta a la necesidad de tener en cuenta las opiniones de los empleados, de diagnosticar el entorno laboral y la comunicación como herramientas imprescindibles que nutren la filosofía interna de la empresa. Para que exista la sinergia entre los actores (empleados & empresa), es de suma importancia que prevalezca un clima laboral armonioso. Es por ello que debe considerarse aquellos aspectos intrínsecos que afectan el desempeño de los empleados; dado que la conducta se encuentra estrechamente ligada con aquellas percepciones que logra detallar el trabajador a través de esa relación rutinaria, que involucra su entorno laboral.

Por lo tanto, el presente estudio elaborado para la empresa DAPP es significativo porque muestra la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo de acuerdo a las funciones y características organizacionales para una buena distribución y administración del talento humano, teniendo en cuenta al individuo, su afinidad, lazos afectivos, dinámica grupal e intergrupal, entre otros, así como también tener en cuenta los factores internos y externos que pueden influir en el comportamiento y desarrollo de actividades dentro de la empresa.

En el trabajo elaborado para la empresa DAPP se podrá evaluar a cada colaborador permitiendo dar un diagnóstico-apreciación sobre el trabajo en equipo y la administración del personal, teniendo en cuenta sus capacidades, experiencia, aptitudes y actitudes sobre las labores a desarrollar en la empresa. Es importante reconocer la fuente de las situaciones negativas que se presentan en la compañía, ya que un ambiente tenso se crea en diversos escenarios que no se reconocen a simple vista, puesto que se muestran situaciones donde se

perciben falencias en la comunicación, problemas interpersonales, temor de expresar sus opiniones e inconformidades, se observa inseguridad y tensión en el grupo, lo que genera un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos, circunstancias que además se solucionan de manera rígida, sin dar oportunidad de mejora a los colaboradores, llegando al caso extremo de despido basándose en un modelo de inflexibilidad en el que sólo se evalúa el rendimiento operativo del trabajador.

Es por esto que es necesaria una evaluación estructurada que permita evidenciar las variables que están afectando las relaciones y el desempeño de los trabajadores, para llevar a cabo un plan de mejoramiento aplicado a cada dimensión del clima en la empresa, realizando un diagnóstico del clima organizacional para evaluar en qué condiciones se encuentran ejerciendo los colaboradores, ya que se requiere de un fortalecimiento de los lazos de pertenencia con el desarrollo y crecimiento personal, que se verán reflejados en la productividad y crecimiento de la empresa por medio de una serie de estrategias planteadas al realizar su debido diagnóstico, creando una postura positiva de todos los miembros, que aportará al fortalecimiento del clima laboral en esta empresa.

Siendo la universidad del Valle sede Cartago, una institución educativa al servicio de la sociedad Cartagüense, es importante que permita a los estudiantes de Administración de Empresas la aplicación de conceptos vistos en la carrera por medio de trabajos investigativos que acerquen al profesional a las realidades industriales, enfrentando diversas situaciones como lo es el clima organizacional, conociendo de primera mano los contextos en los que se desarrollan las actividades empresariales.

Marco Referencial

Antecedentes

En los últimos años es posible encontrar algunos estudios o investigaciones relacionadas con los temas de medición de clima organizacional, en la siguiente tabla se sintetizan algunos estudios:

Tabla 1.
Antecedentes

ANTECEDENTES			
Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Antecedentes Internacionales			
González, Ocaña Karyn M. Año 2015.	<i>"Trabajo en equipo y satisfacción laboral"</i> ,	Estudio tipo descriptivo, realizado por medio del instrumento la escala de Likert.	Como resultado se determinó que en el equipo de staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo ya que no todos poseen el mismo rango, por lo que es necesario poder establecer estrategias de comunicación asertiva e implementar distintas actividades de socialización, con el objetivo de dicha área.
Juárez Fernando & Hernández, Cuesta Jorge L. Año 2013.	<i>"estudio sobre el liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica"</i>	Se plantea la necesidad de generar un proceso de análisis tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico.	Como resultado se pudo concluir que al examinar las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.
Antecedentes Nacionales			

Galviz, Anaya José A & Rebellón, Urrea Harold, H Año 2017.	Duque, Ricardo J, Guzmán, Guzmán A, Tello & Ruiz, Diana L Año 2017.	Bolaños, Contreras Victoria de los A. Año 2017.
<i>"Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Ser tempo"</i>	Se realizó un análisis detallado de cómo realizar una caracterización de la cultura organizacional en el grupo empresarial tomados del marco de referencia del modelo Rodríguez, Zapata.	Se emplea la técnica socio métrica, herramienta de McGregor que mediante el análisis matemático pretende "medir el grado en que los sujetos son integrados en la estructura preferencial del grupo, las relaciones interpersonales existentes entre los individuos y la estructura del grupo.
<i>"Evaluación de la calidad de vida laboral subjetiva de las personas en condición de discapacidad física incluidas en una Fundación de la ciudad de Cali"</i>	Se realizó una evaluación de la calidad de vida de los trabajadores. Por medio de la aplicación de un instrumento diseñado por el grupo investigador.	El presente estudio permitió ver el nivel de eficiencia de los equipos de trabajo a partir de la percepción de las personas que hacen parte de la DINTEV. Esta técnica de análisis consistió en preguntar a cada sujeto a través del test socio métrico, a qué miembros del grupo preferiría para compartir determinadas situaciones o para colaborar en ciertas actividades específicas" Lo que logró cumplir con el objetivo general que busca el proyecto". Como resultado de la aplicación de este test de evaluación, se pudo identificar el grado de satisfacción de la población en condición de discapacidad física que trabaja en la Asociación la Gran Alternativa y por otro categorizar los diferentes ítems que conforman la calidad de vida laboral desde el punto de vista subjetivo. Los resultados de este estudio podrán contribuir con la elaboración de otros proyectos de investigación que estén basados en la identificación de la calidad de vida laboral de la población en condición de discapacidad.
<i>"Caracterización de la atracción interpersonal que se presenta entre los miembros de la Dintev Universidad del Valle, y su influencia en la eficiencia de los equipos de trabajo"</i>		

Antecedentes

Nacionales

Año 2017.	<i>"Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia Ltda."</i>	Se implementó un plan de mejoramiento de clima organizacional para la cual se realiza una investigación de campo a nivel explicativo, utilizando como objeto de estudio una población de cincuenta y ocho (58) trabajadores; aplicando un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentarán en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual.	Los resultados permitirán concluir si las variables o dimensiones que intervienen en el clima organizacional, están funcionando de manera satisfactoria, y determinar los aspectos de relevancia que deben ser revisados y acondicionados a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso.
Loaiza, Rivera Delby A. Año 2016.	<i>"La recreación dirigida como mediadora de habilidades sociales en los estudiantes de grado 9-3 de la Ciudadela Educativa Nuevo Latir"</i>.	Basado en lenguaje lúdico creativo como juegos dramaturgos, mural mosaico, macro siluetas, bandas gráficas, entre otros.	Se logró crear un ambiente de armonía entre los compañeros, para mejorar sus habilidades sociales y relaciones interpersonales analizando la influencia de la recreación dirigida al desarrollo y mejoramiento de los estudiantes.
Peña, Giraldo Magda A. Año 2015.	<i>"La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales"</i>	Se ejecuta el fortalecimiento del carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados en la organización, fomentando la interacción y el respeto entre los líderes y los miembros del equipo de trabajo	Como resultado se generó un ciclo de confianza, claridad, comunicación y objetivos claros que permitieron un desempeño reflejado en la producción en beneficio de la organización.

Calvache, Guevara Carolina & Guzmán, Sandra p. Año 2014.

"La recreación dirigida: un proceso que aporta al fortalecimiento del proyecto de vida y la construcción de relaciones interpersonales en los jóvenes beneficiarios del programa visión mundial, barrio Manuela Beltrán"

Se implementó una práctica profesional basada en recreación llamada "recreando nuestros sueños"

Como resultado, se pudo analizar la importancia de la implementación de actividades que promuevan el trabajo en equipo y las relaciones humanas en las que se muestra la importancia de los lenguajes lúdico-creativos para un proceso comunitario en donde se ven los cambios positivos al momento de implementar esta recreación como intervención social.

Antecedentes Nacionales

León, Fandiño Jenitze L. Año 2013.
Leiva, Melo Diana J. Año 2014.

"Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar del gimnasio campestre cristiano"

Se realizó un diagnóstico para evaluar el trabajo en equipo mediante una entrevista exploratoria y la realización de un grupo focal

Los resultados permitieron concluir el problema del equipo de trabajo de las docentes, la cual se implementó una estrategia que busca fortalecer el trabajo en equipo y generar espacios de retroalimentación a cargo del Docente Directivo, de tal forma que se establezcan momentos de reflexión, donde en compañía de las docentes de preescolar se identifiquen los logros, resultados y cambios del equipo de trabajo, así como el mejoramiento observado durante la implementación de la estrategia".

"Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca"

Se utilizó el instrumento de recolección de datos adaptado al modelo de Litwin y Stringer

Los resultados demostraron que las dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización".

Antecedentes Locales

Ramírez, Duque & Gómez Ramírez Año 2013.

“Diseño de estructura de incentivos para el mejoramiento del clima organizacional de la Empresa Rexco del municipio de Cartago”. Se realizó un análisis detallado de entrevistas realizadas a la alta gerencia y a los empleados sin importar el nivel jerárquico de la organización.

Como resultado se pudo concluir que los incentivos son de suma importancia para mejorar las relaciones grupales, motivación y el rendimiento de cada trabajador ya que al aplicar los incentivos correspondientes se pudo generar impacto positivo dentro de la organización y por ende proporcionar un mejor ambiente laboral en donde el empleado se pueda percibir importante por su desempeño en el trabajo y llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales, asegurando que con cada uno de los miembros que forman parte de la organización

Fuente: Elaboración Propia.

Los antecedentes mencionados permiten retroalimentar el tema abordado gracias a los estudios realizados en cada trabajo investigativo, con lo que se puede realizar estrategias e intervenciones con el fin de evaluar y diagnosticar el clima organizacional en la empresa, donde se pueden emplear la planificación estratégica, cambios en el entorno interno, gestión de programas motivacionales, mejoras en el canal de comunicación y alto desempeño del trabajador, basados en los modelos expuestos. Cabe concluir que la temática central del presente trabajo, es un tema de gran importancia presente en todas las organizaciones donde se puede ver afectado sino se realiza la medición a sospechas que se pueden detectar a tiempo para prevenir posibles falencias.

Marco Teórico

Consecuente con la temática que se está analizando y tomado como referencia soportes investigativos y fuentes literarias que le apunta a este tema, se relacionan diferentes autores que han aportado a la evolución de las relaciones humanas y el clima organizacional, para ello se despliega como escenario de apoyo el actual marco conformado por dos capítulos: en el primero se estudiarán los modelos administrativos más relevantes y su evolución histórica, en el segundo capítulo se podrá ahondar en la percepción sobre el clima laboral y los instrumentos de medición que se han aplicado para reconocer situaciones específicas que afectan el clima en diferentes variables. Ambos capítulos se desarrollan bajo la perspectiva del paradigma Neoclásico o Reformista ya que éste es la evolución del modelo clásico o tradicional, enfocándose en la toma de decisiones y en la dirección de personas, tratando de hacer ajustes y reconocer al individuo, evolución que da la oportunidad de dirigir la persona, administrar los recursos y tratar de optimizar los procesos, creando interacción con el enfoque sistemático haciendo que los procesos funcionen, es decir, administrar para la gente. (Murillo Vargas, y otros, 2007)

Para llevar a cabo la elaboración de los objetivos específicos del presente trabajo investigativo, se realizará un estudio del sector al cual pertenece la empresa para conocer su perfil competitivo teniendo en cuenta el aporte del autor Betancourt (2014) dónde se evaluará por medio de las cinco fuerzas de Porter, estudiando el poder negociación de proveedores y de clientes, amenazas de nuevos productos y servicios, amenazas de competidores, y competencia en el mercado. Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que nos permite analizar el nivel de competición dentro del sector al que pertenece la empresa, detectando amenazas y oportunidades generales, mediante el análisis del mercado y la competencia (Betancourt, 2014)

La actual investigación se realizó con base en las teorías de Autores como Elton Mayo (1939), Ouchi (1981) y Patterson (2005). Iniciando Elton Mayo por el concepto del trabajador como aporte invaluable a la sociedad con su teoría de relaciones humanas, Sociólogo contemporáneo que logró interpretar el sentir del trabajador en relación con el entorno laboral; influenciado por las emociones perceptibles dentro del plano sentimental,

motivacional y anímico del individuo, considerando que, no solo las aptitudes y la eficiencia de un trabajador son fundamentales para reflejar productividad dentro de una organización, por lo cual, se hace énfasis en el presente trabajo investigativo, en dónde el trabajador es la pieza fundamental para toda organización. Continuando, se aplica la teoría Z de Ouchi, ya que este autor se fundamenta en la relación del trabajador con su directivo, el cual plantea que la humanización del jefe con el trabajador aumenta la productividad, al tener en cuenta esta relación de jefe-empleado mejora la eficiencia, las relaciones sociales, apoyo laboral, compañerismo, equidad y comunicación, piezas clave del éxito empresarial, manteniendo relaciones de cordialidad, generando beneficios tanto para el empleador como para el empleado. Por último, se tiene en cuenta la teoría de Patterson, quien categoriza el clima laboral al visualizar diversidad de variables como liderazgo, relaciones interpersonales, dirección, trabajo en equipo, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores, que son elegidas para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Continuando con el desarrollo del clima organizacional y la medición, basados en la recopilación del trabajo investigativo de Olaz.

Se fija así la relevancia de conceptualizar algunos vocablos consignados en el plano teórico, en aras de comprender qué es un modelo administrativo. Por tanto, el autor (Chiavenato, 2004), manifiesta que la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Entre tanto el término modelo administrativo, se traduce en una guía de referencia orientada a satisfacer las necesidades de las organizaciones; e indiscutiblemente contiene a la palabra empresa. “Por ello se hace fundamental entender el significado de organización; en aras de presentar las teorías que profundizan sobre el tema a investigar y que en la actualidad se filtran dentro de la filosofía empresarial, contenido de gran amplitud que cobra gran importancia para el recurso humano.

Es por ello que, de acuerdo a (García Del Junco, Casanueva Rocha, Ganaza Vargas, & Alonso Rodríguez, 2000), la palabra empresa se define como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o

servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". Por ende, se analizan sigilosamente las consecuencias económicas, sociales, políticas, de relaciones interpersonales, que se promueven al interior de la entidad y lo que estas puedan lograr; lo que da inicio a una investigación cautelosa, que en primera instancia presenta una revisión bibliográfica descriptiva; fundamental en la diligencia que busca promover una línea en el tiempo de orden cronológico, para comprender que es el clima organizacional y detallar una serie de variables necesarias como liderazgo, motivación, comportamiento. Es por ello que, se referencian algunas disciplinas que complementan el estudio de la Administración de empresas como la Sociología, Psicología y Antropología, que discuten sobre la importancia de aplicar un modelo administrativo basado en el clima organizacional en las empresas, la afinidad de los miembros para la creación de equipos de trabajo entre otros. Siendo estos quienes a través de su participación, fortalecen la temática estudiada, mismos que reflejan constantemente los niveles de percepción de criterios que se encuentran sumergidos dentro de las características individuales de los empleados y forman así ese preámbulo en el que se soportaran imprescindiblemente, tema que no sólo captura el interés de los empresarios, sino que obliga a tomar medidas en la búsqueda del mejoramiento continuo, procurando un sano ambiente laboral, cuya respuesta generosa se traduce en la oportunidad de ser sostenible en el tiempo. Siempre y cuando se le dé un manejo pertinente a este tema para darse a la misión de contribuir al éxito o al fracaso de la organización. Por tanto, se acoge bajo la conceptualización de lo que es trabajo en equipo, en el que se resaltan las habilidades del recurso humano, motivado por el sentido de pertenencia, emoción que le antecede el reconocimiento producto del esfuerzo, la dedicación, las buenas maneras, la motivación componentes necesarios que permiten construir empresas sólidas en las que prima la esencia del buen trato al ser humano. Estos coordinados procesos, le permiten a la empresa aumentar significativamente las finanzas de la organización y con ello prosperan las utilidades, mismas que se incrementan en el patrimonio empresarial, acelerando sustancialmente la economía del país, el municipio, la empresa, el empleado y la familia.

Modelos Administrativos “Un Enfoque Histórico hacia lo Moderno”

“El comportamiento organizacional es una ciencia que se enriquece con las aportaciones de varias disciplinas, entre las que sobresalen la: psicológica, psicología social, sociología, sociología organizacional, antropología, ciencias políticas, ciencias económicas, entre otras”. (Chan, 2017).

De acuerdo con la diversidad de las principales estructuras administrativas, se hace necesario mostrar que su triunfo depende de las apreciaciones de los directivos, que parten del desarrollo de este diseño hacia el clima laboral. Sin interferir en las decisiones de mando superior aplicado por cada empresa y aun cuando es un tema de mucho estudio, que afecta sustancialmente desde la práctica gerencial hasta la ejecución de las funciones operativas, se precisa enlazar los modelos de administración y el clima laboral; mismos que han llevado a construir estrategias con la intención de proteger la esencia del ser humano y con ello mejorar los procesos a nivel interno; en búsqueda de soluciones que en la práctica de las tareas realizadas contribuyan gradualmente a alcanzar las metas de la organización y de sus colaboradores.

Partiendo de los acontecimientos puntuales, que han acompañado la historia de los pueblos, se obliga mencionar un suceso determinante que movió emociones en Europa Occidental y Norte América, “La revolución industrial”, la que provocó una serie de transformaciones sociales, económicas y culturales hacia un mundo moderno que no sólo le dio protagonismo al auge comercial, sino que también le dio vida a varios ejemplares administrativos que se comparan con los modelos del siglo XXI.

Es por ello, que algunos autores contemporáneos, mediante un tránsito cronológico plasmaron sus definiciones a grandes rasgos, en una búsqueda por caracterizar el título relacionado; tema que en la actualidad ha contribuido a despertar conciencia empresarial a los interesados en formar compañía. Por tanto, deberán filtrar este argumento clima organizacional, fundamental en las empresas que, en la intención de establecer una decisiva brecha comercial para ser reconocidos, proyectarse y lograr mantenerse en el tiempo, deberán encauzar lo que se ha tratado de dimensionar en este trabajo investigativo así:

Según (Taylor, Los Principios De La Administración Científica, 1911), de manera clara, marcó una época de oro en sus escritos frente al tema de la administración. Fue así como mostraron esa faceta de apropiación tradicional que se ha contemplado a través de las décadas; lo que permitió explorar la postura del individuo. Taylor(1911) “Fundador del estudio analítico de tiempos y movimientos como organización científica del trabajo” a través de su legado que se ha exportado en la actualidad e inquieto por esclarecer la desarticulación en el ámbito operacional por la que atraviesan las empresas, revela la función de un modelo que pretende derribar aquellos obstáculos como la pereza e incompetencia por parte de los empleados, a cuya solución expone el autor, que mediante el método organización científica del trabajo (OCT), se reducen las pérdidas en que incurre la organización e implementan ágilmente aquellas maniobras en la emprendedora labor de albergar en la eficiencia ese apoyo absoluto que le permita a los obreros responder a estímulos como la cooperación entre los administrativos y los obreros con el firme propósito de mantener equilibrado el control.

En lenguaje castizo, Taylor (1911) hace una invitación a los mandos altos, cuya finalidad se centra en alcanzar la máxima expresión del sentido de pertenencia sesgado hacia un alto nivel de compromiso. Condición óptima que contribuye a cumplir el objetivo, “lograr la máxima producción al mínimo coste y la táctica otorga premiar el esfuerzo a través de la recompensa”.

Es conforme a (Dias, 2017), que se muestra un avance más organizado propuesto por Fayol (1916), fijar en la eficiencia una herramienta que al trabajarla continuamente genera disciplina a la estructura de la empresa y así se fortalece lo que por virtud propia le pertenece al ser humano, la capacidad de observar lo que procuran los empleados en sus áreas de trabajo. La opción de escalar en otros escenarios, mediante el esfuerzo útil que caracteriza tanto las habilidades cognoscitivas, psicomotoras y de comunicación asertiva; esencial para obtener el resultado buscado, que dispone concretar la meta diseñada por cada departamento respondiendo a las necesidades de la empresa.

Mediante esta estrategia se consigue “Incorporar este instrumento dentro de la filosofía empresarial”, que da un giro dimensional, en la manera de plantear la propuesta que conecta el esfuerzo y la recompensa; iniciando así una competencia transparente amarrada por el

compromiso personal para dar cumplimiento a las exigencias laborales por parte de la compañía, a cumplir lo pactado con el recurso humano; quienes poseen esa conexión directa entre diversos actores que se fusionan e interactúan al interior de la organización.

Según (Hernández & Rodríguez, Administración Pensamiento, proceso estrategia y vanguardia., 2002), Figuran así otros exponentes de la talla de Katz & Kan(1966), afirmando que se debe partir del siguiente juicio, “Toda organización social requiere de un sistema para poder ser funcional, por lo tanto, ha llegado la necesidad de clasificarlos (abiertos y cerrados) y la necesidad de crear modelos que faciliten el estudio de la organización para poder ver la utilidad de la misma”.

Aun cuando la interdependencia genera responsabilidad entre los departamentos de la empresa, la comunicación interna cumple con una función imprescindible entre los implicados, siendo generadora de creación de vínculos y construcción social, se hace necesario evaluar el criterio de Fayol frente al postulado de que cada área tendrá a su cargo el peso de cumplir con el compromiso laboral, criterios opuestos que empujan a los investigadores a encontrar ese punto de equilibrio entre las exposiciones de estos dos teóricos y así se impone gradualmente esa tendencia que orienta hacia un modelo administrativo, conforme a las necesidades del sector empresarial, encaminado hacia un objetivo común “Fortalecer el trabajo en equipo”.

Finalmente se resalta en esta variable la misión y la visión de construir entre los interesados una estrategia laboral, en la que a pesar de admitir diferencias entre ambas teorías prevalezca la unión, sin dependencia. Cada quien deberá responder por la tarea encargada, no obstante, deberá existir comprensión e incondicionalidad entre los grupos laborales, para forjar empatía organizacional.

En este marco teórico siguen evolucionando los modelos administrativos, como los expone (Ramos, 2017), a través del postulado “Weber definió el concepto de burocracia, como forma de organización humana, basada en la racionalidad y normas impersonales”.

Este sociólogo se adelantó a la historia, en pleno siglo XXI su principio sigue vigente, rompiendo paradigmas frente a un tema tan controversial, que muestra el lado oscuro de un

modelo burocrático sostenido en dos pilares autoridad catalogada como el mando que se ejerce sobre una nación, usualmente llamada sociedad, que abarca a los individuos marcados por la cultura y las costumbres en común. Hablar del término burocracia, otorga darse a la tarea de observar el ambiente, que se conjuga con barreras como carencias, fallas, desinterés; que se manejan al antojo de un gobierno sin ética; por lo que se origina la desintegración social a escala personal, que se esparció en la cultura de cada pueblo. La realidad latente entre burocracia y organización ha rebasado el límite de poder, corrupción y deshumanización en todos los frentes de un Estado; considerados como factores notables que obstaculizaron la misión de la toma de decisiones, por lo que se filtraron las conductas reprochables de instituciones y empresas. Los burócratas aprobaron un estilo de vida basado en la zona de confort, mientras el resto de la sociedad lucha por satisfacer las necesidades básicas como se halla establecido en la pirámide de Maslow. Su lema traduce “Nunca ven la necesidad de la sociedad, sino del que ya tiene y quiere más”.

Se empieza a dibujar ese camino, inclinado hacia los modelos administrativos, de acuerdo con (McGregor, El Lado Humano De Las Organizaciones, 1960), saca a la luz su obra “El lado humano de las organizaciones” donde describió dos pensamientos, teoría X los directivos consideran a sus subordinados como animales de trabajo, mientras que los directivos de la teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Al compás de los modelos expuestos, se observa que ambos se basan en la pirámide de Maslow, la teoría X, fija esas columnas de exposición enfocadas en el comportamiento humano y la motivación, para darle importancia al espacio laboral congeniando así, con la teoría de Taylor. Mientras que la teoría Y intenta crear una relación entre el gerente y el trabajador, ganando esos lugares, en la que encaja así la necesidad de autorrealización. Para ello el gerente deberá promover al seno de sus funciones un óptimo lugar de trabajo en el que prevalezca la moral, creatividad, espontaneidad, solución de problemas, maximización de la productividad laboral, minimización de daños y por último la aceptación de los hechos con el firme propósito de darle trascendencia a una actitud en la que se hace necesario hallar ese punto coyuntural donde prime la consideración y el respeto. En busca de comprender la

posición de cada puesto de trabajo, las emociones del trabajador y la percepción que tiene sobre el entorno laboral.

Consecuente con las apreciaciones de este conglomerado de literarios, se enlaza con la teoría de las relaciones humanas, como lo manifiesta (Reyes Ponce, Administración Moderna, 1995), el criterio “surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.

De acuerdo con las teorías de Mayo (Caro, 2019), “conocer las capacidades de un trabajador no es suficiente para predecir su productividad dentro de la empresa. Según él, las aptitudes pueden dar una idea del potencial físico y mental del empleado, sin embargo, la eficiencia también se puede ver determinada por sus relaciones sociales dentro del ámbito laboral. Las afirmaciones anteriores inspiraron numerosas investigaciones y sentaron bases en el desarrollo de campos como la sociología industrial y la psicología organizacional, por eso, a pesar de las críticas y cuestionamientos, el legado de Elton Mayo sigue vigente hasta el día de hoy”.

Es así que, a los inicios de este cambiante tema se encontraron autores comprometidos como Elton Mayo, uno de los más destacados referentes, quien condujo el experimento de los llamados estudios de Hawthorne en sus cuatro fases: primera fase, segunda fase (sala de prueba para el montaje de relés), tercera fase (programa de entrevistas) y cuarta fase (sala de observación del montaje de terminales). Este sociólogo formado por estudios de filosofía y psicología, se rodeó de un acentuado panorama socio-político que, por medio de su plataforma de aprendizaje, se logró interpretar el sentir del trabajador en relación con el entorno laboral; influenciado por las emociones perceptibles dentro del plano sentimental, motivacional y anímico del individuo, considerado como uno de los más apreciables sociólogos contemporáneos de su época y pionero del modelo administrativo, ELTON MAYO hace un aporte invaluable a la sociedad; primando así el interés con respecto al análisis de la teoría de las relaciones humanas, por lo cual el autor pone de manifiesto que diferentes factores extrínsecos e intrínsecos influyen en el comportamiento, la actitud y el desempeño de los individuos al interior de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar como el autor logra ese umbral de armonía social donde se convoca al ser humano desde la iniciativa propia, fomentando la participación activa, el respeto, el compañerismo; bases constructivas que forjan y mantienen lo que a tantas organizaciones les falta, un escenario laboral que le permite a la empresa actuar libremente con la disponibilidad de crecer y apoyarse en el recurso humano, concebido como uno de los activos más importantes para las compañías, dando origen al clima organizacional, como tema de mayor relevancia para la investigación.

Consecuente con lo expuesto, a continuación, se señalan los más sobresalientes modelos explicativos, precisando sus principales características:

Un Giro Dimensional Hacia la Percepción Sobre Clima Laboral

A través de los períodos, la definición de clima laboral ha tomado fuerza entre los diversos autores, logrando así resaltar el protagonismo de un estado emocional intangible, que se descubre en la evolución cotidiana del ambiente bajo el proceso de la observación, con el propósito de pulir este argumento diagnosticado a través de las vivencias transmitidas en el contexto laboral y que alternan con la disciplina de la administración así:

Básicamente el clima organizacional “Hace referencia a una apreciación o una reacción común de personas ante situaciones. En el ámbito laboral, el clima es la apreciación de los trabajadores en su puesto de trabajo, la toma de decisiones, las interrelaciones personales entre compañeros o la comunicación informal entre otros”. (Clima organizacional, 2016).

En la actualidad, se hace imprescindible reconocer que, aunque el propósito de las empresas, por excelencia sea el de producir, estas se hallan atendidas por seres humanos, considerados como parte esencial del esquema empresarial, quienes tienen a su cargo la oportunidad de apoyarse en un estado emocional y que encaja cuidadosamente en el entorno laboral. Lo que empuja a valerse de esta valoración, que maneja un indicador sensorial, en la búsqueda sigilosa de evaluar el ambiente de la empresa, orientada a aspectos esenciales de la organización como clima laboral, la cultura y esa disposición entusiasta que pretende impactar de manera trascendental las destrezas operativas de los empleados.

En respuesta a esta particularidad, se forja el concepto de lo que traduce un clima deseado en un plano corporativo mediante la interacción entre directivos y obreros. Dándole continuidad a la línea cronológica frente a la concepción del clima, transfiere (Olaz, 2013), que Halpin & Croft (1962), al igual que James & Sells (1981), sujetados a los aportes de , Glick (1985) quienes proponen un modelo reintegrador de diferentes amplitudes explicativas del clima laboral, alternado también con Koys & Decosttis (1991), fueron los primeros en realizar una aproximación conceptual hacia clima laboral, que se comprende como las formas que utiliza la organización para satisfacer las necesidades, de forma que el logro de las acciones cumplidas se convierta en una fuente de refuerzo. Entre tanto Payne, Pheysey, & Pugh (1964), en complicidad con Quinn & Rohbraugh (1983), sustentando sobre la importancia de saber cuál es el tipo de organización y cómo fundan en el control esa figura que actúa como garante frente a un tema de consideración expuesto a las empresas. Mientras Likert (1967), participa a través de una mezcla de variables que se discuten en el ejercicio de la funcionalidad administrativa, como lo son las actitudes comportamentales del empleado y la posición de la administración para enfrentar situaciones difíciles.

Entre la década de los 60 y 70 varios escritores consignaron en sus investigaciones una serie de elementos valiosos en la construcción de un tema que se convirtieron en postulados reveladores. Siendo Litwin & Stringer (1968), en línea con Gavin (1975), entrando también Araujo (De) et. Al (2011), estos autores establecen, que la recompensa regula la estrategia inducida hacia un estado de satisfacción, pretendiendo diseñar un clima armonioso uniforme para los implicados de la organización. Por lo tanto, Schneider & Bartlett (1968), argumentan que la ausencia del clima genera conmoción inclinado hacia conflictos, que afectan agudamente las relaciones interpersonales entre los miembros, sacudiendo así el entorno laboral, que al amparo de dicho legado se torna complicado para otros autores cimentar esa plataforma cognoscitiva, que hoy en día refleja la necesidad de mantener actualizado este juicio discutible dentro de la política empresarial.

Según Hellrieger & Slocum (1974) en línea con Litwin & Stringer (1968), manifiestan que una estructura física deficiente, causa inconformidades, limitando el cumplimiento de la función operativa, que a la ausencia de soluciones prácticas entorpecen el objetivo diario. En

consecuencia, obstaculizan la función de distintas variables, por lo tanto, surgen perjuicios cuando actúa la intolerancia en medio del entorno laboral; causando una sensación de impotencia, lo que permite comprender que así se forma una brecha de desesperanza, que afecta la dinámica empresarial.

Extendiendo esa línea histórica, declara (Martin, 2017), que “el trabajo del autor la teoría Z, plantea que no se intente desligar la condición de empleado, puesto que la humanización en la relación jefe-trabajador aumenta la productividad.” Es así como se afianzan los postulados de estos autores, quienes coinciden en que el individuo en complicidad con los directivos, deben procurar una relación humanística conveniente para el ejercicio laboral. En respuesta a esa fusión se origina un aumento en la productividad, inclinado al alto nivel de la autoestima del trabajador y un avance contundente de la eficiencia, pieza clave del éxito empresarial, promovido por variables como la confianza y el bienestar social, custodia de las relaciones humanas, y las estrechas relaciones sociales.

Según estos autores, Álvarez (1992), Glendon, Stanton & Harrison (1994), en secuencia Anderson & West (1998), Goleman (2000), posteriormente David son et al (2001), & Parker et al. (2003) establecen la campaña de concientización que interpretan los valores colectivos basados en un abanico de variables bajo la óptica de cada escritor y mediante aquellos resultados producto de la superación, trabajo en equipo, liderazgo, control, e innovación catalogados como herramientas principales, despertando en el líder conciencia social, de autogestión reflejadas en las habilidades sociales, que sirven de mediadores de la puesta en escena sobre situaciones difíciles que se presentan al interior de la empresa y permite otras sugerencias que amplían la concepción de clima y que destacan en el líder esa conexión perfecta para armonizar la comunicación entre empleados, la administración y la gerencia.

Acorde con la percepción de “Patterson et al (2005) en un intento más por categorizar el clima laboral, realiza un completo inventario revisando buena parte de la literatura precedente”, por lo que se detalla que después de realizar este ciclo progresivo, debatido por diferentes autores citados en el actual trabajo y que se dieron a la tarea no sólo de darle la relevancia a un argumento de gran expansión, sino que también se mantiene vigente e imponente en la actualidad, recopilando diferentes versiones expuestos por varios colegas

interesados por establecer a qué apunta el clima laboral; por lo tanto, Patterson obtuvo material didáctico de primera mano, de carácter cognoscitivo que le permitió al autor nutrirse de varias fuentes; que a lo ancho y extenso del clima organizacional han permitido visualizar diversidad de variables como liderazgo, relaciones interpersonales, dirección, trabajo en equipo, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores; de las cuales se desprenden subvariables que se hallan inmersas alrededor del tema abordado. En definitiva, se hizo imprescindible comprender el significado de clima organizacional, como pieza fundamental que indica a la compañía cuando deben hacer las cosas y cómo corregir lo que hasta ahora han hecho.

Una labor ardua que de manera continua debe tratar de fomentar esos espacios de tranquilidad emocional, que consiguen respirar sanamente ese entorno deseado para los que interactúan en el contexto laboral y que como se ha presagiado a través de este esquema investigativo, se han presentado varias facetas definidas desde diferentes ángulos por una variedad de autores, que nutrieron el clima organizacional y que en la actualidad sirven de soporte a otras propuestas de autores modernos en la imperiosa labor de seguir evaluando el clima a través de sus apreciaciones. A continuación, se exhiben autores de gran trayectoria, que aportan herramientas necesarias, en la pretensión de medir el ambiente laboral promovido al interior de la empresa.

Modelos de Medición del Clima Laboral

Al respecto los autores contemporáneos como Méndez (2006), explican desde su perspectiva la conceptualización de clima laboral, que se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, dando pie a convertirse en un enfoque y una herramienta administrativa transcendental para la toma de decisiones directivas. Es por ello que, para entender la influencia del clima en una organización, urge estudiar el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos que se desarrollan dentro de la misma, realizando un empalme entre varios autores en cuanto a la medición del clima laboral se refiere:

De acuerdo con (García, 2009), Payne & Mansfield (1973), presentan un modelo evaluativo en un conjunto de 20 escalas que, a través de esta útil herramienta la observación,

se analiza a la gerencia no sólo en el ejercicio de participar con los empleados, sino que también busca mantener una relación fraternal, comprometiendo el desempeño de la autoridad soportado en igualdad en el trato; cada uno conservando su rol. Con respecto a Moos e Insel (1974), quienes se basan en la Work Environment Scale (WES), argumentan que los grupos deben estar clasificados por categorías, e involucran cohesión y apoyo conformando las relaciones interpersonales; autonomía, organización y presión se agrupan la autorrealización; claridad, control comodidad e innovación otorgan estabilidad y cambio. Citado por Dessler (1976), Litwin & Stringer a tono con Likerty referenciando los criterios, expuesto por Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), establecen que el clima, desde el punto de vista de los expositores deberá apreciarse en lo versátil de estas modalidades. Para Litwin & Stringer liderazgo es señal de motivación, rendimiento y satisfacción que, de acuerdo con la estrategia practicada por ellos en tres empresas, pudieron analizar que en el escenario competitivo obtuvieron como resultado tres clases de clima que ponen al descubierto consecuencias positivas y negativas que sugieren ser manejadas con ingenio.

Entre tanto Likert sostiene que el clima organizacional debe ser tratado como un método de inserción vivencial en el que las variables expuestas por cada autor, aportan madurez cognoscitiva que se marcan por la percepción que tienen de la realidad organizacional y que se descubre en el comportamiento individual. Según Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), confirmaron las hipótesis planteadas a través del estudio experimental en cuanto a la injerencia del liderazgo describen, por tal motivo se ajusta al tema de exposición frente a otras subvariables, siendo la motivación y el comportamiento actitudes del ser humano sostenidas, en una alianza perfecta que busca alcanzar ese umbral armónico del clima. Para ello propone mediante este instrumento de análisis comportamental sustraer las reacciones subjetivas y que se revelan dentro del entorno organizacional.

En una búsqueda continua por medir el clima, se encuentra a Sudarsky (1977), quien se apoya en un cuestionario de 90 preguntas, con la finalidad de evaluar el clima y así emitir un diagnóstico fidedigno sobre la trascendencia del mismo frente a las políticas empresariales, el impacto tecnológico se refiere y la influencia tallada de las variables que se desenvuelven dentro del clima organizacional.

Aparecen Brunet (1987) & García (1987), quien establece que, mediante cuestionarios como instrumento de medida, se da un giro importante que le dieron el permiso al autor de ejecutar dos técnicas claves para extraer de primera mano la información pertinente en el propósito de emitir un juicio a saber: la evaluación del clima organizacional utilizando estudios comparativos en diferentes organizaciones sustentado en diversas variables como nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, la estructura, obligaciones asignadas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa, la consideración, el agradecimiento, el apoyo que un empleado recibe de sus superiores como las más destacadas en el escenario laboral. Posterior a este proceso se profundizó en paralelo sobre la reacción causa y efecto del mismo, pero ya en una empresa particular activando un análisis más detallado. Simpatizando con García (1987) en algunas apreciaciones que exponen los empleados sobre el tema debatido se encuentra el reconocimiento que tienen acerca de la empresa, organización, objetivos, el medio en el que desempeñan sus labores, el crecimiento personal que advierten alcanzar al estar dentro de la empresa. Se convierten así en aportes fundamentales para labrar entre los participantes un ambiente laboral adecuado. Es por ello que este autor presenta su diseño “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional” como instrumento de medida que en el camino pausadamente se descubran soluciones por medio de metas trazadas para controlar el clima laboral dentro. Entre tanto el Modelo de Fernando Toro (1992), la encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales, por ende, coincide frente a las teorías de Brunet & García en cuanto a la percepción de los empleados refiere sobre el comportamiento de los mismos influenciado por los mandos altos.

Otro aporte valioso otorga García & Bedoya (1997), quienes persisten en que las empresas deben valerse de tres estrategias la observación que estudia el comportamiento, las entrevistas como herramienta investigativa y la encuesta como un complemento de este proceso relevante en la dinámica de medir el clima organizacional.

Entre tanto Méndez (2006), desde 1980 exterioriza un Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), que en línea con García & Zapata (2008), a tono

con Álvarez (1995), “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” estiman que el clima maneja un conjunto de cualidades, traducidas en el ambiente laboral armónico, dependiente de una serie de dimensiones pronunciadas, como la estructura e infraestructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo cálido, conflictos, lealtad e inciden determinadamente en otras subvariables ,bajo niveles de transparencia, motivación, reconocimiento, compromiso; siendo la integración social una modalidad tradicional ajustada al criterio subjetivo de cada colaborador de la empresa y que pesan sobre la puesta en marcha de los agentes de cambio reflejados en el contenido mencionado.

En 1999 se desarrolló la Escala del clima organizacional EDCO (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, 1999), “Esta prueba se realizó con el objeto de medir el nivel de clima organizacional en el área administrativa de una empresa. La prueba fue diseñada en una escala de frecuencias la cual consta de 40 ítems con los que se pretende medir las 8 principales variables del clima organizacional: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.”

Logrando así, identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización, para con esta información realizar una retroalimentación de las posibles falencias encontradas en las respuestas otorgadas por los colaboradores, determinando los comportamientos organizacionales, actitudes y conductas de los miembros y de la gerencia.

Teniendo en cuenta los diferentes modelos de medición de clima organizacional, Se eligió para el desarrollo del actual trabajo, el instrumento Escala de clima organizacional EDCO, ya que es una herramienta desarrollada en Colombia y aplicada en empresas nacionales, que aporta las validaciones necesarias para llevar a cabo la evaluación de clima.

Varios escritores a través de variables como liderazgo, satisfacción, analizaron la injerencia del clima, que encaja en el retorno de la relación causa y efecto, que a manera de síntesis apuntaron ese análisis milimétrico en la motivación; creando así un diagnóstico de una realidad organizacional que debe recrearse continuamente en las empresas y es esa llave maestra que se arma entre las variables e instrumentos, lo que permite estudiar las

consecuencias del clima; manifestada en juicios criticados por el trabajador otorgando al exponente, poner en consideración de los interesados, su máxima expresión cognoscitiva mediante estrategias de control.

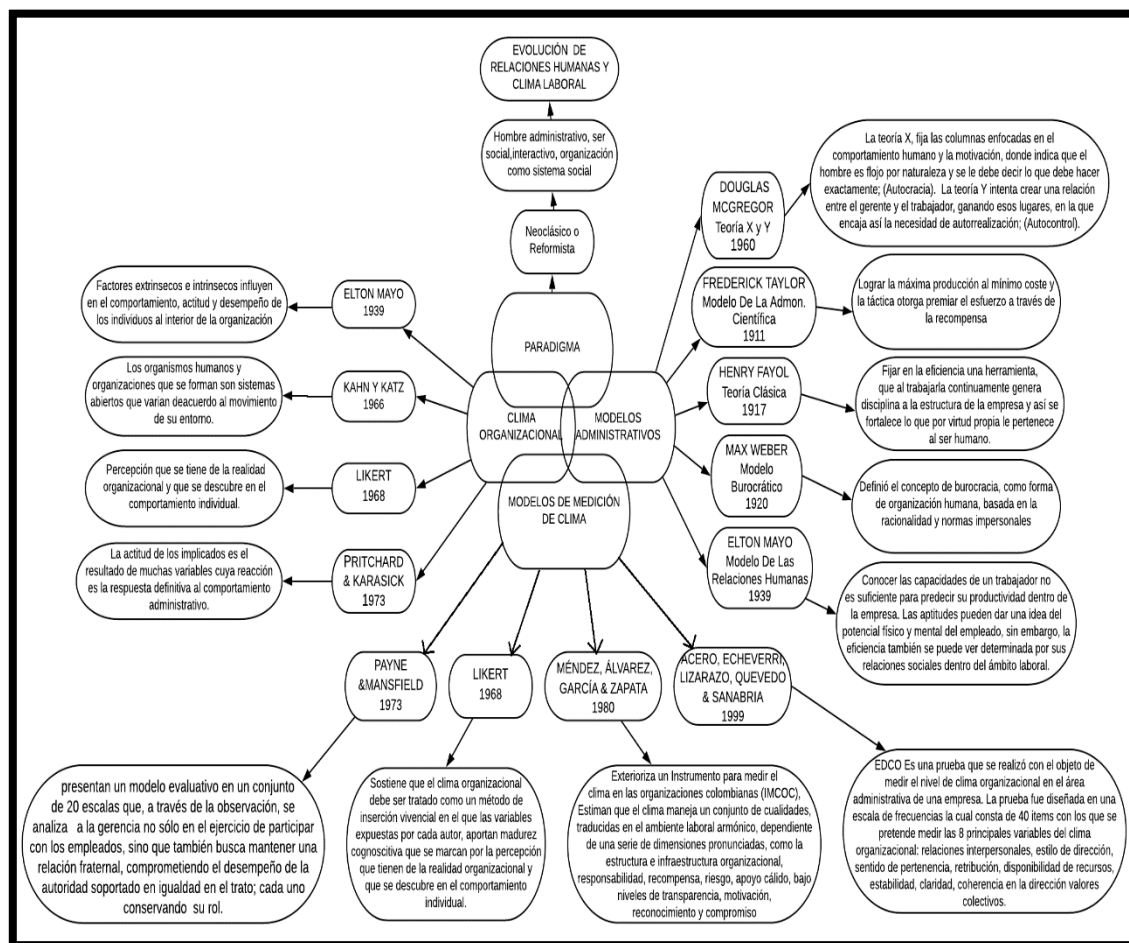
Tabla 2.
Resumen de las Principales Teorías que Soportan la Investigación

MARCO TEÓRICO		
Autores y año	Teoría	Descripción
Elton Mayo, 1939	"Teoría De Las Relaciones Humanas"	El trabajador como aporte invaluable a la sociedad con su teoría de relaciones humanas, Sociólogo contemporáneo que logró interpretar el sentir del trabajador en relación con el entorno laboral; influenciado por las emociones perceptibles dentro del plano sentimental, motivacional y anímico del individuo, considerando que, no solo las aptitudes y la eficiencia de un trabajador son fundamentales para reflejar productividad dentro de una organización, por lo cual, se hace énfasis en el presente trabajo investigativo, en dónde el trabajador es la pieza fundamental para toda organización.
William Ouchi, 1981	"Teoría Z"	Se fundamenta en la relación del trabajador con su directivo, el cual plantea que la humanización del jefe con el trabajador aumenta la productividad, al tener en cuenta esta relación de jefe-empleado mejora la eficiencia, las relaciones sociales, apoyo laboral, compañerismo, equidad y comunicación, como también el amor por la empresa y sentido de pertenencia, generando beneficios tanto para el empleador como para el empleado
Patterson, Warr & West, 2004	"Clima Organizacional y Productividad de la Empresa"	Categoriza el clima laboral al visualizar diversidad de variables como liderazgo, relaciones interpersonales, dirección, trabajo en equipo, motivación, disponibilidad de recursos, estabilidad,
Max Weber, 1905	"Modelo Burocrático"	Definió el concepto de burocracia como forma de organización humana, basada en la racionalidad y normas impersonales. Darse a la tarea de observar el ambiente, que se conjuga con barreras como carencias, fallas, desinterés; que se manejan al antojo de un gobierno sin ética; por lo que se origina la desintegración social a escala personal. La realidad latente entre burocracia y organización ha rebasado el límite de poder, corrupción y deshumanización en todos los frentes de un Estado; considerados como factores notables que obstaculizaron la misión de la toma de decisiones.
Frederick Winslow Taylor, 1911	"Principios de la Administración Científica"	Mediante el método organización científica del trabajo (OCT), se reducen las pérdidas en que incurre la organización e implementan ágilmente aquellas maniobras en la emprendedora labor de albergar en la eficiencia ese apoyo absoluto que le permita a los obreros responder a estímulos como la estrecha cooperación entre los administrativos y los obreros con el firme propósito de mantener equilibrado el control.

Henry Fayol, 1916	<i>"Administración Industrial y General"</i>	Diseñar la estructura de la empresa fortaleciendo lo que por virtud propia le pertenece al ser humano, la capacidad de observar lo que procuran los empleados en sus áreas de trabajo. La opción de escalar en otros escenarios, mediante el esfuerzo útil que caracteriza tanto las habilidades cognitivas, psicomotoras y de comunicación asertiva; esencial para obtener el resultado buscado, que dispone concretar la meta diseñada por cada departamento respondiendo a las necesidades de la empresa.
Katz & Kanh, 1966	<i>"Teoría de los Sistemas a las Organizaciones"</i> .	Aun cuando la interdependencia genera responsabilidad entre los departamentos de la empresa, la comunicación interna cumple con una función imprescindible entre los implicados, siendo generadora de creación de vínculos y construcción social, como lo es el trabajo en equipo.
Douglas McGregor, 1960	<i>"El Lado Humano de las Organizaciones"</i>	Describió dos pensamientos: en la teoría X los directivos consideran a sus subordinados como animales de trabajo, mientras que los directivos de la teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
Litwin & Stringer, 1968	<i>"Clima Organizacional"</i> .	La recompensa regula la estrategia inducida hacia un estado de satisfacción, pretendiendo diseñar un clima armonioso uniforme para los implicados de la organización. Como también una estructura física deficiente, causa inconformidades, limitando el cumplimiento de la función operativa, que a la ausencia de soluciones prácticas entorpecen el objetivo diario.
Fernando Toro Álvarez, 1992	<i>"Desempeño y Productividad"</i> .	Se interpretan los valores colectivos como un abanico de variables que van tomando fuerza, aquellos resultados producto de la superación, trabajo en equipo, liderazgo, control, e innovación, catalogados como herramientas principales con las que se articula ese canal competente del que se desprenden subvariables importantes para el clima laboral.
Carlos Eduardo Méndez, 2006	<i>"Clima Organizacional en Colombia"</i>	Clima organizacional como herramienta administrativa transcendental para la toma de decisiones directivas, en la búsqueda permanente de alternar con dos puntos cardinales los empleados y el nivel de producción, por tanto, las directivas tendrán todo el peso no sólo de la estructura en general y lo que implica formar empresa, sino que también deberán comprometerse para ver en el clima la clave precisa que procure el ciclo de vida de la organización.
Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, 1999	<i>"Escala de clima Organizacional EDCO"</i>	Identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización, para con esta información realizar una retroalimentación de las posibles falencias encontradas en las respuestas otorgadas por los colaboradores, determinando los comportamientos organizacionales, actitudes y conductas de los miembros y de la gerencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 1. Evolución de Relaciones humanas & clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Marco Conceptual

El tema que ha despertado gran interés en la actualidad es el estudio del clima organizacional o laboral, que permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del recurso humano. Es por ello, que deben tener en cuenta el clima de organizacional que está manejando la compañía e implementar cambios pertinentes, en aras de recrear un ambiente laboral armonioso en función de todos y para todos. Autores de la talla de Brunet, entre otros destacados amplían la definición sobre este relevante tema, sosteniendo que: como lo referencia “Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos

tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores o los colaboradores de una organización, diferenciando una organización de otra”. Según la escuela de Gestalt “los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.”

Para Chiavenato, (1992)

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. Así mismo menciona que el concepto de “clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Ibarra V. L., Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, 2018)

Es un tema de gran envergadura, fenómeno que interviene entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales a manera de percepción que tienen los empleados, sobre diversos factores que se desarrollan en el contexto laboral, como la infraestructura, condiciones laborales, ambiente de trabajo, comunicación, recursos técnicos disponibles para realizar las funciones asignadas. Mismos que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Para dar continuidad al tema, se recuerda que es relevante la medir el pulso a éste factor intrínseco, que se desarrolla en el contexto empresarial, marcado por diferentes autores así:

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona

o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (Pallares Villegas & Romero Buj, 1990)

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García Del Junco, Casanueva Rocha, Ganaza Vargas, & Alonso Rodríguez, 2000)

Se considera como una potente unidad económica que, en su entorno definido busca materializar una idea estructurada mediante una serie de pasos secuenciales que definen al ente, cuya intención gira alrededor de satisfacer las necesidades de la demanda a través del ejercicio comercial. Para ello requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, unos objetivos, tácticas y políticas de actuación.

Se resalta el concepto de lo que traduce trabajar en equipo, como ese elemento que le mide el pulso a un tema de carácter robustecido; que se ha filtrado en el sector empresarial como parte fundamental de la visión y por ende de los valores corporativos de la organización. Es por ello que se exponen a consideración del lector:

Trabajo en equipo es “una forma de organización del trabajo, mediante la cual sus integrantes persiguen un objetivo común, intercambian experiencias, asumen roles y funciones. Existe una gran tendencia de las empresas actuales hacia este estilo de trabajo, generando resultados positivos en la gestión.” (Ecured, 2018)

De acuerdo al presente autor, “Seguramente han oído hablar de “En la unión esta la fuerza” o “La alianza conlleva al éxito” pues son frases que tienen toda la razón y credibilidad pues “cuando se trabaja en equipo, se suman fuerza, actitudes, aptitudes, conocimientos de los diferentes miembros a fin de potenciar los resultados, esfuerzos y aumentar la eficacia y eficiencia del trabajo” (Riquelme, s.f.)

Trabajar en equipo “implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros”. (Blade Media LLC., 2018)

El hombre desde su misma creación y como característica innata está diseñado no para estar solo, sino en colectivo poder crecer, él tiene la necesidad de vivir en sociedad, bajo estas circunstancias surge el trabajo en equipo como ese acto de compañerismo interdependiente de la responsabilidad por procesos. Es por ello que desde la óptica visionaria en lo que respecta a esta variable, las empresas se enfocan en mostrar que la mutua colaboración entre las personas diseña ese prototipo en la que se conjuga la maniobra de un estricto proceso rodeado de muchos retos por superar; con los que se rompe ese paradigma del egoísmo a través de la mecánica de cooperar en vez de competir. Siendo los objetivos que persigue la organización ese norte que marca la ruta del éxito.

La función de integrarse, es la clara oportunidad de aprender, crecer y comprender lo que implica la solidaridad y las reacciones que promulgan este tipo de aptitudes en sociedad. Se trata de estrechar esos lazos de fraternidad a través del comportamiento individual, por lo que el personal comienza a descubrir lo que traduce este tipo de acciones y permite reconocerse como seres racionales con la capacidad de trabajar mancomunadamente; para darle paso a la labor de enfrentar diferentes retos laborales de mucha complejidad que afectan la funcionalidad operativa, pero que retroalimentan y hacen la diferencia apoyado del conocimiento que libera tensiones entre las habilidades de los empleados, revelando que definitivamente la unión otorga fuerza y compañerismo.

Se desprende significativamente de ésta función del individuo una serie de elementos imprescindibles que permiten no sólo construir ese horizonte laboral, sino también forjar ese valioso tejido empresarial motivado por aptitudes como la disposición natural del hombre a merced de una armoniosa convivencia en sociedad, la coordinación de las tareas asignadas; acorde a la suma de talentos individuales, la comunicación fluida que abarca el respeto, la tolerancia, la humanización y la cordialidad.

Marco Contextual

Cartago, Valle del Cauca es un municipio colombiano ubicado al norte del departamento, que se encuentra localizado a orillas del río La Vieja y por el costado occidental de su territorio transcurre el río Cauca. Es conocido como La Villa de Robledo y también como La ciudad del Sol más alegre de Colombia. Fue fundado inicialmente en 1540 en el lugar donde hoy se encuentra la ciudad de Pereira, por pequeños asentamientos españoles impulsados por Jorge Robledo. Cartago alberga las entidades estatales que prestan servicio a los municipios del Norte del Valle del Cauca. Cartago se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali, la capital del departamento. Es una de las poblaciones más antiguas del Departamento del Valle del Cauca, de Colombia y de América del Sur (Historia de Sudamérica/Las ciudades más antiguas).

Se destacan como referentes arquitectónicos y turísticos la Casa del Virrey, el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino (ubicado dentro de la Casa del Virrey), algunos templos religiosos como el Santuario de Guadalupe, el Parque La Isleta y el Aeropuerto de Santa Ana. (Cartago, 2018)

Por el clima cálido y encontrarse en un punto estratégico donde pasa la vía Panamericana, importante carretera del país; hay varias empresas industriales que son los potenciales clientes de la empresa “SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP” en donde se destacan Contegral, Masivo, ladrillera El Ladrillar, ladrillera El Brasil, ladrillera Condina, Operadora Avícola (Pimpollo), Hacienda Hato Viejo y Papeles Nacionales; aunque este último pertenece al departamento de Risaralda no se debe descartar ya que por la cercanía al municipio de Cartago utilizan los servicios que la ciudad les pueda ofrecer y es potencial cliente para la empresa.

De igual forma, como bien lo registra el último informe del 2018 del observatorio laboral del Sena, donde se demarca que el país ha incrementado un 3,5 % en empleabilidad a nivel nacional, ubicando al municipio de Cartago Valle del Cauca con el indicador de empleo de creciente de un 1.2% con la creciente de pequeñas y medianas empresas, o ideas nuevas de negocio primando, el trabajo de áreas de comercio, al área de la construcción y del área

eléctrica. De igual forma, el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, con el centro de tecnologías AGROINDUSTRIALES, en cabeza del coordinador misional, Jhon Jairo Álzate en rueda de prensa del primer semestre del año 2019, en el municipio se viene presentando un incremento de unidades productivas en las áreas de lácteos, fruiter y productos paneleros, y claro la creciente del bordado e ideas innovadoras,

La empresa “SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP” se encuentra ubicada en el barrio San Nicolás, un sector en el centro de la ciudad que destaca por el servicio de mantenimiento industrial, allí tiene mejores posibilidades de posicionamiento al tener contacto continuo con empresas de su tipo.

Ilustración 2. Mapa de Cartago



Fuente: Vista satelital registrada por el instituto geográfico Agustín Codazzi primer semestre 2019- www.IGAC.GOV.CO.

Marco Legal

Como habitantes de la República de Colombia, se cuenta con una normatividad que regula y controla el comportamiento de todas las personas, tanto naturales, como jurídicas. Dicha normatividad está detallada en la Constitución Política de Colombia del año 1991. De igual forma, con el análisis de nuestro marco jurídico permite denotar que la constitución es la base de todas las normas que se elaboren para guiar el proceder de personas, grupos y empresas, con el fin de mantener conductas armoniosas que permitan gozar de todos los derechos, respetando siempre los de los demás.

Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (Retie)

En el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE se establecen los requisitos que garanticen los objetivos legítimos de protección contra los riesgos de origen eléctrico, para lo que se recopilaron unos artículos que definen el ámbito de aplicación y las características básicas de las instalaciones eléctricas y algunos requisitos que pueden incidir en las relaciones entre las personas que interactúan con las instalaciones eléctricas o el servicio y los usuarios de la electricidad. Se espera que al aplicar tales preceptos con ética, conciencia y disciplina por todas las personas que intervengan, los usuarios de los bienes y servicios relacionados con la electricidad, así como los que los ejecutan, estén exentos de los riesgos de origen eléctrico.

En cumplimiento del artículo 2° de la Constitución Nacional, les corresponde a las autoridades de la República proteger a todas las personas residentes en Colombia en su vida, honra y bienes. En tal sentido, el Ministerio de Minas y Energía como máxima autoridad en materia energética, adopta los reglamentos técnicos orientados a garantizar la protección de la vida de las personas contra los riesgos que puedan provenir de los bienes y servicios relacionados con el sector a su cargo. Siendo el artículo 1 y el artículo 2 de suma importancia, ya que defienden y protegen la vida de las personas, de los animales, la salud, y el medio ambiente, también garantizan la calidad, el buen funcionamiento y confiabilidad de las instalaciones eléctricas y lo relacionado con la electricidad; estos artículos son los más importantes, pues reconocen el riesgo que generan estas instalaciones y el peligro que pueden llegar a ocasionar.

Disposiciones Generales

Artículo 1 Objeto: El objeto fundamental de este reglamento es establecer las medidas tendientes a garantizar la seguridad de las personas, de la vida tanto animal como vegetal y la preservación del medio ambiente; previniendo, minimizando o eliminando los riesgos de origen eléctrico. Sin perjuicio del cumplimiento de las reglamentaciones civiles, mecánicas y fabricación de equipos.

Artículo 2 Campo de Aplicación:

El presente reglamento aplica a las instalaciones eléctricas, a los productos utilizados en ellas y a las personas que las intervienen.

Artículo 3 Definiciones: Para los efectos del presente reglamento se aplicarán las definiciones generales y las de la NTC 2050 primera actualización. Para dar claridad y concordancia con el objeto del RETIE algunas definiciones pueden apartarse de las establecidas en normas con otros objetivos. Cuando un término no aparezca, se recomienda consultar las normas IEC serie 50 o IEEE 100.

Artículo 5 Sistema de Unidades: En las instalaciones objeto del presente reglamento se debe aplicar el Sistema Internacional de Unidades (SI), aprobado por la Resolución No. 1823 de 1991 de la Superintendencia de Industria y Comercio. Por lo tanto, los símbolos y nombres tanto de magnitudes como de unidades deben utilizarse en las instalaciones eléctricas.

Artículo 6 Simbología y Señalización: Símbolos eléctricos, son de obligatoria aplicación los símbolos gráficos, tomados de las normas unificadas IEC 60617, ANSI Y32, CSA Z99 e IEEE 315, los cuales guardan mayor relación con la seguridad eléctrica. Cuando se requieran otros símbolos se pueden tomar de las normas precitadas.

Artículo 8 Programa de salud ocupacional: Para efectos del presente reglamento, toda empresa o persona natural que desarrolle actividades relacionadas con la construcción, operación y mantenimiento de instalaciones de energía eléctrica, debe dar cumplimiento a los requisitos de salud ocupacional, establecidos en la legislación y regulación colombiana vigente y en particular la Resolución expedida por el Ministerio de la Protección Social No. 1348 de 2009.

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Artículo 1 objeto: (Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial), establecer el reglamento de higiene y seguridad industrial en la empresa en Procura evitar lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo cumplir con la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo aplicable a la actividad económica de la empresa.

Artículo 2: alcance: El presente reglamento forma parte del sistema de gestión en seguridad en el trabajo de la empresa tendiente a proteger y promover la salud de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y es de estricto cumplimiento para todo el personal vinculado directa o indirectamente en la empresa en todas las sedes y sitios de trabajo donde la empresa realice labores relacionadas con su actividad.

Artículo 3 Identificación de la empresa: La empresa se encuentra reconocida e identificada como Servimantenimiento eléctrico industrial Dapp del municipio de Cartago.

Artículo 4 Cumplimiento de disposiciones legales: La empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales de conformidad con los artículos 205 206 207 y 221 del código sustantivo del trabajo, la ley 1979 resolución 2400 de 1979 decreto 614 de 1984.

Artículo 5 Constitución y funcionamiento del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo: La empresa se compromete a promover y garantizar la traducción y funcionamiento del comité paritario seguridad y salud en el trabajo de conformidad con lo establecido en el decreto 614 de 1984 resolución 2013 de 1986 decreto 1295 de 1994 resolución 1016 de 1989 decreto 1443 del 2014 y decreto 1072 del 2015.

Artículo 6 Recursos: La empresa en cabeza de su gerente se compromete a destinar y suministrar los recursos humanos financieros, técnicos y de infraestructura para desarrollar las actividades de conformidad con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo elaborado de acuerdo a 1443 del 2014.

Artículo 7 Clases de Riesgo: Los factores de riesgo existentes en la empresa están contenidos por biológicos, físicos, químicos, psicosociales, riesgo biomecánico, físico-químico, condiciones de seguridad y fenómenos naturales a efecto que los riesgos contemplados en el presente artículo no se traduzcan en accidente de trabajo o enfermedad laboral la empresa ejerce su control en la fuente o trabajador.

Artículo 8 Cumplimiento del reglamento: La empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a sus labores, a sus disposiciones legales, a su presente reglamento de higiene

y seguridad industrial, a las normas técnicas y procedimientos e instrucciones de trabajo que se adopten y al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 9 Responsabilidad de los trabajadores: Responsabilidades de los trabajadores, las consagradas en el artículo 11 parágrafo 2 del decreto 1442 del 2014.

Artículo 10 Difusión del reglamento: Este reglamento permanecerá exhibido en los locales en el trabajo cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso por medio del programa de inducción. (Portaeléctricos.com , 2017)

Servimantenimiento es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación especializada de equipos eléctricos se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores procurando su integridad física mediante la identificación y evaluación valoración y mejoramiento continuo de los procedimientos y la protección del medio ambiente cumpliendo estándares de calidad.

En conclusión, lo anterior hace referencia a la generalidad de las normas que orientan el funcionamiento de las empresas eléctricas, y por ende la labor de la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP en la ciudad de Cartago, con la aspiración de mantenerse en el mercado, apoyándose en la competencia como ese pilar en la que cada organización muestra un portafolio de servicios amplio para los clientes, quiénes elegirán el servicio adecuado que satisfaga sus necesidades.

Tabla 3.
Matriz de Impacto Legal

NORMATIVIDAD	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución política de Colombia del año 1991	Normas elaboradas para guiar el proceder de personas, grupos y empresas, con el fin de mantener conductas armoniosas que permitan gozar de todos los derechos.	No genera desventaja	la Constitución impacta de manera positiva ya que contiene una serie de garantías a todos los ciudadanos colombianos de acuerdo a los derechos humanos internacionales permitiendo la seguridad e integridad de las personas en aspectos sociales y laborales.	No genera impacto negativo.

Reglamento técnico de instalaciones eléctricas (Retie)	Establece los requisitos que garanticen los objetivos legítimos de protección contra los riesgos de origen eléctrico.	No genera desventaja	Se espera que al aplicar tales preceptos con ética, conciencia y disciplina por todas las personas que intervengan, relacionados con la electricidad, así como los que los ejecutan, estén exentos de los riesgos de origen eléctrico.	No genera impacto negativo.
Ley 9 de 1979 Seguridad Industrial Art 117 Riesgo eléctrico	Actualización de la Red eléctrica para dar cumplimiento a la norma RETIE.	No genera desventaja	Al contar con la reglamentación RETIE actualizada se garantiza la seguridad de las personas, la preservación del medio ambiente y previene, minimiza o elimina los riesgos de origen eléctrico.	No genera impacto negativo.
Constitución Nacional de Colombia Art 1 y 2	La norma defiende y protege el buen funcionamiento y confiabilidad de las instalaciones eléctricas y lo relacionado con la electricidad.	No genera desventaja	estos artículos son los más importantes, pues reconocen el riesgo que generan estas instalaciones y el peligro que pueden llegar a ocasionar.	No genera impacto negativo.
Resolución 2400 de 1979 Seguridad Industrial Art 111 al 118 Radiaciones no Ionizantes	El personal que trabaja con soldadura eléctrica posee los elementos de protección personal a fin de minimizar riesgos laborales.	No genera desventaja	Estos elementos impactan de manera positiva al prevenir accidentes a los que están expuestos los trabajadores en su área de trabajo.	No genera impacto negativo.
Resolución 1401 de 2007 Art 12 Compromiso de adopción de medidas de intervención	La empresa se compromete a adoptar medidas de intervención para prevenir o evitar la ocurrencia de eventos no deseados, indicando en cada caso quién (es) es (son) el (los) responsable (s) y cuándo se realizará la intervención. Además, se deben especificar las medidas de riesgo, en el medio ambiente de trabajo y en los trabajadores. La empresa implementará las acciones recomendadas, llevará los registros de cumplimiento, verificará la efectividad de las acciones adelantadas y realizará los ajustes que considere necesarios.	No genera desventaja	Se genera un impacto positivo ya que todos los colaboradores tienen acceso de la norma y conocimiento de las medidas de intervención en situaciones de peligro, para llevar a cabo sus actividades evitando potenciales riesgos que puedan atentar contra la integridad física.	No genera impacto negativo.

Seguridad y Salud en el Trabajo Decreto 52 de 2017 Art 2,4,6,37 Ministerio de trabajo. Extensión plazo para implementación.	Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes, empresas, deberán sustituir el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), a partir del 1 de junio de 2017 y en dicha fecha, se debe dar inicio a la ejecución de manera progresiva, paulatina y sistemáticamente.	No genera desventaja	Se ve reflejado un impacto positivo al mantener un logro de bienestar físico, social y mental para todos los integrantes de la organización, al contar con la normatividad de Seguridad y Salud en el Trabajo.	No genera impacto negativo.
Seguridad y Salud en el Trabajo. Resolución 1111 de 2017 Art 1. Ministerio de trabajo	La presente resolución implementa los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo como normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales controla las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica; de su suficiencia patrimonial y financiera; y de capacidad técnico-administrativa, indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema General de Riesgos Laborales.	No genera desventaja	Impacta positivamente disminuyendo riesgos de lesiones personales a los colaboradores permitiendo dar cumplimiento a las tareas realizadas bajo los estándares de la norma. cumpliendo con la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo aplicable a la actividad económica de la empresa.	No genera impacto negativo.
Resolución 0312 de 2019 Capítulo 4 Art 20. Estándares mínimos en el lugar de trabajo	Los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de SST son de obligatorio cumplimiento para todas las personas naturales y jurídicas, dicha implementación se ajusta a cada empresa de manera particular conforme al número de trabajadores, actividad económica, labor u oficios desarrollados.	No genera desventaja	Los colaboradores sienten seguridad y respaldo por parte de la empresa generando un impacto positivo en la organización.	No genera impacto negativo.
Resolución 0312 de 2019 Art 23 Obligaciones del empleador o contratante	Los empleadores y contratantes deben cumplir con todos los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de SST en el marco del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales, para lo cual se tendrán en cuenta y contabilizarán en el cálculo de los indicadores a todos los trabajadores y en general todas las personas que presten servicios o ejecuten labores bajo cualquier contratación del empleador o contratante.	Reducir los tiempos de productividad para realizar seguimiento a situaciones de riesgo.	Impacta positivamente ya que disminuye las posibilidades de accidentes laborales y posibles demandas por incumplimiento de las normas, dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.	No genera impacto negativo.

Ley 9 de 1979 Seguridad Industrial Art 112 Maquinas, equipos y Herramientas	Ley cumple con lo establecido, teniendo al día mantenimiento preventivo y correctivo.	No genera desventaja	impacta positivamente ya que se garantiza la seguridad de las personas que manipulan los instrumentos que se necesitan para desarrollar las actividades de la empresa	No genera impacto negativo.
Decreto 1295 de 1994 Art 5 Prestaciones asistenciales	Todo trabajador que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional tendrá derecho a los servicios de salud que demande el afiliado, serán prestados a través de la Entidad Promotora de Salud a la cual se encuentra afiliado en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.	No genera desventaja	Genera un impacto positivo al velar por la integridad de las personas que desarrollan sus actividades en la empresa, en donde el trabajador se siente seguro de la institución a la que pertenece, teniendo un respaldo y confiabilidad.	No genera impacto negativo.
Decreto 1072 de 2015 Capitulo 4 Calzado y overoles para trabajadores Artículo 2.2.1.4.1.	Para efectos de la obligación consagrada en el artículo 230 del Código Sustantivo del Trabajo, se considera tener dotación de calzado y vestido para desempeñar una función o actividad determinada en la empresa. El overol debe ser apropiado para la clase de labores que desempeñen los trabajadores y de acuerdo con el medio ambiente donde ejercen sus funciones.	No genera desventaja	Genera un impacto positivo ya que el trabajador obtiene una indumentaria necesaria para desarrollar sus actividades protegiendo su integridad.	No genera impacto negativo.
Resolución 1409 de 2012 Ministerio de trabajo	Por la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.	No genera desventaja	Mejora las condiciones laborales de los trabajadores al evitar riesgos.	No genera impacto negativo.
Decreto 1295 de 1994 Art 1	El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencias del trabajo que desarrollan.	No genera desventaja	Genera un impacto positivo ya que las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes trabajo y enfermedades profesionales actúan hacia el mejoramiento de las condiciones de trabajo	No genera impacto negativo.
Decreto 1295 de 1994 Art 3 Campo de aplicación	El Sistema General de Riesgos Profesionales, se aplica a todas las empresas que funcionen en el territorio nacional, y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas, de los sectores público, oficial, semioficial, en todos sus órdenes, y del sector privado en general.	No genera desventaja	Genera un impacto positivo al velar por la integridad de las personas que desarrollan sus actividades de la empresa, como también, se proporcionan espacios más seguros para llevar a cabo las tareas asignadas.	No genera impacto negativo.

Fuente: Elaboración Propia

Marco de la Trayectoria Empresarial

La empresa que se selecciona como objeto de aplicación de la propuesta nace como propuesta comercial, dedicada a dar soluciones eléctricas a las empresas de producción principalmente. Propuesta fresca de negocio en marcha por parte de dos estudiantes universitarios de mecatrónica donde decidieron poner en práctica sus conocimientos e iniciaron como prestadora de servicios en el año 2013 bajo el nombre de “PASER”, nombre que resultó de la unión de los apellidos de los socios “Parra-Serna”. La sociedad ofrecía servicios de mantenimiento a pequeñas empresas, trabajando desde sus casas, pues no contaban con los recursos para instalarse en un local, se fueron dando a conocer poco a poco a través de la voz a voz y referidos de sus clientes.

En el año 2014 uno de los socios se retira y queda su actual dueño y representante legal registrando el nombre de la empresa como “DAPP”, designación resultante de las letras iniciales de su nombre Diego Alejandro Patiño Parra. A medida que su empresa fue creciendo, se vio en la necesidad de organizarse con una nómina más amplia. En el año 2015 abrió el almacén ubicado actualmente en la Carrera 10 # 10-41 del municipio de Cartago, donde vende repuestos y presta los servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria industrial. Al ser contratistas de grandes empresas, en el año 2016 decidió convertir la empresa a S.A.S. con el fin de generar mayor confianza a sus clientes.

En el segundo semestre del año 2017 arrendaron otro local en donde instalaron el taller, separándolo así del almacén de repuestos y brindando un mejor servicio a sus clientes. Demostrando así, que a pesar de ser una empresa joven prometen calidad en la atención y los servicios que ofrecen haciendo mejorías constantes a todos sus procesos. Actualmente tienen contrato con empresas como Contegral, Masivo, ladrillera El Ladrillar, ladrillera El Brasil, ladrillera Condina, Operadora Avícola (Pimpollo), Hacienda Hato Viejo, entre otras, por lo que ya cuenta con 14 empleados: administrador, secretaria, supervisor, electricistas y ayudantes eléctricos, además de 5 contratistas independientes que brindan apoyo cuando la empresa lo requiera.

La actividad a la que se dedica la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP S A S es mantenimiento y reparación especializado de equipo eléctrico. Por ende, se apoya en 3 modelos:

*Modelo Correctivo: Se inspeccionan visuales y la lubricación del equipo, la reparación de averías que surjan. Es aplicable, como se podrá observar, a equipos con el más bajo nivel de criticidad, cuyas averías no suponen ningún problema, ni económico ni técnico

* Modelo Condicional: Incluye las actividades del modelo anterior, la realización de una serie de pruebas que condicionarán una actuación posterior, si se descubre anomalía, se programa una intervención si, por el contrario, todo es correcto no se actúa sobre el equipo.

*Modelo Sistemático: Este patrón incluye un conjunto de tareas que se realiza sin importar cuál es la condición del equipo; como mediciones y pruebas para decidir, si se realizan otras tareas de mayor envergadura y, por último, se resuelve las averías que surjan.

Así mismo, la empresa ha diseñado los lineamientos organizacionales de la empresa en los que se apoyan para generar sus estrategias:

Misión: Somos una empresa de ingeniería eléctrica dedicada al desarrollo de proyectos para el sector productivo, bajo las mejores prácticas de ingeniería y seguridad industrial; buscando lograr un equilibrio técnico y económico para nuestros clientes que superen sus expectativas y satisfagan sus necesidades, respaldados en un equipo humano altamente calificado y comprometido.

Visión: Ser una empresa que crece continuamente para servir a nuestros clientes a través de la ejecución de proyectos eléctricos y de automatización de alta calidad, posicionándola en el ámbito nacional e internacional, como una compañía que refleja en todas sus actividades el profesionalismo de su equipo; la organización interna y los principios de calidad que garantizan la satisfacción de nuestros clientes.

Valores Corporativos: Transparencia –responsabilidad – liderazgo –compañerismo – integridad

Objetivo Social: Somos una empresa de ingeniería eléctrica dedicada al desarrollo de proyectos de alta calidad para el sector productivo e industrial. Ahora la organización busca a darse a conocer como una empresa seria, con sentido de calidad y servicio, posicionándose, así como una entidad contratista importante, no sólo en Cartago sino también en el Norte del valle coadyuvando al desarrollo empresarial de la región. (Patiño, Patiño, & Serna Tamayo, 2018)

Marco Metodológico

Diseño metodológico:

La investigación es no experimental ya que su abordaje se desarrolla de manera natural sin manipulación de variables. Es transversal porque la investigación se desarrolla en un periodo de tiempo específico. (Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación, 2014)

Enfoque

La investigación es de carácter mixto, donde se examina desde lo cualitativo, la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, conociendo sus puntos de vista e interpretaciones; como también se hace un análisis cuantitativo, donde se llega a datos exactos que definen las situaciones que se presentan en la investigación por medio del análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados. (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

Enfoque mixto: Su objetivo es “lograr una perspectiva amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos variados, potencia la creatividad teórica, apoyando con solidez las inferencias científicas y permite una mejor exploración de los datos.” (Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación, 2014)

Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es de carácter descriptivo, que es donde se identifican las características del universo investigado, señalando formas de conducta y actitudes del total de la población investigada. (Méndez Álvarez, 2016)

Muestra

Se va a trabajar con todos los empleados para lo cual se realizará un censo, a quienes se les aplicará el instrumento.

Técnica e instrumento de recolección de dato

Para desarrollar el proceso investigativo es importante tomar como referencia varias fuentes de información y varios métodos para recolección de datos, como son los diarios de campo, la observación y la encuesta.

Bitácora o diario de campo: los diarios de campo son una herramienta importante que permitirán saber de primera mano el sentir de los colaboradores de la empresa.

Según Sampieri “las anotaciones nos ayudan contra la “mala memoria”, señalan lo importante, contienen las impresiones iniciales y las que se obtienen durante la estancia en el campo, documentan la descripción del ambiente, las interacciones y experiencias” (Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación, 2014)

Observación: para Sampieri, la observación cualitativa requiere adentrarnos en el entorno a evaluar manteniendo un papel activo, así como una reflexión permanente, comprendiendo así los procesos, experiencias, vínculos entre personas, eventos presentados en el transcurso del tiempo y patrones desarrollados. (Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación, 2014)

Encuesta: “Se estudian dimensiones mediante el análisis de factores, las cuales se utilizan como tipologías para identificar temas en datos cualitativos producto, digamos, de observaciones y entrevistas.” (Hernández Sampieri, Metodología De La Investigación, 2014)

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos, como fuente primaria es la encuesta o escala EDCO tomada de la tesis “Relación Entre Clima Organizacional Y

Desempeño Laboral Del Personal Administrativo” que a su vez se basó en la investigación y aplicación de una escala de clima diseñada en Bogotá, la cual mide el clima con base en 8 variables o subescalas, valorando las características específicas del clima como lo son las Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos.

La medición se hace generando una puntuación, ésta se considera alta o baja según el número de afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200; entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño en los que se suma el resultado obtenido así: Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos. Medio: De 94 a 147 puntos. Nivel alto: De 148 a 200 puntos. (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, 1999)

Como fuente secundaria se tomaron en cuenta las bases de datos suministradas por Cámara y Comercio de Cartago, información en la plataforma Compite 360 y Terridata. Fuentes que se exponen a consideración del lector: Guía de Entrevista a grupos focales (Véase el Anexo A), Diarios de campo (Véase el Anexo B), EDCO, escala del clima organizacional (Véase el Anexo C).

Resultados

Estudio del Sector al Cual Pertenece la Organización para Conocer su Perfil Competitivo

Teniendo en cuenta el aporte del autor Betancourt (2014), el sector es un conjunto de organizaciones que desarrollan procesos productivos que hacen parte de una actividad económica específica, lo que constituye su entorno y ambiente competitivo.

Es importante tener como objetivo conocer el entorno al que pertenece la empresa, el cual se evaluará con las cinco fuerzas de Porter donde se analizará el poder negociador de proveedores y de clientes, amenazas de nuevos productos y servicios, amenazas de competidores, y competencia en el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que nos permite analizar el nivel de competición dentro del sector al que pertenece la empresa, detectando amenazas y oportunidades generales, mediante el análisis del mercado y la competencia (Betancourt, 2014). Es por esto que se realizará a continuación el análisis donde se evaluará la conducta de las organizaciones y el sector.

Para llevar a cabo este análisis se identificó la competencia directa y los nuevos competidores del sector a través del desarrollo de las estrategias que propone Porter que son: Rivalidad y competencia en el mercado, Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de productos sustitutos.

La Intensidad de la Rivalidad y Competencia en el Mercado:

Según el autor Porter (1980), entre más rivalidad se presente, menor estabilidad se puede conseguir en el mercado, lo cual lo hace más o menos atractivo. Es por esto que se puede decir que la rivalidad del sector al que pertenece la empresa es considerable, ya que los competidores se capacitan constantemente para ganar participación en el mercado, el cual es exigente en cuanto a servicio y la calidad.

Los elementos más representativos que se tomaran para el análisis, en cuanto a la intensidad de la rivalidad en el presente estudio son: número de competidores, diversidad de competidores, crecimiento del sector, capacidad de diferenciación.

Número de Competidores:

Si en un sector hay pocas empresas de igual potencial, se tiende a la inestabilidad ya que hay competencia más fuerte entre ellas. Cuando el sector está dominado por varias empresas, es más estable, pues los líderes pueden procurar disciplina y coordinación en el sector. (Porter, 1980).

En los últimos años, en el municipio de Cartago, el sector de mantenimiento industrial ha mostrado un crecimiento importante ya que la ciudad ha dado paso a grandes industrias, las cuales son el principal mercado para la actividad que desarrolla el sector.

Como competencia directa se encuentran 4 empresas pertenecientes al sector del mantenimiento especializado de maquinaria y equipo eléctrico.

A continuación, se mencionan las empresas que representan la competencia directa para el sector, las cuales se muestran registradas en Cámara de Comercio con el CIUU 3314 en la ciudad de Cartago, con actividad económica dedicada al Mantenimiento Y Reparación De Maquinaria y Equipo Eléctrico.

Tabla 4
Competencia Directa Empresa Servimantenimiento Dapp

EMPRESA	NIT
Narváez Restrepo Yony Alberto	1006292097-9
Sánchez Calle Paulo Andrés	1112763141-1
Sánchez Cardona Oscar Alonso	16222321-0
Técnicas Electroindustriales Teelin S.A.S	901038214-2

Fuente: Base suministrada por la Cámara de Comercio de Cartago, 29 de mayo de 2019

A continuación, se muestran que existen 47 competidores indirectos que intervienen en el sector industrial ofreciendo servicios sustitutos, los cuales son presentados por la Cámara de Comercio por el Código CIU 3312, los cuales dan cuenta de servicios asociados a

Mantenimiento y Reparación Especializado De Maquinaria y Equipo. Se hizo importante comprender estos sectores, dado que se evidencia que algunas de las empresas son identificadas por el sector como competencia directa.

Tabla 5.
Competidores indirectos Empresa Servimantenimiento Dapp

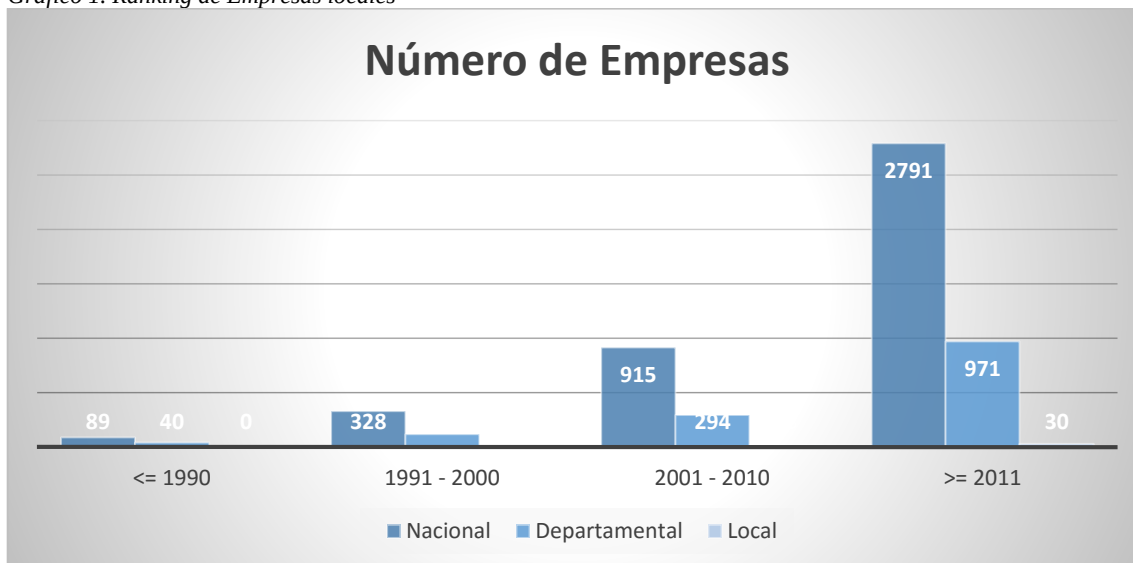
Nit	
Abadía Gutiérrez Martha Isabel	31431492-2
Aircool sistem Jr. S.A.S en liquidación	901235127-4
Airtec industrial S.A.S	900714638-8
Arboleda londoño ciro Alfonso	16225596-2
Arcila Vanegas Rubén	9060035-7
Aristizabal Calle Jhon Fredy	16226309-1
Aristizabal londoño jose de Jesús	16216923-1
Baena Duque Pedro Luis	10223172-2
Barbosa Camacho Luis Francisco	79307586-0
Bohórquez Jorge Enrique	16365704-1
Cardona Pineda Jhon Fredy	16228997-6
Chavería Gallego Orlando	16220660-3
Equipos y laboratorios e&a S.A.S	900493462-9
Eyg soluciones integrales S.A.S	901205068-1
Ferreingenieros del Valle S.A.S	901023150-4
Gallego Valencia Carolina	42159267-6
Galviz Carmona Gilberto	10117101-6
Garcia toscano José Omar	14566740-2
González Lina Vanessa	1112777414-8
Hernández Moreno Arcesio	1402630721-4
Ibs Ingeniería Biomédica S.A.S	900387525-0
Inbimed S.A.S	900671573-1
Industrias Cava S.A.S	901248360-0
Industrias Metalmecánicas J & G S.A.S	901244568-7
Industrias Metalmecánicas Medina S.A.S	900922406-8
Jurado Petro Diego Fernando	14570294-4

León casta Edaf Redy Alexis	16226655-3
López Cristancho Jorge Alberto	16230687-4
López Gallego Oswaldo	16211147-8
Lozano Saavedra Luz Estela	66708506-5
Medina Hernández Jorge Alberto	16219215-7
Melo Edmundo Alirio	12953590-7
Montenegro Rivera Milton Adrián	6240212-6
Montoya Andrade Jaime Antonio	19600268-0
Nortear Uben Darío	16233158-3
Ospina Giraldo José Édison	16225748-5
Ramírez Robayo Wilson	16223269-1
Reparaciones industriales cava s.a. S	900961784-3
Restrepo Correa Alexander	16227076-3
Servicio de Mantenimiento Industrial Sermanti S.A.S	901052326-7
Simia servicios industriales de ingeniería & Mantenimiento S.A.S	900916705-0
Taller Camello S.A.S	901168468-3
Taller Industrial Tea S.A.S	900915480-4
Tecniparamo S.A.S	901022245-0
Vargas Benítez Luis Alberto	3179360-7
Vélez Arias Carlos Augusto	16221915-0
Zapata Agudelo Albeiro	10139458-4

Fuente: Base suministrada por la Cámara de Comercio de Cartago, 29 de mayo de 2019

En este análisis de la rivalidad de la competencia, se observa un incremento de organizaciones que ofrecen servicios similares, pero con un aumento también en la industria que requiere estos servicios, ejemplo de esto son las estadísticas que se encuentran en la plataforma Compite 360 donde se evidencia el crecimiento del número de empresas del sector de mantenimiento y reparación de equipo que se han constituido a través de las últimas décadas, a nivel Nacional, Departamental y Local.

Gráfico 1. Ranking de Empresas locales



Fuente: Elaboración propia

Esta información es tomada a partir de dos CIUU clasificados con el código 3314 que dan cuenta de servicios asociados con el Mantenimiento Y Reparación Especializado De Equipo Eléctrico, pero también se encuentran algunos competidores directos matriculados con el CIUU 3312, que abarca una perspectiva de mantenimiento de equipos mucho más amplia, bajo servicios inscritos a Mantenimiento, reparación Especializada de maquinaria y equipo.

Por lo anterior, se debe precisar que el total de empresas relacionadas en el gráfico pertenecen a un sector muy amplio de mantenimiento y reparación de equipos, ya sean eléctricos, mecánicos, médicos, electrónicos, etc., teniendo en cuenta que son organizaciones con servicios sustitutos que más adelante pueden diversificar su nicho de mercado y convertirse en una amenaza directa para el sector.

De acuerdo a la gráfica, se puede evidenciar que el crecimiento del sector ha sido significativo en las últimas décadas, llamando mucho la atención el hecho que la información departamental en cada periodo, abarca entre el 32% y 44% de la producción nacional, esto debido a que las grandes compañías, según la Revista Semana, alrededor del 78% se encuentran concentradas en tres regiones importantes, Cundinamarca, Valle Del Cauca y Antioquia (Semana, 2019).

Diversidad de los Competidores:

Según Betancourt (2014) “los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos.”

Las diferentes empresas de mantenimiento de maquinaria y equipo industrial en el municipio de Cartago Valle son de carácter privado, matriculados con un código CIU 3312 o 3314, clasificado en “Mantenimiento Y Reparación Especializado En Maquinaria Y Equipo” o “Mantenimiento Y Reparación De Maquinaria Y Equipo Eléctrico” respectivamente, estas empresas se dedican a aumentar el nivel de calidad de sus servicios apoyados en tecnología y constante capacitación para ofrecerlos a las grandes industrias desarrollando habilidades competitivas para el mercado.

Como se mencionó en el apartado anterior, su entorno competitivo es bastante diversificado, ya que, entre las 52 empresas matriculadas en Cartago, sólo 4 son consideradas competencia directa, las demás empresas se enfocan en mantenimiento de equipos de laboratorio, odontológico, médico, visual, electrónico, automotriz, mecánico, etc. Que no corresponden con el tipo de mantenimientos ofrecido por el sector.

Crecimiento del Sector:

Para Betancourt (2014), cuando el sector no tiene un crecimiento continuo, éste tiende a la inestabilidad ya que se pueden dar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas para obtener beneficios, mientras que, en un sector de crecimiento rápido, los competidores obtienen mejores resultados manteniendo un grado de penetración continuo.

El sector desarrolla actividades económicas en la que se ofrecen servicios de mantenimiento y reparación especializado de equipos industriales, donde se destaca en los

trabajos eléctricos, electrónicos y mecánicos a las grandes empresas de la ciudad. Es así que la empresa, encaja dentro del sector terciario de la economía nacional.

Según el informe emitido por Pro Colombia, “El sector de servicios en Colombia compone más del 50% del PIB nacional y por lo tanto cuenta con un gran potencial de crecimiento, por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país.” (Procolombia, 2019)

Se ha identificado que el sector de mantenimiento industrial se encuentra clasificada en el sector manufacturero en el CIIU ya que sus servicios van dirigidos hacia este tipo de empresas. Pero cabe aclarar que, teniendo presente su portafolio de servicios, se encuentra ubicado en el sector servicios, el cual hace parte del sector terciario de la economía.

Según Terridata (2016), el sector manufacturero aporta el 15,16% al nivel departamental para el sector Servicios y el 21,32% a nivel local. Según Compite 360 (junio 2019), el Sector terciario ha mostrado un crecimiento importante los últimos 10 años, se han fortalecido las empresas y han surgido nuevas organizaciones que han dinamizado la economía del país.

Así mismo, en el mercado Cartagüense, se ha notado un crecimiento tanto en la industria manufacturera como el sector de servicios de mantenimiento, el cual atiende este tipo de empresas por lo que se refleja un crecimiento continuo en el mercado.

El sector servicios tiene alto nivel de rivalidad debido al gran número de empresas pertenecientes al área de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo en la región del norte del valle.

Capacidad de Diferenciación del Producto:

Según Betancourt (2014) la motivación de compra en los productos de mucha demanda y sin diferenciación cualitativa (Commodity), se ve influenciada principalmente por factores como el precio y el servicio, lo que genera una fácil e intensa competencia. Por el contrario, en los productos y servicios donde hay grandes diferenciaciones, el deseo de compra se ve más influenciado por la marca, lo cual hace más difícil la competencia.

En el sector de mantenimiento industrial se encuentran servicios diferenciados, ya que se manejan distintos procedimientos y se atienden diversas actividades como lo son mantenimiento y reparación de electrodomésticos, equipos de laboratorio, médicos, visuales y odontológicos, como también mecánica automotriz y mantenimiento de maquinaria y equipo a grandes industrias.

Amenaza de los Nuevos Entrantes:

A medida que crece el mercado y llegan nuevos competidores, éste tiende a ser más dinámico ya que muchas veces hay diversificación e innovación, lo cual obliga a las empresas existentes a analizar los precios, costes e índice de inversión necesario para competir. (Porter, 1980).

Para analizar esta amenaza es necesario comprender las **Barreras de Entrada** al mercado, las cuales son las que representan una dificultad importante para el acceso de nuevos aspirantes a competir en un sector, donde estarán en desventaja competitiva inicial frente a los competidores existentes (Porter, 1980). Estas barreras son: diferenciación del producto, canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnología de punta, acceso a materias primas, protección gubernamental y reacción esperada.

Diferenciación del Producto:

Según Porter (1980) “cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes se da un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación”

En el medio regional, el sector servicios hace un aporte importante a la economía nacional, en donde es un segmento apetecido para la inversión, lo que lleva a un crecimiento constante, que estimula y dinamiza el mercado apoyando otros sectores productivos.

Canales de Distribución:

Porter señala que, “si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante.”

Para ingresar al mercado de servicios industriales, existe desigualdad en lo que concierne a los canales de distribución, ya que los nuevos competidores deben valerse de

intermediarios, que son contratistas, para llegar al cliente por medio de subcontrataciones, permitiendo darse a conocer en el mercado de las grandes industrias.

Necesidades de Capital:

Para Porter “El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo supone una barrera disuasoria” (Betancourt, 2014)

Para la iniciación de nuevas empresas dedicadas al mantenimiento eléctrico especializado en industrias, no se requiere de una gran inversión de capital ya que, al ser un servicio, su potencial está en el conocimiento y la experiencia en el tema eléctrico y mecánico, la necesidad de capital es mínima y no se requieren inversiones en planta o almacenes, lo cual no es una barrera significativa para competidores entrantes.

Acceso a Tecnologías de Punta:

“Porter plantea que los competidores actuales pueden tener importantes ventajas en los costos derivados de tecnologías no disponibles en el mercado.”

Para el sector de mantenimiento y reparación, es importante mantener a la vanguardia en tecnología ya que posibilita automatizar procesos, para esto existe información actualizada en ferias y eventos industriales y empresariales, que les permiten mejorar y optimizar los procesos en el sector servicios.

Acceso a Materias Primas:

Según Porter “en muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministros a largo plazo, localizaciones favorables o apoyos de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en un sector.”

Para el sector es importante tener relaciones a largo plazo con sus proveedores, esto se logra al cancelar oportunamente, haciendo contratos de stop de inventarios mensuales y cumpliendo con los acuerdos estipulados con los proveedores, facilitando la negociación en precios, calidad y entrega oportuna, de manera que se construyan relaciones de confianza mejorando los procesos de intercambio.

Es importante contar con diversos proveedores que faciliten el acceso a materias primas cuando se requieran, manejando los costos y tiempos de entrega. Lo cual es importante, dado que, en algunas ocasiones por la especificidad de los requerimientos, no cuentan con los insumos en el momento. Una buena planeación minimiza situaciones de riesgo y les complejiza a los nuevos rivales entrar a competir con las empresas existentes al tener desventajas en costos y disponibilidad de materias primas.

Protección Gubernamental:

“Según Porter las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso en determinados sectores a través de distintas reglamentaciones. Conforme a esto el gobierno tiene una serie de políticas y normas (ambientales, de seguridad, de propiedad, etc.).”

En el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE se establecen los requisitos que garanticen los objetivos legítimos de protección contra los riesgos de origen eléctrico. Para la apertura de empresas de electricidad, los creadores se deben informar sobre toda la reglamentación que les corresponde como empresa de electricidad, en donde la trayectoria y experiencia juega un papel fundamental al momento de competir con nuevas empresas que inician un proceso de formación y cumplimiento de la norma.

Reacción Esperada:

De acuerdo con Porter “la estructura y la situación del sector en el que intenta penetrar pueden condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor.”

El sector servicios se ha convertido en un eje fundamental para el crecimiento de otros sectores productivos, en donde la competitividad se ha diversificado en busca de mejorar los procesos y llegar mercados que no tienen amplia penetración.

Poder de Negociación de los Proveedores:

La competencia de los proveedores se ve marcada por el alza de sus precios y reducción de sus costos, aunque esto se vea reflejado en la disminución de la calidad de los productos o servicios. Para conocer el poder de negociación de los proveedores, se debe tener en cuenta

los siguientes elementos: número de proveedores importantes, importancia del sector para los proveedores, rentabilidad del proveedor. Betancourt (2019)

Es fundamental para el sector, entablar relaciones firmes y a largo plazo con sus proveedores, ya que esto le dará oportunidad de negociar precios, topes de inventario y tiempos de suministro.

Número de Proveedores Importantes:

Los proveedores con mercado diversificado en diferentes segmentos, pueden influenciar ampliamente sobre sus condiciones de suministro. (Porter, 1980)

En el sector se reconocen como principales proveedores a 18 empresas que suministran la materia prima para el adecuado funcionamiento del sector, estas son: ISC, SurtiEléctricos, TorniAcoples, Surtidor Industrial, Teelin, Sumilec, Autorepuestos, Arsa, Internacional de Eléctricos, ION, Laumayer, CL Ingeniería, Melexa, Potencia y Tecnología, Redes Eléctricas, Wasvelt, AC Distribuciones & RG Distribuciones, de los cuales los más importantes para el sector de mantenimiento eléctrico industrial son:

ISC Automatización Industrial Colombia: Es una empresa con presencia nacional la cual se dedica a la comercialización de material eléctrico y mecánico para las industrias con capacidad de cubrir todo el territorio nacional. (Edeléctrika, 2019)

SurtiEléctricos SAS: Ubicada en la ciudad de Cartago, se dedica al comercio y distribución de artículos de ferretería, pinturas y material eléctrico. (Surtieléctricos, 2019)

TorniAcoples: Es una empresa especializada en Tornillería, Grafado de Mangueras y venta de Herramienta hace más de 45 años en la ciudad de Cartago. (Torniacoples, 2019)

Surtidor Industrial S.A.S: Es una empresa ubicada en Yumbo, especializada en diseño, fabricación y comercialización de productos en caucho natural o sintético y en el maquinado de plásticos de ingeniería, satisfaciendo necesidades Militar, Industrial, Farmacéutico, Alimenticio, Construcción entre otros. (Surtidor Industrial, 2019)

Sumilec S.A: Empresa ubicada en la ciudad de Pereira, dedicada a la comercialización de equipos eléctricos especializados para media - baja tensión y de telecomunicaciones, para los sectores Industriales, Comercio, Ingeniería y Comunicaciones. (Sumilec, 2019)

ARSA Almacén Rodamientos S.A: Empresa con presencia nacional dedicada a la comercialización de rodamientos en Colombia, es de las empresas con mayor disponibilidad en insumos de rodamientos de calidad, su mercado está dirigido principalmente al sector automotriz e industrial. (ARSA, 2019)

Laumayer S.A: Empresa Colombiana con presencia internacional, dedicada a la comercialización de productos para el sector eléctrico, redes y comunicaciones, iluminación y seguridad electrónica, brinda asesoría, capacitación y acompañamiento en los sectores industrial, comercial y residencial. (Laumayer, 2019)

Importancia del Sector para los Proveedores:

Cuando el sector es comprador importante, el progreso de los proveedores estará ligado a la evolución del sector y necesitarán destinar suministros razonables. (Porter, 1980)

Como se ha mostrado anteriormente, el sector servicios ha tenido un crecimiento importante las últimas décadas, aportando al crecimiento de los demás sectores que suministran materias primas, por lo tanto, es de suma importancia para los proveedores mantener relaciones sólidas con este segmento del mercado la cual está creciendo y aporta a su propia evolución.

Rentabilidad del proveedor: cuando los proveedores obtienen los beneficios esperados, tienden a presionar menos en los precios, teniendo en cuenta que no existan excesos de demanda. (Porter, 1980)

Teniendo en cuenta la demanda por parte del sector, la rentabilidad es mayor para los proveedores ya que se ven beneficiados por el crecimiento y necesidades que emergentes que deben ser resueltas por los éstos, allí son mayores las posibilidades de negociación y manejo de los precios por las partes involucradas.

Poder de Negociación de los Compradores:

Betancourt (2014) afirma que la competencia para el comprador normalmente se basa en la exigencia de calidad, precio y servicio. Su poder sobre el sector se ve determinada por: el número de compradores importantes, rentabilidad del comprador y productos sustitutos.

Número de compradores importantes:

“Si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un comprador o una asociación de compradores, o estos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales, los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar” (Betancourt, 2014)

El sector tiene variedad de compradores importantes como lo son Contegral, Masivo, ladrillera El Ladrillar, ladrillera El Brasil, ladrillera Condina, Operadora Avícola (Pimpollo), Hacienda Hato Viejo y Papeles Nacionales; todos éstos pueden intervenir en la negociación con la organización al momento de requerir un servicio, ya que el volumen de compra le da la posibilidad de ofrecer precios que genere mejores beneficios a los compradores.

Posibilidad de integración hacia atrás del Comprador:

Betancourt (2014), argumenta que cuando el comprador decide entrar y fabricar los productos del sector, halla disminución en sus costos de producción, pero cuando esto le implica problemas logísticos, su decisión de entrar al sector debe hacerla gradualmente.

Para el sector de Mantenimiento Industrial Especializado, se requiere seguimiento y control constante de los procesos, por lo que es dispendioso para las grandes industrias crear un departamento especializado y demandan de subcontratación para llevar a cabo las tareas necesarias para este tipo de procesos.

Rentabilidad del Comprador:

“Si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionarán fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo si estos suponen un alto porcentaje de su costo.” (Betancourt, 2014).

El sector de mantenimiento mejora y optimiza los procesos de transformación del sector secundario, lo que se traduce en productividad y beneficios para éste, por lo que se les hace imprescindibles los servicios que le ofrece el sector de reparación y mantenimiento industrial.

Productos Sustitutivos

“La existencia de productos sustitutivos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio.” (Betancourt, 2014). Para este análisis se tendrá en cuenta: Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo y Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:

“La existencia actual o previsible de productos sustitutos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del sector.”

En la actualidad, entre más servicios sustitutos existan en el mercado, el sector va presentar beneficios como mejorar los estándares de calidad y la eficiencia por la mayor competencia, aunque de alguna manera afectan el mercado actual ya que presenta una desestabilidad económica logrando que el sector se vea perjudicado por variaciones que conllevan la pérdida de clientes ya que otros sectores podrían prestar un mejor servicio. Se han identificado 42 empresas con servicios sustitutos que más adelante pueden incursionar en el mantenimiento de las grandes industrias manufactureras, es por esto que el sector los debe comparar y aplicar los procesos que evidencian pertinentes para ampliar su portafolio de servicios y mejorar en cuanto a calidad, variedad y precios.

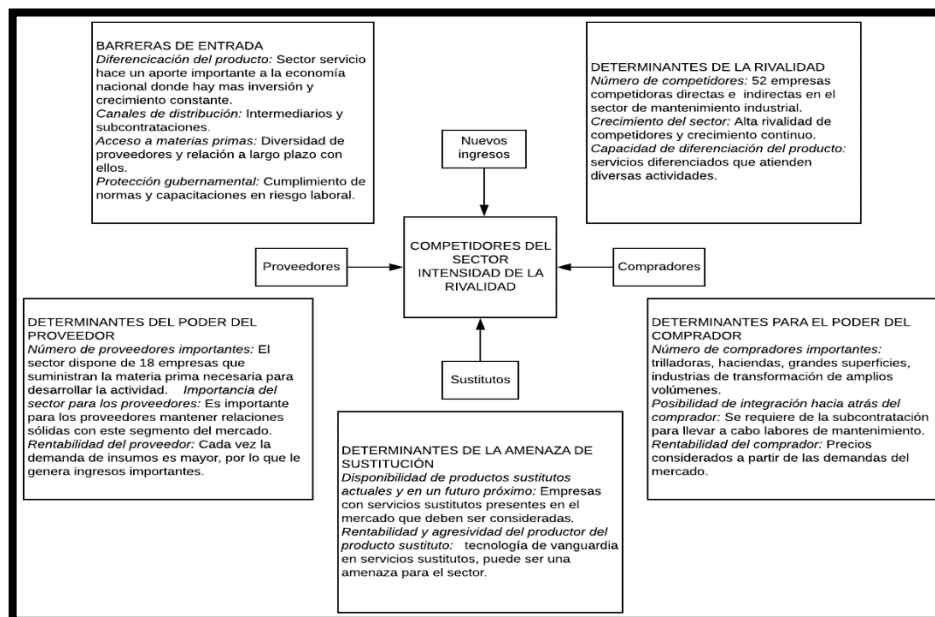
Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto:

“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” (Betancourt, 2014)

Dependiendo de los recursos y capacidades en tecnología y conocimiento especializado con los que cuenta el sector que ofrece el servicio sustituto, se puede ver perjudicado el sector de mantenimiento eléctrico industrial, por manejar otro tipo de tecnología y equipos que

suplan con la necesidad por otros métodos, estrategias y tecnología de vanguardia que obtienen una mejor rentabilidad y así generan una mayor agresividad en el mercado ya que logran optimizar o disminuir los precios de la prestación de servicios.

Ilustración 3. Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración Propia

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta el análisis del sector realizado a través de las cinco fuerzas de Porter aplicado para el sector de mantenimiento industrial del municipio de Cartago valle, se pudo evidenciar la importancia de conocer como está constituido el entorno y su ambiente competitivo al aplicar cada una de las fuerzas para determinar el nivel de competencia al que se enfrenta y las barreras de entrada cuando se pretende ingresar en un mercado, detectando amenazas y oportunidades generales mediante el estudio de este modelo estratégico.

En el análisis realizado en la intensidad de la rivalidad en el sector, se pudo evidenciar la importancia que tiene esta fuerza al afectar no solamente al sector donde se desarrolla esta actividad, sino también a la empresa generando una desestabilidad tratándose de la competencia directa para la que se encuentran cuatro empresas correspondientes al sector del mantenimiento especializado de maquinaria y equipo eléctrico en el mercado local, las cuales

se muestran registradas en Cámara de Comercio con el CIUU 3314 en la ciudad de Cartago y 47 competidores indirectos que participan en el sector industrial ofreciendo servicios sustitutos, los cuales son matriculados por la Cámara de Comercio con el Código CIIU 3312. Gracias a esta investigación se pudo concluir que algunas de las empresas son identificadas en el sector como competencia directa pero registrada con un código CIIU distinto al que se encuentra registrada la organización, es decir, es catalogada por el ente gubernamental cámara de comercio como competencia indirecta en donde el sector las señalan como sus fuertes rivales. Con base a lo anterior se pudo concluir que el sector servicios tiene alto nivel de rivalidad debido al gran número de empresas pertenecientes al área de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo en la región del norte del valle.

Cabe señalar que existen otros determinantes que son importantes en dicho entorno como el crecimiento del sector, capacidad de diferenciación del producto, rentabilidad, canales de distribución, necesidades de capital, tecnología de punta, proveedores, compradores, entre otras para lo que es fundamental gracias a que con este análisis se pudieron identificar las amenazas y oportunidades presentes en el mercado Cartagüense.

De acuerdo a lo anterior, es importante poner en práctica el objetivo del análisis del sector, a través de las cinco fuerzas de Porter, resaltando la importancia del sector de mantenimiento industrial, lo que permite tener en cuenta que factores generan mayor impacto sobre el sector y las demás organizaciones y así estar preparados para los cambios que se presenten, aplicando estrategias competitivas que permitan afrontar a las reacciones y cambios al que se enfrenta el sector ya que cada vez se presentan situaciones que pueden generar impactos que ocasionan oportunidades y amenazas, por lo tanto, gracias a este análisis sectorial actuar de manera oportuna para el beneficio de dicha actividad económica.

Diagnóstico del Ambiente Externo e Interno de la Empresa DAPP que permita evidenciar sus Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas.

El presente capítulo busca conocer las diferentes variables internas y externas que influyen en la dinámica de la empresa, definiendo el contexto de la compañía en donde se realiza el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización.

Es por este motivo que en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP, se busca realizar un estudio que defina los diferentes factores que intervienen en la empresa de manera directa e indirecta, detectando las amenazas y oportunidades, como también las fortalezas y debilidades, de tal manera que se realice un diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Para llevar a cabo el presente objetivo se evaluarán las dimensiones relacionadas con el ambiente externo de la empresa, utilizando la matriz de ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO (Betancourt Guerrero, 2011), la cual permite hacer evaluación del medio de manera que se tengan en cuenta los diferentes elementos que influyen y cómo benefician a la organización.

Por consiguiente, se llevará a cabo la elaboración del análisis externo a través de la matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y el estudio interno de la organización, evaluando las fortalezas y debilidades por medio de la matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) (David, 2003).

Análisis de la situación externa de la Empresa

Análisis Integrado del entorno

Para el estudio externo, se utilizó una herramienta clave denominada Análisis Integrada del entorno, catalogado como un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos, determinando si una dimensión dada en el entorno constituye

una amenaza o una oportunidad para la empresa reconociendo las de mayor impacto. (Betancourt Guerrero, 2011)

Dimensión Económica

Como lo menciona el autor (David, 2003, pág. 82) Los factores económicos impactan directamente a las organizaciones ya que la dinámica de la empresa se ve afectada por las fluctuaciones económicas y movimientos el mercado, allí se debe tener en consideración los diferentes factores que integran esta dimensión para tomar decisiones importantes en cuanto a inversiones, importación de activos y exportación de productos, estos factores pueden ser la estabilidad monetaria, la política fiscal, la política laboral, los impuestos, la estabilidad monetaria, etc.

Por tanto, el desarrollo económico de la región donde se desenvuelve la empresa es una variable importante para definir las posibilidades de inversión, conocer el grado de industrialización y especialización de la fuerza laboral, como también el nivel salarial y política fiscal, nos da una noción del de crecimiento o descenso de la economía.

Tabla 6.
Estabilidad política económica

Variable No. 01		Dimensión	Económica
Variable Clave	Estabilidad política monetaria	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según el Diario Por (Diario Portafolio, 2019) & (Banco De La República, 2019), la política monetaria de Colombia luce tranquila para este y el próximo año, en medio de las cada vez mejores expectativas de inflación y una economía que crecería cerca de su potencial.		El sector de mantenimiento industrial se encuentra en ventaja ya que gracias a la estabilidad política monetaria se garantiza la estabilidad de precios, desarrollo económico, altas posibilidades de inversión en el sector habiendo disponibilidad de capital.	Con relación a la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, reacciona de manera positiva ya que incrementa las posibilidades de negociación e integración con otras empresas, la realización de alianzas para ampliar su mercado e invertir más en el mismo, como también la disponibilidad de recursos financieros.
El comportamiento los últimos 5 años muestra que ha tenido variaciones pequeñas, oscilando entre el 4% y 7.5% en donde se ha mantenido una circulación y dinámica abierta de la economía.			

Fuente: Datos tomados de la Revista Portafolio

Tabla 7
Dimensión económica creación de nuevos impuestos

Variable No. 02		Dimensión	Económica
Variable clave	Creación nuevos impuestos	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según Diario La República (Caracol Radio, 2019) & (Banco De La República, 2019), en el proyecto de ley de financiamiento del 30 de noviembre del 2018, se incluyen nuevos impuestos que podrían perjudicar a la mayoría de los colombianos. Para el diario el Portafolio, el sector privado también se verá impactado por cuenta de nuevos pagos. Según el gremio empresarial, “el Gobierno fijará el monto de las tarifas que deban sufragarse en favor de las Cámaras de Comercio por concepto de las matrículas, renovaciones, cancelaciones e inscripciones de los actos, libros y documentos a efectuar en el registro mercantil”. El ministro de Hacienda oficializó la propuesta de nuevos impuestos, realizando un cambio en la estructura tributaria del país y que este exigirá sacrificios de todos los colombianos según la revista Semana.		El sector industrial se encuentra afectado por cuenta de estos nuevos impuestos al perjudicar de manera directa ya que se debe dar cumplimiento a los diferentes impuestos para dar continuidad al funcionamiento de las diferentes empresas, además de la elevación de precios, ya que los productos que se necesitan tendrán costos adicionales, por tanto, no se puede hablar de beneficios significativos para el sector.	Aunque la empresa DAPP paga sus impuestos oportunamente y está en el marco de la ley, la creación de nuevos impuestos, impacta de manera negativa por la disminución de liquidez, el aumento del costo de los productos y materias primas ya que estos tendrán costos adicionales, adicional a la disminución de capacidad de compra por parte de los clientes.

Fuente: Datos tomados de Caracol Radio & Banco de la República

Tabla 8.
Dimensión económica apertura

Variable No. 03		Dimensión	Económica
Variable clave	Apertura económica	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según el (Diario La República, 2018), (Diario Portafolio, 2019) & en el mes de mayo del 2019 la apertura económica ha obtenido buena evolución nacional y las condiciones empresariales fueron unos de los aspectos más destacados. Las condiciones para las empresas, registraron buenos resultados en el índice. Resalta que en este aspecto el país ha escalado seis lugares en comparación con el 2009, debido a las mejoras en la competitividad interna y “particularmente” por el desarrollo de la competencia. En los últimos años se ha mostrado una disminución tanto en exportaciones e importaciones que han ido recuperando los últimos dos años		Para el sector de mantenimiento industrial se puede concluir que la apertura económica es una oportunidad de crecimiento y de progreso que impacta positivamente al tener la oportunidad de explorar nuevos mercados, además de acceder a materias primas y activos fijos a menor precio.	Para la empresa DAPP, el impacto que genera esta variable es de manera positiva ya que tienen la posibilidad de llevar sus productos a otros países con disminución de aranceles o impuestos, además cuentan con la posibilidad de ampliar su nicho de mercado fomentando estrategias para realizar tratados, lo cual es una gran ventaja ya que beneficia directamente a la empresa.

Fuente: Datos tomados del Diario la República & Revista Portafolio

Tabla 9
Dimensión económica política laboral

Variable No. 04		Dimensión	Económica
Variable clave	Política laboral	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según Noticias Caracol (2019), Colombia tiene un crecimiento económico y nueva inversión, esto puede empujar la economía hacia la generación de empleo. Teniendo en cuenta la tasa de desocupación que se ubicó en el 10,3 % en el mes de abril de 2019, las centrales obreras urgieron en el país una política de empleo que permita generar más puestos de trabajo para los colombianos ya que las reformas laborales de disminución de impuestos a quienes generen más empleos no ha dado los resultados esperados. El común denominador es la improvisación, se generan planes de choque contra el desempleo, pero no hay una política en materia de empleo. Las cifras de los últimos 5 años indican una tendencia al aumento en materia de desempleo por lo que se convierte en una amenaza para el sector y la empresa.		En el sector se presenta un impacto negativo en cuanto al tema de la política laboral por escasas de oportunidades para la generación de empleos, es por ello que se requiere que el gobierno rectifique su política económica y laboral para mejorar la situación. El sector debe estar preparado para los movimientos económicos que pueden desestabilizar la dinámica económica.	En la política laboral se ve afectada la empresa DAPP dado al alto índice de desempleo en la ciudad, las labores informales se pueden convertir en una amenaza para la empresa ya que son competidores que pueden ofrecer sus servicios a bajos precios porque no tienen razón social evitando el pago de impuestos y demás políticas fiscales.

Fuente: Elaboración Caracol Radio & Banco de la República

Tabla 10
Dimensión económica Ley de Modernización

Variable No. 05		Dimensión	Económica
Variable clave	Ley de modernización	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la Organización
Con la creación de condiciones para que haya más facilidad de acceso a internet, de acuerdo a (Ministerio TIC, 2018) & (Banco Finandina, 2019), se facilita la comunicación y los procesos digitales gracias a la reactivación de la inversión en el sector TIC que permitirá el despliegue de infraestructura de alto costo. Para seguir avanzando en la región, Colombia requiere mejorar en las dimensiones infraestructura, inversión, capital humano y políticas institucionales, lo que contribuye al desarrollo de la economía del país. Esto generará las condiciones que permitirán incrementar la inversión privada en Colombia como también brindar las condiciones para conectar a las escuelas, los hospitales y los hogares de las zonas más apartadas del país. De las empresas industriales manufactureras, el 99,5% de las empresas usaba computador, el 99,5% utilizaba internet y el 72,4% tenía página o sitio web.		El sector se verá beneficiado al tener la oportunidad de mejorar la comunicación, dándose a conocer en diversos mercados de manera digital, como también tiene la posibilidad de acceder a diferentes proveedores y negociación de materias primas a bajo costo, la diversificando su portafolio de servicios en el mercado regional y nacional.	La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP tendrá la oportunidad de ampliar su mercado y posibilidad de hacer alianzas estratégicas por medio de plataformas digitales, como también la optimización de maquinaria y equipo al involucrar tecnología de punta que minimice los procesos y mejore la productividad.

Fuente: Ministerio TIC & Banco Finandina

Tabla 11
Dimensión económica política fiscal

Variable No. 06		Dimensión	Económica
Variable clave	Política fiscal	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según el periódico El Espectador, como lo anuncia (Diario Portafolio, 2018), Este factor impacta de manera negativa al sector de mantenimiento industrial, creando una barrera para el crecimiento económico por la dinámica inflacionaria que se presenta con solvencia económica además de la macroeconómico de inflación objetivo y regulación de la tasa de interés no las leyes fiscales que se han creado en el último año, como también el cobertura de las operaciones de redescuento del Banco de la República, el aumento del desempleo que impacta directamente a todos los sectores de la economía, monetaria y fiscal.		La empresa DAPP debe estar atenta a los incrementos que se presentan con las modificaciones fiscales y la creación de nuevos impuestos, lo cual disminuye su producción como también devalúa rápidamente los bienes de la organización.	

Fuente: Datos tomados del periódico Diario de la República

Dimensión Política

Las decisiones que se toman a nivel político, en diferentes aspectos, impactan a la empresa directamente, convirtiéndose en una amenaza u oportunidad para las organizaciones, como lo indica el autor (David, 2003, pág. 87) “Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas”. Es así, que los diferentes aspectos gubernamentales pueden influir tanto positiva como negativamente en las dinámicas de la empresa, por lo que se deben tener en cuenta las variables más representativas dependiendo el sector en que se desenvuelve la organización, como lo son la responsabilidad política, la toma de decisiones económicas, sociales y políticas considerando la correlación entre éstas, etc. que al reconocer su impacto en la empresa, se pueden tomar decisiones que potencialicen las oportunidades y reduzcan las amenazas.

Tabla 12
Dimensión Política. Incremento de la responsabilidad pública de los políticos

Variable no. 07		Dimensión	Política
Variable clave	Incremento de la responsabilidad pública de los políticos	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según foro de la pontificia Universidad Javeriana, basado en el autor (Maya Villazón, 2018), la mala gerencia pública, es producto de la corrupción o de la ineptitud, proyectos de inversión mal estructurada, obras inconclusas, los servicios públicos de baja calidad y todas aquellas acciones u omisiones que se traducen en mayores costos a cargo de los contribuyentes. Colombia ha padecido del flagelo de corrupción desde hace varias décadas, pero hoy en día hay más posibilidades de hacer seguimiento por parte de los ciudadanos gracias a la disponibilidad de medios informativos, lo cual permite exigir el cumplimiento de las responsabilidades con el país que tienen los servidores públicos.		Al exigir a los políticos que incrementen la responsabilidad pública, se pueden mejorar las condiciones comerciales y políticas del sector, ejerciendo un control para los sectores que se ven amenazados, por ende, esta resulta como oportunidad para mejorar los lineamientos políticos que rigen el sector, además de fomentar los valores, ética y el cumplimiento de la ley.	Esta variable impacta positivamente para la empresa Dapp, ya que el conocimiento de sus derechos como empresa le permite exigir el cumplimiento de los mismos, el buen manejo de las leyes, los recursos y la presencia de un buen gobierno, evitando en lo posible la competencia desleal y la corrupción

Fuente: Datos tomados de la Universidad Javeriana

Tabla 13
Dimensión Política. Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales

Variable no. 08		Dimensión	Política
Variable clave	Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según la (Revista Dinero, 2010), Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera. En Colombia se han presentado diferentes situaciones de confusión, ya que muchas veces se toman decisiones en las que no hay claridad para llevar a cabo un objetivo, que se supone debería impactar positivamente en las condiciones económicas, políticas y sociales del país, pero los intereses particulares desfiguran el objetivo común, convirtiéndose en un problema para todos los ciudadanos y sectores del país que se traducen en mayores costos a cargo de los contribuyentes. Colombia ha padecido del flagelo de corrupción desde hace varias décadas, pero hoy en día hay más posibilidades de hacer seguimiento por parte de los ciudadanos gracias a la disponibilidad de medios informativos, lo cual permite exigir el cumplimiento de las responsabilidades con el país que tienen los servidores públicos.		Cuando no existe sinergia entre los frentes más importantes del país para la toma de decisiones y búsqueda de objetivos comunes, hay caos y se presentan falencias que impactan negativamente al sector, como la desconfianza comercial y fluctuaciones económicas que afecta a dinámica del mercado.	La confusión y el caos, la desconfianza en los sectores económicos, políticos y sociales impactan de manera negativa la organización DAPP ya que se ve afectado su desarrollo, su competencia, y todos los procesos encontrados en el micro entorno al que pertenece la empresa al ser fuerzas que no se pueden controlar definitivamente, donde la empresa debe adaptarse siendo flexible a los cambios.

Fuente: Datos tomados de la Revista Dinero

Dimensión Social

El autor (David, 2003, pág. 84) refiere que el factor social impacta notablemente a pequeñas, medianas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas, ya que estas se enfrentan a grandes cambios que se presentan en esta variable, ocasionando alteración en las oportunidades y amenazas. De acuerdo a lo anterior, se puede deducir que todas las empresas están directamente relacionadas con el factor social, en esta dimensión se encuentran variables de suma importancia a la que se enfrentan todas las organizaciones de todos los sectores económicos, la cual se pueden ver afectadas o beneficiadas como lo son las reformas al sistema de seguridad social, incremento del índice de desempleo, política salarial, entre otras, generando un mayor impacto en las organizaciones.

Tabla 14
Dimensión Social. Reformas Al Sistema De Seguridad Social

Variable no. 09		Dimensión	Social
Variable clave	Reformas al sistema de seguridad social	Clasificación	Amenaza
Justificación y tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según (En Colombia, 2019), el sistema de seguridad social integral vigente en Colombia fue instituido por la ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana. Hace parte del sistema de protección social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social. (Dpn 2019). En teoría, el sistema de seguridad social es ambicioso y logra mitigar los problemas de salud y pensión de los colombianos, pero la corrupción y el desvío de los recursos hace que la realidad sea muy diferente a lo planteado ya que en los últimos años se ha visto colapsado el sistema de salud tanto como el sistema pensional, por lo que aumentan los impuestos, disminuye la calidad de los servicios y se genera descontento general en los sectores productivos.		Con relación al sector, se presenta un sentimiento de disgusto por las nuevas reformas pensionales y de salud que se han llevado a cabo, ya que no se garantizan los derechos a pesar de ser una obligación en los impuestos principales que se deben tener en cuenta al momento de hacer parte de la producción económica del país.	la empresa Dapp, se puede ver afectada con las diferentes reformas en seguridad social al hacer parte de un sector en el que se maneja un alto riesgo en el que debe cancelar altas sumas para cumplir con ésta obligación y, aun así, no ver retribución esperada donde sus empleados muchas veces se ven afectados por las deficiencias al momento de acceder a algún servicio.

Fuente Departamento Nacional de Planeación

Dimensión Tecnológica

Según (David, 2003, pág. 93) las fuerzas tecnológicas son oportunidades generando resultados positivos para el sector, basándose en la creación de nuevos mercados, innovación de productos, costos competitivos, eliminación de barreras entre empresas, procesos de producción en menos tiempo, entre otras. Estos factores permiten que la organización se mantenga en el mercado al aprovechar estas oportunidades tecnológicas, para posicionarse, obtener ventaja competitiva implementando novedosas técnicas para el mejoramiento de sus procesos organizacionales, al mismo tiempo menciona que las fuerzas tecnológicas también pueden ser amenazas las cuales se deben tener en cuenta para generar estrategias, la dimensión tecnológica podría afectar a las empresas independientemente de su sector económico ya que al no implementar tecnología de punta, no tendrían innovación, como lo aplican otras empresas, quedando en la obsolescencia, disminuyendo su rentabilidad y oportunidades de crecimiento en el entorno.

Tabla 17
Dimensión Tecnológica. Telecomunicaciones

Variable no. 12		Dimensión	Tecnológica
Variable clave	Telecomunicaciones	Clasificación	Oportunidad
Justificación y tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
El sector de las telecomunicaciones es uno de los de mayor dinamismo en la economía nacional, el sector de las telecomunicaciones continuará creciendo debido a la mayor cobertura de servicios, el despliegue de redes de nueva generación, la profundización en la demanda y consumo de servicios. Por otra parte, RINNET (2019, enero 31) señala que Colombia conservó el puesto 84 en el estudio de la UIT. Este informe mide a 176 países en relación con el Índice de Desarrollo TIC de la Unión Internacional de Telecomunicaciones “Colombia pasó de una puntuación de 5,12 a 5,36, por encima de países latinoamericanos como Venezuela, México, Panamá y Perú” Fuente: (Banco Finandina, 2019) y (Telesemana, 2019)		Los esfuerzos por parte del estado encaminados a mejoras tecnológicas, dan una gran oportunidad a progresar en materia de comunicación, lo que permite diversificar proveedores y mercados al tener facilidad de interactuar con diferentes personas y empresas que se mueven en el sector de mantenimiento industrial.	El acceso a telecomunicaciones es una gran oportunidad para la empresa DAPP ya que optimiza tiempo y dinero en la búsqueda de proveedores de materias primas a nivel nacional e internacional, como también el contacto con clientes, simplificando los procesos que se deben llevar a cabo para cumplir sus requerimientos por medio de internet o equipos electrónicos que permiten la comunicación efectiva y a tiempo.

Fuente: Datos tomados de Finandina

Tabla 18
Dimensión Tecnológica. Automatización De Procesos Como Medio Para Optimizar El Uso Del Tiempo

Variable no. 13		Dimensión	Tecnológica
Variable clave	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según la revista Dinero, para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%, lo cual implica un enorme reto en materia de apropiación de la tecnología y mejoramiento de las competencias de los empleados. Según el diario La República en el año 2018, dentro de la industria siempre se ha tratado el tema de automatización de procesos, con el objetivo de favorecer el desarrollo de la producción. En Colombia algunas industrias se están automatizando y estas tecnologías que están surgiendo llevan a una transformación de diferentes sectores económicos dentro de los que se encuentra el industrial.		Esta variable impacta de manera positiva el sector de mantenimiento industrial dado que el sector requiere de avanzar de manera tecnológica donde resalte la industria como sector de evolución y de transformación para el mejoramiento continuo, empleando procesos que sistematicen el tiempo aumentando la productividad de las empresas pertenecientes a dicho campo.	El impacto generado en la empresa DAPP es positivo ya que permite a la empresa por medio de sus procesos automatizados aumentar la producción, lo cual es muy benéfico para sobresalir entre sus competidores, obteniendo estas tecnologías pueden desempeñarse de manera eficaz obteniendo así ventajas competitivas y gran oportunidad de crecimiento para la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19.
Dimensión Tecnológica. Facilidad de acceso a la Tecnología

Variable no. 14		Dimensión	Tecnológica
Variable clave	Facilidad de acceso a la tecnología	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
El internet en Colombia ha llegado a quienes residen en las zonas rurales o lugares de difícil acceso, gracias proyectos como la Red Nacional de Fibra Óptica, liderado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, desde el 2011, o el de la Red de Conectividad de Alta Velocidad. Ambas iniciativas han permitido que el 98 por ciento de los municipios del país puedan conectarse a la web. Entre los beneficiados están, por ejemplo, La Macarena y Uribe, en el Meta; Puerto Carreño, en Vichada, Quibdó y Bojayá, en Chocó. Los tratados de libre comercio que se han celebrado con países asiáticos en los últimos tres años, también ha influenciado en la capacidad de acceder a diferentes servicios tecnológicos como conocimiento e innovación		Para el sector de mantenimiento industrial, el tener fácil acceso a las tecnologías impacta de una manera positiva ya que gracias a esto el sector se posiciona cada vez más, mejorando sus procesos productivos y teniendo acceso a la información, desarrollando crecimiento el mercado como también optimizar las negociaciones con proveedores y clientes por medio de dispositivos tecnológicos, lo cual se presenta como una oportunidad.	El acceso a las tecnologías es muy importante y conveniente para la empresa DAPP dado que permite a la organización mejorar su maquinaria y equipo, optimizando procesos comerciales, administrativos y productivos, además de realizar negociaciones, pagos, contacto inmediato con clientes y proveedores causando así un impacto positivo para la empresa. El acceso a las tecnologías se convierte indispensable para la realización de actividades de la empresa.

Fuente: (Diario La República, 2018), (Banco Finandina, 2019) y (Revista IUSTA, 2015)

Fuente: Datos tomados del Diario la República

Tabla 20
Dimensión Tecnológica. Velocidad En El Desarrollo Tecnológico

Variable no. 15		Dimensión	Tecnológica
Variable clave	Velocidad en el desarrollo tecnológico	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según el espectador, en noviembre del 2017 entre 176 países, Colombia mantuvo el puesto 84 en cuanto a acceso, uso y habilidades en el tic. Mientras parte del mundo se prepara para revoluciones como la inteligencia artificial, en el país el acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución aún son un reto. El organismo reconoció las acciones de las entidades competentes del gobierno nacional para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación.		Para el sector de mantenimiento industrial, esta variable impacta positivamente ya que al emplear de manera eficaz el desarrollo tecnológico, ofrece un crecimiento a la economía, además, brinda estatus y posicionamiento en el mercado mejorando procesos aplicados en las organizaciones para su evolución. La velocidad en que está entrando la tecnología al país permite adecuarse a los cambios progresivamente.	El impacto que genera para la empresa Dapp es positivo ya que hay acceso a las tecnologías necesarias para el mejoramiento de procesos y optimización de tiempos, aumentando la productividad, lo que puede aprovechar para ser más competitiva en el mercado.
Fuente: (El Espectador, 2017), (Diario Portafolio, 2018) y (Diario La República, 2018)			

Fuente: Datos tomados del Espectador

Tabla 21
Dimensión tecnológica. Resistencia a cambios Tecnológicos

Variable no. 16		Dimensión	Tecnológica
Variable clave	Resistencia a cambios tecnológicos	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
En transformación digital están muy bien. En la revolución 1.0 las organizaciones, comerciales o no, pequeñas y medianas, se enfocaron en absorber los cambios exponenciales en tecnología, que abarcan desde big data, la nube y social media. En la actual, que se llama revolución 2.0, hay una serie de herramientas nuevas que están llevando las capacidades y funcionalidades a un nivel mucho mayor. Esto incluye la inteligencia artificial, que la máquina aprenda sistemas conversacionales, a través de voz y comportamientos. La pequeña y mediana empresa está teniendo un desarrollo impresionante, a tasas más aceleradas de lo que vemos en el resto de américa latina. La tecnología evoluciona a una rapidez que es accesible a todos. Con la democratización de la tecnología si eres un startup en la esquina puedes tener acceso al mismo tipo de tecnología que un gran competidor global. La tecnología te permite saltar etapas.		El sector reconoce que resistir a cambios tecnológicos representaría una amenaza ya que mostraría un estancamiento, su economía se vería afectada al no mostrar innovación en sus procesos, por lo que no impulsaría a la transformación y evolución de la industria. Siendo así, el sector manufacturero y de servicio de mantenimiento industrial, se mantiene abierto a nuevas posibilidades de innovación tecnológica lo que le permite ser competitivo.	Si bien los cambios tecnológicos requieren una adaptación por parte de la empresa Dapp, el no contar con la implementación de éstos cambios, impactaría negativamente debido a que la empresa funcionaría con maquinaria antigua y un modelo de dirección anticuado que no aportaría al beneficio de la empresa ocasionando pérdidas para la misma, dando paso a otros competidores de crecer en el mercado. Por tanto, la flexibilidad al cambio es lo que les permitirá continuar posicionándose en el sector como una empresa reconocida.
Fuente: (Diario Portafolio, 2017)			

Fuente: Datos tomados del Diario Portafolio

Dimensión Competitiva

El análisis del sector para reconocer a los nuevos competidores, el porcentaje de rotación del talento humano, las posibles alianzas estratégicas que se pueden dar, como está regularizado el sector financiero, etc. facilita la planeación y el reconocimiento de posibles amenazas y oportunidades, como lo explica el autor (David, 2003) “El análisis competitivo incluye la planeación, recolección y análisis de datos, la diseminación de la inteligencia de manera oportuna” de manera que las decisiones a tomar sean de beneficio para la empresa teniendo en cuenta el factor competitivo.

Tabla 22

Dimensión competitiva. nuevos Competidores

Variable no. 17		Dimensión	Competitivo
Variable clave	Nuevos competidores	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
En el crecimiento de la economía del país se destacaron los sectores de comercio y servicios. El director del DANE destacó que todas las actividades económicas están creciendo. Se destaca que sectores de servicios (comercio, profesionales, financiero e información) crecieron por encima del PIB. "En buena parte, esto se debe al buen resultado que sigue manteniendo el consumo de los hogares, con un crecimiento de 4,6% anual en el segundo trimestre.		Los nuevos competidores impactan de una manera positiva el sector de mantenimiento industrial ya que, al existir más empresas dedicadas a la misma actividad comercial, el sector crece al incrementar las empresas de mantenimiento generando un impacto positivo para su economía, además de que cada empresa implementará mayores productos y servicios, lo que aumentará su demanda en el mercado.	El impacto generado por los nuevos competidores es positivo ya que, al existir mayor número de competidores, la empresa aumentará su producción y sus estrategias para sobresalir en el mercado y posicionarse de la mejor manera, esto ocasiona una gran ventaja ya que la empresa fortalecerá sus procesos para destacarse por ser la principal de todos sus competidores.

Fuente: (Revista Dinero, 2016) y (Revista Dinero, 2019),

Fuente: Datos tomados de la Revista Dinero

Tabla 23*Dimensión Competitiva. rotación de talento humano*

Variable no. 18		Dimensión	Competitivo
Variable clave	Rotación de talento humano	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
Según el diario Portafolio, Estudios revelaron que los valores derivados de remplazar un cargo medio podrían llegar hasta el 150% del salario anual del cargo a suplir. a migración internacional en Colombia es un fenómeno creciente y heterogéneo cuyas causas y consecuencias están profundamente ligadas a la situación local y global. La migración colombianos hacia países desarrollados busca una mayor remuneración, aumenta la rotación de capital humano.		La mano de obra calificada que se va a otros sectores de la economía por ser más apetecidos, como también la migración afecta la estabilidad del sector impactando la productividad, en dónde se presenta una desaceleración de la economía del sector.	La rotación de personal causa un impacto negativo en la organización, ocasionando grandes pérdidas del capital de la empresa al contratar consecutivamente personal para sus cargos, además de generar una mala imagen como organización por desestabilidad laboral, para la cual esta fluctuación de personal da como indicador de problemas interno dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 24***Dimensión competitiva. alianzas estratégicas*

Variable no. 19		Dimensión	Competitivo
Variable clave	Alianzas estratégicas	Clasificación	Oportunidad
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
En los últimos años, Colombia ha celebrado diversos acuerdos comerciales con países que tienen campos productivos de bienes y servicios distintos a la producción nacional, lo que diversifica el mercado colombiano y permite hacer alianzas con clientes, proveedores y empresas similares para el intercambio de bienes y conocimiento.		El sector de mantenimiento industrial puede beneficiarse de la apertura económica del país para lograr alianzas que benefician sus procesos de desarrollo y productividad tanto en adquisición de materias primas, insumos, talento humano y tecnología.	La empresa DAPP tiene grandes oportunidades de aliarse con otras empresas similares de la región suramericana para darse a conocer en países vecinos, diversificando sus productos y número de clientes.
Según Camacol, El comercio multilateral mejora la calidad de todo el proceso productivo, logístico, venta y posventa de los sectores económicos. Lo mismo sucede en el caso de las importaciones, ya que las condiciones son similares.			
Todo esto permite tener alianzas con diferentes entidades que puedan aportar al crecimiento de la economía.			
Fuente: (ExpoCamacol, 2017)			

Fuente: (ExpoCamacol, 2017)**Fuente:** Datos tomados de Camacol

Tabla 25
Dimensión competitiva. desregulación del sector financiero

Variable no. 20		Dimensión	Competitivo
Variable clave	Desregulación del sector financiero	Clasificación	Amenaza
Justificación & Tendencia		Relación con el sector	Impacto de la organización
La desregulación del sistema financiero como un modo de impulsar el crecimiento económico, no siempre es una buena estrategia ya que se reconoce que la industria bancaria es altamente compleja en su operación y es más susceptible de fallas y quiebras por sus características particulares. En cortos tres años, este esquema ha sido radicalmente transformado, el proceso de desregulación y apertura del sector financiero ha ido aumentando rápidamente.		La desregulación del sector financiero, puede parecer muy efectivo para la dinamización de la economía, pero como es un sector sensible, cuando haya un movimiento económico mundial que le afecte negativamente, el sector se puede ver afectado al depender de productos financieros para su movimiento de capital.	La empresa DAPP puede verse amenazada al depender de productos financieros para sus movimientos de capital, como también el alza de las arandelas financieras que pueden imponer al momento de adquirir nuevos créditos.
Fuente: (Razón Pública, 2019) y (Periódico El Tiempo, 2019)			

Fuente: Periódico el Tiempo

Análisis de las Variables del Entorno

Teniendo en cuenta las dimensiones detalladas anteriormente, sus variables e impacto en la organización y el entorno en el que ésta se desenvuelve, se puede decir que la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP se ve afectada tanto de manera positiva como negativa por los diferentes aspectos que rigen el sector, los cuales definen el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Todas estas variables, ya sean de carácter económico, político, social, tecnológico o competitivo, representan oportunidades como la apertura económica, responsabilidad pública, políticas salariales, telecomunicaciones y desarrollo tecnológico, nuevos competidores, alianzas, etc., que encaminadas estratégicamente permiten potencializar las dinámicas empresariales, siendo de gran beneficio para competir en el entorno. También se identifican variables como políticas laborales, nuevos impuestos, índice de desempleo, migración, etc., las cuales son calificadas como amenazas, en las que siendo oportunos en la toma de decisiones se puede mitigar el impacto de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Según (David, 2003), la matriz de evaluación del factor externo (EFE) es una herramienta que permite evaluar la información económica, social, política, tecnológica y competitiva que se encuentran en el entorno al que pertenecen las organizaciones, subdivididas en variables, las cuales nos dan a conocer diversas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y el sector para actuar de manera oportuna y estratégica.

Asignación de Calificación

Según el autor, la matriz EFE se desarrolla de la siguiente manera:

-Realización de lista de oportunidades y amenazas para la asignación de porcentajes, índices y cifras comparativas.

-El valor asignado para cada variable debe ser: 0,0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante); este valor indicara el éxito del sector de la empresa, para la cual esta suma debe ser igual a 1.0.

-La calificación de cada factor externo debe ser: calificación de 4 (respuesta excelente); calificación de 3 (respuesta por encima del promedio), calificación de 2 (respuesta promedio) y calificación de 1 (respuesta deficiente).

A continuación, se muestra la matriz de evaluación del factor externo (EFE), donde se tomaron en cuenta 20 variables de 5 dimensiones, las cuales se eligieron 8 amenazas y 8 oportunidades, siendo estas las variables más relevantes para el estudio, impactando de manera positiva y negativa el sector y la empresa “SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP”

Tabla 26
Matriz evaluación del factor externo (EFE)

Factores externos clave		Matriz EFE	
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Ley de modernización	0.09	4	0.36

Apertura económica	0.09	4	0.36
Alianzas estratégicas	0.08	3	0.24
Nuevos competidores	0.09	4	0.36
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	0.06	2	0.12
Estabilidad política monetaria	0.06	3	0.18
Telecomunicaciones	0.07	3	0.21
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos	0.05	2	0.1
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Creación de nuevos impuestos	0.06	4	0.24
Incremento en el índice de desempleo	0.04	3	0.12
Reformas al sistema de seguridad social	0.05	2	0.1
Desregulación del sector financiero	0.04	2	0.08
Política laboral	0.07	3	0.21
Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales	0.03	1	0.03
Política fiscal	0.05	2	0.1
Rotación de talento humano	0.07	3	0.21
Total	1		3.02
Oportunidades		Subtotal	1.93
Amenazas		Subtotal	1.09

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Resultados obtenidos mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Mediante la aplicación de la matriz EFE, se pudo concluir que, al momento de realizar la evaluación para cada variable referente a oportunidades y amenazas, se tuvo como resultado

una puntuación más alta en la calificación de las oportunidades, como muestra de la importancia que adquiere este factor en el sector y en la empresa. Como resultado total de la matriz EFE se obtuvo un valor ponderado total de 3.02, valor que se encuentra por encima del valor ponderado total promedio de 2.5 según lo indica el autor Fred David, siendo este resultado un indicativo de que las oportunidades impactan de manera positiva la organización y las amenazas presentes son evidenciadas de manera oportuna, evitando complicaciones a largo plazo disminuyendo el impacto de las mismas, sin perjudicar de manera directa la organización, el resultado obtenido es una muestra de que la empresa funciona de manera adecuada en el entorno y a reacciona de la mejor manera a los factores presentes en el sector.

Las variables de oportunidades desarrolladas con mayor puntuación fueron la ley de modernización, apertura económica, alianzas estratégicas y nuevos competidores, destacándose por tener mayor relevancia en el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que el entorno en el que se encuentra la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, no afecta la dinámica en la que se encuentra la organización dado al aprovechamiento de las oportunidades que el entorno le ofrece y al actuar precavidamente ante las posibles amenazas que se puedan presentar, fomentando estrategias para enfrentar estos cambios que a pesar de que no generan mayor impacto, no se pueden descartar.

La aplicación de la matriz de evaluación EFE, es muy importante ya que gracias a esta se puede conocer el impacto que generan las oportunidades y las amenazas del entorno en la organización y en el sector de mantenimiento industrial, teniendo en cuenta el comportamiento de la variable en los últimos años y la tendencia, gracias a esto se puede tener un estudio profundo sobre el medio externo y de qué manera impacta en el sector y la empresa.

Análisis de la Situación Interna de la Empresa

Según el Autor Fred David, desde su punto de vista, argumenta que todas las organizaciones están constituidas por fortalezas y debilidades en las áreas funcionales, lo cual las hacen diferenciarse con el resto de organizaciones, ya que no todas las compañías son igual de fuertes o débiles en estas áreas, todas se caracterizan por ser diferentes, al contar con fortalezas y debilidades internas, junto con amenazas y oportunidades externas y la misión bien definida, facilita establecer objetivos y estrategias para sacar provecho de estas fortalezas y vencer los obstáculos presentes por las debilidades internas.

A continuación se analizarán los factores internos claves que se identificaron en el proceso de auditoría interna en la empresa “SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP” obteniendo un total de 20 factores internos, la cual se eligieron 10 fortalezas y 10 debilidades seleccionadas con base en el autodiagnóstico empresarial para servicios de consultoría especializada, con el fin de evaluar las principales áreas funcionales de la organización, estudiar su funcionamiento y su rendimiento, y así obtener su respectivo análisis.

Fortalezas

Gestión de Operaciones:

La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, tiene amparado los equipos y las instalaciones contra siniestros, lo cual asegura que la empresa continúe en funcionamiento ante eventualidades sin afectar la liquidez de la empresa.

La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos, o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos. Lo que les permite estar preparados para diferentes situaciones que pueden alterar el curso normal de las operaciones organizacionales dando continuidad y garantizando el trabajo ofrecido en el tiempo estipulado.

La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio, al reconocer la importancia de mantenerse actualizados en cuanto a equipos tecnológicos, para llevar a cabo sus operaciones logísticas, operativas y administrativas, lo cual mejora la productividad y calidad en el servicio.

La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa DAPP, son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura, lo que permite brindar capacidad de almacenamiento, disponibilidad de la herramienta necesaria para llevar a cabo los procesos generando confiabilidad en sus clientes.

Gestión de Calidad

La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos, al manejar documentos o formatos donde se lleve registro de las anomalías que se presenten para darle solución inmediata y mejoramiento continuo de los procesos.

Los productos o servicios de la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica ya que están al tanto de las actualizaciones requeridas para llevar a cabo sus procesos productivos de manera segura y eficiente.

En la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP El propietario Diego Alejandro Patiño, identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones. Lo que permite reconocer situaciones que pueden afectar al cliente y como mejorarlas.

Se mide en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización, ya que se han implementado diferentes herramientas como buzón de sugerencias, peticiones quejas y reclamos, encuestas de satisfacción al cliente, lo que permite conocer la percepción del cliente frente al servicio brindado.

Gestión Financiera

La empresa DAPP, posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación al tener disponibilidad de entidades financieras que puedan satisfacer necesidades de capital de manera oportuna y a bajo costo.

La empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP, cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna, asegurando así la disponibilidad de recursos financieros, de seguridad, mantenimiento, garantizando la operatividad de la empresa.

Debilidades

Planeación Estratégica:

El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo. Toda organización debe contar con un plan estratégico donde se vincule todo el personal, generando ideas de acuerdo a los puestos de trabajo y sus necesidades. La empresa DAPP carece de plan estratégico por lo que esto representa una debilidad.

La empresa DAPP no cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento, ya que no se ha creado un departamento financiero que se encargue de planear, medir y alcanzar metas en un tiempo determinado por lo que es una debilidad al no realizar un seguimiento continuo que permite identificar oportunidades de mejora.

El presupuesto de la empresa no corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico, la empresa DAPP no se ha interesado en formular un plan estratégico, donde identifique las necesidades y el presupuesto correspondiente a cada proceso organizacional dificultando el logro de los objetivos de la organización.

Gestión Comercial:

La gestión de mercadeo y ventas no corresponde a un plan de marketing, ya que se dan procesos improvisados donde la empresa DAPP carece de organización y planeación de seguimiento, control y objetivos de marketing, es importante realizar esta gestión, debido a la competencia que se presenta en el mercado, la cual requiere mayor agresividad en el proceso de reconocimiento de la marca.

La Empresa DAPP no tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales, ya que no se han asignado responsables del cumplimiento de metas en este aspecto, por lo que es una debilidad que debe ser atendida para optimizar los procesos comerciales.

La empresa DAPP no evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad. Ya que la empresa no ha invertido en mejorar los procesos comerciales que permiten identificar las fluctuaciones del mercado, conocer las necesidades y adecuar los servicios de la empresa de acuerdo a estas.

Gestión Administrativa:

La empresa DAPP no tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada, lo cual dificulta el reconocimiento de los mandos superiores, generando dispersión en la comunicación, lo que dificulta los procesos organizacionales y administrativos.

Gestión Humana:

La empresa DAPP no mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y no se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas, la empresa carece de procesos de inducción claros, que permiten medir el desempeño de los nuevos talentos, ocasionando falencias en el mejoramiento de los procesos productivos.

La empresa DAPP no está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior, al no contar con mecanismos de ascenso definidos que permita identificar sus aptitudes y evolución dentro de la organización.

No hay un responsable de la gestión humana que guíe y acompañe a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño. Identificando esto como una debilidad que se encuentra reflejada en el comportamiento de los colaboradores.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Según el autor Fred David, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se desarrolla a través del proceso de auditoría interna de la planeación estratégica. Siendo esta una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades presentes en las áreas funcionales más importantes de una organización, por consiguiente, generar una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. La matriz de factores internos se desarrolla de la siguiente manera:

- Se elabora una tabla (matriz EFI) en la que se realiza una lista que incluye los factores internos seleccionados, empleando índices, porcentajes y cifras comparativas.
- Se asigna un valor a cada factor, indicando la importancia relativa del factor, siendo valor 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) donde la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor donde 1 representa (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).
- Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Por último, se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Tabla 27
Matriz evaluación del factor interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
La empresa tiene amparado los equipos y las instalaciones contra siniestros.	0.08	4	0.32
La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos, o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	0.08	4	0.32
La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio.	0.07	4	0.28
La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	0.08	4	0.32
La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	0.07	4	0.28
Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	0.07	4	0.28
En la empresa el propietario identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	0.05	3	0.15
Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización.	0.06	3	0.18
La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	0.06	3	0.18
La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	0.06	3	0.18
Debilidades Internas			
El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	0.03	1	0.03

La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	0.03	1	0.03
El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	0.03	1	0.03
La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	0.04	2	0.08
La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	0.03	1	0.03
La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	0.03	1	0.03
La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	0.04	2	0.08
La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	0.03	1	0.03
La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	0.03	1	0.03
El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	0.03	1	0.03
TOTAL	1		2.89
	SUBTOTAL FORTALEZAS		2.49
	SUBTOTAL DEBILIDADES		0.4

Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados obtenidos mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Mediante la realización de la matriz de evaluación de factores internos EFI, se eligieron los distintos factores extraídos del autodiagnóstico empresarial para servicios de consultoría especializada, en donde se eligieron 10 fortalezas y 10 debilidades, en las que resaltaron fortalezas importantes para la organización “SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP” como las instalaciones amparadas contra siniestros, planes de contingencia, adecuada infraestructura y tecnología, siendo estas las variables con mayor

valor que representan una gran ventaja a nivel interno, ocasionando confiabilidad y credibilidad en la empresa.

En los puntajes obtenidos, las debilidades internas, con más baja puntuación fueron las metas financieras medibles, planes estratégicos para presupuestos y trabajo en equipo, evaluación de mecanismos de producción y publicidad e impacto de desempeño del personal, lo cual indican que la empresa carece de estos factores y se requiere una mejora para que estas variables no impacten negativamente el funcionamiento de la empresa, promoviendo estrategias y planes que fortalezcan el potencial de la organización y que permitan reducir estas debilidades encontradas en el presente estudio.

De acuerdo a lo anterior, el resultado total de la matriz EFI fue un valor ponderado total de 2,89, sumatoria de todas las fortalezas y debilidades, valor que se encuentra por encima del valor ponderado total promedio de 2.5 según lo indica el autor Fred David, siendo este indicativo de una posición interna sólida, lo que permite sintetizar que la empresa DAPP está en continuo mejoramiento interno, en busca de optimizar sus procesos administrativos, comerciales y productivos, ya que se han evidenciado oportunidades de mejora las cuales se deben atender ya que de esto depende el éxito o fracaso de la organización.

Variables que Impactan el Clima Organizacional de la Empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP

Para identificar las variables que impactan el clima organizacional de la empresa DAPP se tomó como referencia la escala EDCO (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria, 1999) en dónde se podrá evaluar las diferentes situaciones que afectan a la empresa de manera directa, conociendo la percepción del personal que hace parte de los procesos organizacionales, y de acuerdo a esto generar una propuesta que permita fortalecer cada una de las variables en busca de un mejoramiento continuo para la empresa y su clima laboral. Esta prueba se encuentra validada estadísticamente en la tesis Relación Entre Clima Organizacional Y Desempeño Laboral (Villamil Rojas, 2015)

Las variables a evaluar son: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos. La prueba fue diseñada en una escala de frecuencias la cual consta de 40 ítems con los que se pretende medir las 8 variables del clima organizacional en dónde se obtiene una puntuación alta o baja según el número de afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 que indica un mal clima laboral y la máxima es de 200 la cual refleja un clima conveniente para la empresa y sus colaboradores. En cuanto a cada variable, se mide de acuerdo al número de colaboradores que en el caso de la empresa DAPP son 13 en su totalidad por lo que la calificación mínima sería de 13 puntos y la máxima es de 65 puntos.

Para determinar la puntuación del clima, se establecen 3 intervalos de igual tamaño obteniendo 3 niveles que determinan la situación del clima organizacional en la empresa.

- Nivel bajo: De 40 a 93 puntos en la totalidad de la escala individual y de 13 a 30 puntos por variable.
- Nivel medio: De 94 a 147 puntos en la totalidad de la encuesta individual y de 31 a 48 puntos por variable.
- Nivel alto: De 148 a 200 puntos en total individual y de 49 a 65 puntos por variable del equipo de trabajo encuestado.

Cada variable cuenta con 5 afirmaciones calificadas de 1 a 5 las cuales van a permitir la obtención del puntaje que dará como resultado el nivel en el cual se encuentra el clima de la empresa DAPP.

Las afirmaciones positivas que se encuentran en los ítems 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38 y 40, van calificadas de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca = 1

Las afirmaciones negativas encontradas en los ítems 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28,29, 33, 34, 35 y 39, se califican de la siguiente manera:

Nunca = 5

Muy Pocas Veces = 4

Algunas veces = 3

Casi Siempre = 2

Siempre =1

La suma de las respuestas obtenidas por cada ítem, permitirá la calificación individual de los colaboradores, donde se evalúa la puntuación obtenida clasificando los resultados en los rangos que definen el nivel bajo, medio o alto del clima organizacional.

A continuación, se enlistan las variables a estudiar de acuerdo a la escala EDCO.

Tabla 28
Escala encuesta de clima organizacional (EDCO)

VARIABLES ESCALA EDCO
Relaciones interpersonales
Estilo de dirección
Sentido de pertenencia
Retribución
Disponibilidad de recursos
Estabilidad
Claridad y coherencia en la dirección
Valores colectivos

Fuente: Datos tomados de la Escala EDCO

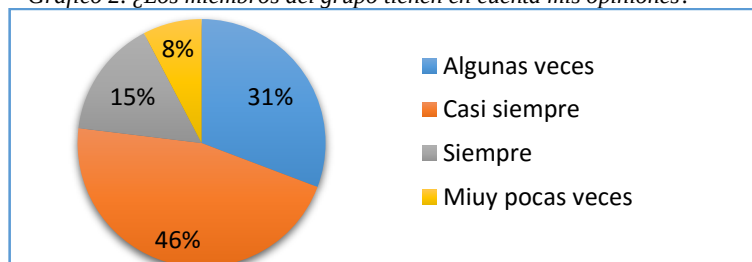
Análisis de la encuesta

Se realizó una encuesta que consta de 40 preguntas donde se aplicó a 13 colaboradores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Variable: Relaciones Interpersonales

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

Gráfico 2. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?



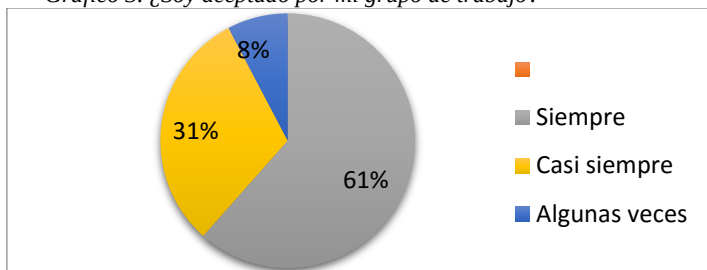
Fuente Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De 13 funcionarios encuestados, se observa que el 46 % es consciente de que a nivel de equipo de trabajo si se tiene en cuenta su opinión, lo que les permite ser eficientes en sus desempeños laborales. Se observa que el 31% de los funcionarios algunas veces se tienen en

cuenta sus opiniones, para lo cual evidencia falta de escucha, apoyo y cooperación por parte de más de la mitad de los compañeros, ocasionando desacuerdos y conflictos internos para quienes no son escuchados provocando insatisfacción en su ambiente laboral.

2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

Gráfico 3. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

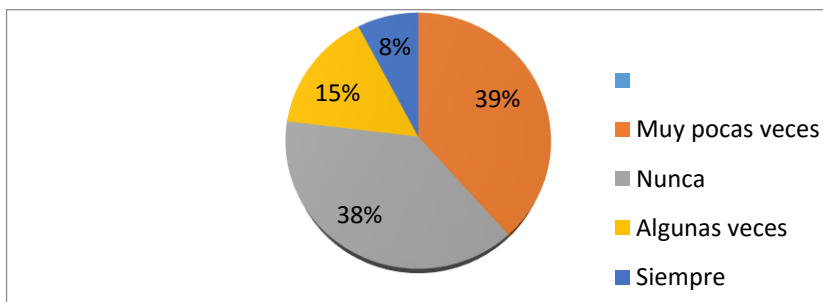


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, arroja que una participación del 61 % de los funcionarios siempre son aceptados en su equipo de trabajo, por lo que se refleja un claro nivel de aceptación positivo para el contexto laboral, indicador que le aporta a la empresa ser hábil en la prestación del servicio fomentando así una sólida relación entre los participantes. El 31 % de los funcionarios afirman que casi siempre son aceptados por los demás compañeros, indicando un grado de satisfacción en la empresa donde laboran, ya que no existe claramente un rechazo o discriminación evidenciado en la realización de las encuestas.

3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?

Gráfico 4. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?

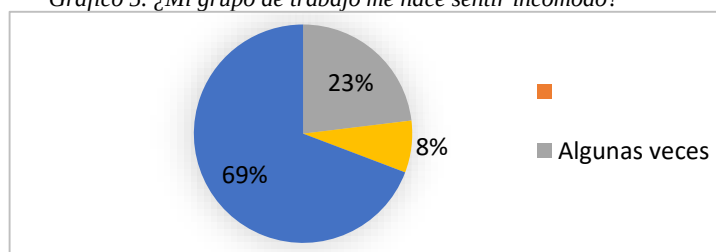


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Existe una clara sinergia y cooperación entre los empleados, como se muestra en la gráfica ya que el 38 % Y 39% de los funcionarios afirman que nunca y muy pocas veces respectivamente, han notado distantes a los miembros del grupo, por lo que las relaciones entre compañeros se fortalecen en la cotidianidad de sus actividades. Todo esto genera un armonioso clima laboral, donde se refleja un grado de cordialidad y buen trato entre los empleados. Sin embargo, se observa una notable falla de un 15% afirman que algunas veces los compañeros son distantes y un 8% aceptando que siempre son distantes, generando dificultad en las relaciones individuales y grupales.

4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

Gráfico 5. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

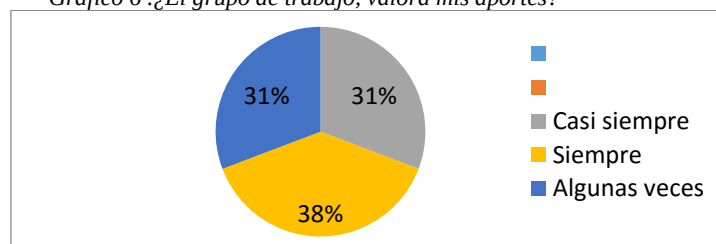


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Se puede evidenciar que de 13 funcionarios encuestados el 69% manifiesta la comodidad de su entorno laboral, afianzando así un clima laboral afectuoso, de respeto, de compartir sin egoísmos; buscando así empatía, las buenas maneras del comportamiento del ser humano para tejer sociedad con valores y una responsabilidad social frente al Estado, la sociedad y la compañía, donde afirman que su grupo de trabajo nunca los hace sentir incómodos, encontrando relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros.

5. ¿El grupo de trabajo, valora mis aportes?

Gráfico 6. ¿El grupo de trabajo, valora mis aportes?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Con respecto a la gráfica, el 38% de los funcionarios se sienten satisfechos cuando emite una opinión coherente y practica para la empresa; esto es una clara muestra de los alcances de proyección que un empleado puede aportar cuando se toma en cuenta sus ideas y se fortalece ese vínculo laboral, imperando así la confianza, por lo que se promueve la motivación laboral y a su vez el clima organizacional. De igual forma, esto permite crear sentido de pertenencia y poder, sentirse cómodos con el clima laboral que se vive. Además de esto, se puede observar que el 31% de los miembros afirman que algunas veces no se sienten tomados en cuenta en el momento de realizar aportes reflejando inseguridad e inconformismo con sus compañeros.

Tabla 29.
Referencias Interpersonales

Variable: Relaciones Interpersonales		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	3	4	4	5	5	3	4	3	2	4	3	4	4	48
2	Soy Aceptado por mi grupo de trabajo	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	59
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	4	4	1	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	53
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	5	5	3	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	58
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	5	4	5	5	5	3	4	3	3	3	5	4	4	53
Total															54,2
Rango															Alto

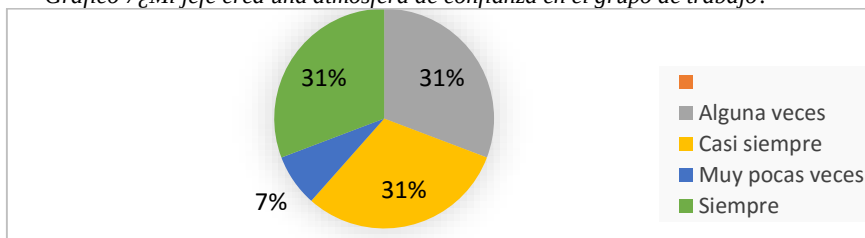
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a encuesta

Según la encuesta, se puede evidenciar que en la variable **Relaciones Interpersonales**, la relación entre los compañeros del equipo de trabajo es buena en términos generales, esto impacta significativamente en las actividades diarias del grupo; la mayoría de los empleados coinciden en que llevan una relación armoniosa con sus compañeros.

Variable: Estilo De Dirección

6. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?

Gráfico 7: ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?



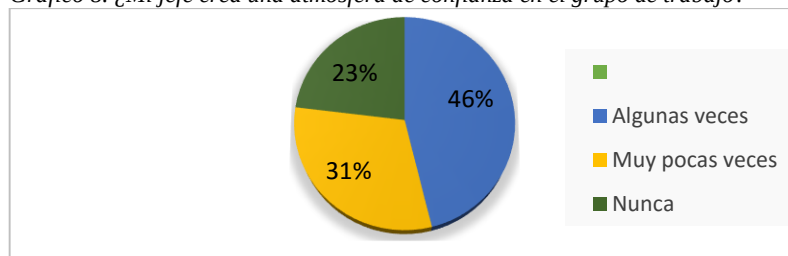
Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Se puede observar que el 31% de los miembros de la empresa afirman que siempre existe una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo creada por su jefe, siendo evidente la cordialidad y la pertenencia por la empresa, situación que se da cuando el empleador se da a la tarea de darle alas al emprendimiento con sentido de responsabilidad social como lo muestra la gráfica.

Se evidencian iguales porcentajes, donde existe una percepción diferenciada por los miembros del equipo generando confianza en algunos colaboradores, pero se evidencia que con otros no, donde hay una mayor afinidad para una tercera parte del equipo.

7. ¿El jefe es maleducado?

Gráfico 8. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?



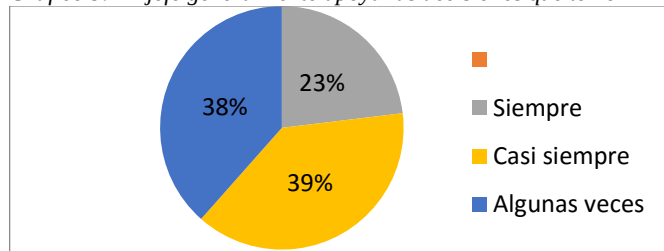
Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que el mayor porcentaje siendo el 46% correspondiente a los funcionarios que afirman que su superior algunas veces se comporta de manera descortés y desatento con los colaboradores, generando un ambiente de trabajo tenso, así mismo, el 31% de los miembros afirman que muy pocas veces su jefe es maleducado y el 23% aseguran que nunca han percibido a su superior de esta manera, es importante resaltar el desempeño de los mandos altos, en el arte de impartir órdenes de una forma sutil, pero con

respeto dejando entrever el liderazgo de la empresa dentro de los términos del respeto, la tolerancia y la esencia para realizar las respectivas observaciones al grupo de trabajo. Así se empieza a abrirle paso al imprescindible tema clima organizacional.

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Gráfico 9. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

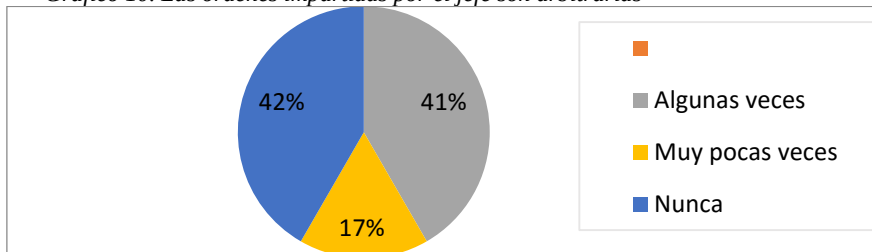


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Según lo muestra la gráfica, el 39% de los funcionaron afirman que casi siempre su superior apoya las decisiones tomadas por los trabajadores, el 23% casi siempre y el 38% algunas veces, llevando a concluir que el superior actúa de manera responsable, corrigiendo adecuadamente las decisiones erróneas y apoyando a los colaboradores a crecer profesionalmente al tener en cuenta sus decisiones correctas. En el entorno laboral ser proactivo juega un papel esencial para ambos bandos “empleado y empleador”, lo que permite hacerle gala a la confianza, pero debe alternarse con la responsabilidad y el nivel cognoscitivo del empleado. Es por ello que se aduce la importancia del apoyo motivacional por parte del empleador como se analiza en la gráfica.

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

Gráfico 10. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

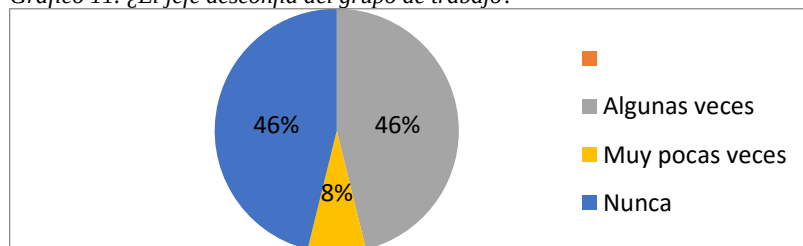


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 42% de las órdenes impartidas por el jefe nunca son arbitrarias, en donde se muestra notablemente que su superior no se muestra egoísta con sus decisiones, hay un adecuado manejo en la dinámica de extender las órdenes hacia el personal; lo que traduce la relevancia que va estructurando el clima organizacional para el ambiente laboral y es así como las empresas cada día hacen presencia y buscan apoyo a través de las capacitaciones.

10, ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?

Gráfico 11. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Se puede observar que el 46% de los funcionarios afirman que su superior nunca desconfía de su grupo de trabajo, sin embargo, se presenta que otro 46% de los funcionarios algunas veces perciben la desconfianza de su jefe en su equipo de trabajo, como se muestra en la gráfica hay un empate en dos respuestas, por lo que se analiza que la desconfianza se debe a la discreta practica para el personal que ingresa, por ende, deben entenderse con el personal más antiguo para adquirir esa experiencia y calidad al momento de entregar resultados producto de la prestación de sus servicios.

Tabla 30
Ponderación de la Encuesta estilo de Dirección

Variable: Estilo de Dirección	Empleados													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
6 Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de Trabajo.	3	5	5	4	4	3	5	4	5	3	2	4	3	50
7 El jefe es maleducado.	3	4	5	4	3	3	5	4	5	3	3	4	3	49
8 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	4	5	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	50

9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	44
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	45
Total															47,6
Rango															Medio

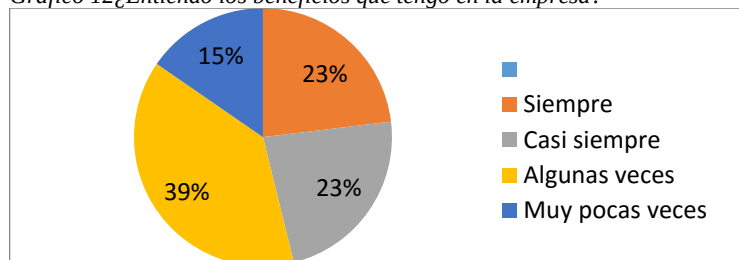
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a encuesta

Es importante destacar que el líder juega un papel determinante en el clima organizacional dado su influencia directa en los empleados, interviniendo de forma significativa en los miembros de la organización. En la variable **Estilo de Dirección** se evidencia que hay algunos aspectos a mejorar ya que hay percepción de arbitrariedad al momento de dar órdenes, lo que se traduce en un sentimiento de desconfianza por parte de los directivos hacia los empleados frente al trabajo que se realiza, por lo que se reconoce como una situación que afecta de manera directa el clima organizacional.

Variable: Sentido De Pertenencia

11, ¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?

Gráfico 12 ¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?

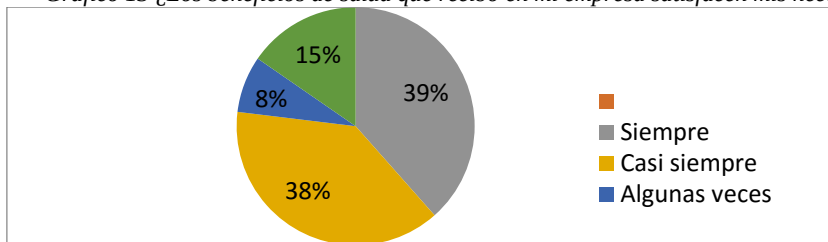


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De 13 empleados, el 23% saben de los beneficios ganados por trabajar en la empresa, se puede evidenciar que el 39% de los funcionarios algunas veces son conscientes que cuentan con beneficios en la compañía y el 15% desconocen los beneficios con los que cuentan, por lo que se encuentran fallas en la entidad, donde se presenta gran falta de motivación para los empleados, al tener desconocimiento de los beneficios otorgados por sus funciones, actividades y buen rendimiento.

12, ¿Los beneficios de salud que recibo en mi empresa satisfacen mis necesidades?

Gráfico 13 ¿Los beneficios de salud que recibo en mi empresa satisfacen mis necesidades?

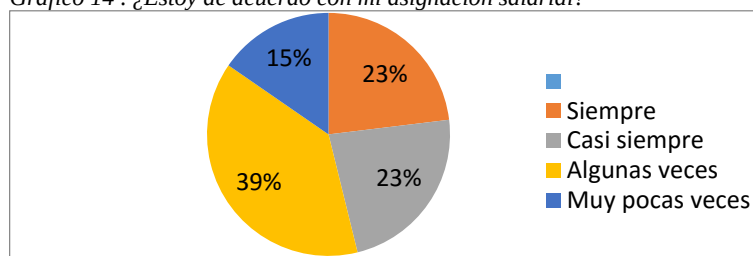


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Con respecto a ésta gráfica, cabe resaltar que el 39% de las encuestas arrojan un parte positivo, ajustado a los beneficios en salud, que por ley el empleador debe atender y así se empieza a analizar que parte de la misión de éste susceptible tema, se enfoca en la salud factor determinante para tener un personal saludable. El 15% de los funcionarios deducen que muy pocas veces los beneficios de salud, satisfacen sus necesidades por lo que se evidencia un descontento e insatisfacción laboral por parte de estos encuestados llevando a concluir falencias en el clima laboral.

13, ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

Gráfico 14 . ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

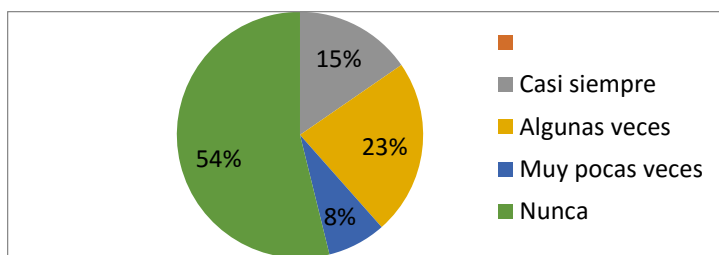


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, se evidencia que el 39 % de los encuestados se encuentran inconformes con el sueldo asignado, por lo que la empresa debiera replantear el ajuste salarial acorde a las funciones desempeñadas por cada funcionario. Se puede concluir que no hay un equilibrio adecuado que brinde el bienestar laboral a los empleados, tratándose de una empresa de alto riesgo, donde los funcionarios están comprometidos a correr peligro en el desempeño de sus funciones, por lo que se deben retribuir de la mejor manera.

14, ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa?

Gráfico 15 ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa?

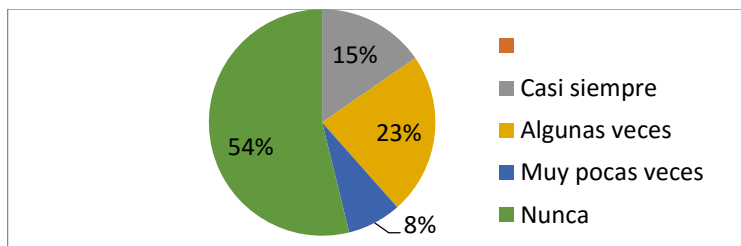


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Analizando la gráfica, el 54% de las encuestas arrojan la posición de los trabajadores en cuanto a la superación de metas, sobre todo en el campo académico un limitante son los pocos turnos de rotación de los turnos para que el personal pueda estudiar. El 15% de los encuestados afirman que casi siempre sus aspiraciones son afectadas por la empresa, mientras que un 23% algunas veces se ven afectados por estas políticas, lo que conlleva que la empresa para algunos colaboradores es inflexible y rígida para su desempeño en su vida cotidiana al carecer de permisos y tiempo para llevar a cabo otras actividades, sin embargo, para la mayoría, las políticas de la empresa no son impedimento, pero realizar sus planes a futuro

15, ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa, son deficientes?

Gráfico 16 ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa, son deficientes?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

El 54 % de las encuestas, permite determinar que las prestaciones de los servicios de salud tienen un buen nivel de aceptación entre los miembros de la empresa, un tema relevante para evitar incapacidades que desaceleren los procesos operacionales. El 15% de encuestados afirman que casi siempre los servicios recibidos por la empresa son deficientes y el 23% de

encuestados algunas veces reciben servicios de mala calidad lo que conlleva a la insatisfacción laboral y poco sentido de pertenencia para algunos de los funcionarios, generando falencias en el clima laboral en el que se encuentran.

Tabla 31
Ponderación de la Encuesta Sentido de Pertenencia

Variable: Sentido de Pertenencia		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
11	Entiendo los beneficios que tengo en la empresa.	5	5	5	5	4	2	5	5	4	3	2	4	3	52
12	Los beneficios de salud que recibo en mi empresa satisfacen mis necesidades.	5	5	5	4	2	2	5	4	4	4	5	4	3	52
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	3	5	5	4	2	3	3	4	5	4	2	3	3	46
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa.	3	5	5	5	3	2	5	5	5	2	5	4	3	52
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa, son deficientes.	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	3	4	3	52
Total															50,8
Rango															Alto

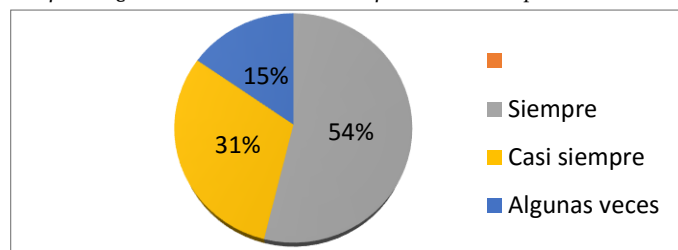
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a encuesta

Se puede evidenciar respecto a los resultados obtenidos en la variable Sentido de pertenencia, que la gran mayoría de los funcionarios manifiestan seguridad, compenetración y confianza en su organización, donde se deduce que entre más seguro se siente un empleado, mayor es su sensación de pertenencia a la empresa, aumentando su motivación y empeño para seguir en la compañía, lo que aporta a un clima organizacional agradable para los miembros de la organización.

Variable: Retribución

16, ¿Realmente me interesa el futuro de la Empresa?

Gráfico 17 ¿Realmente me interesa el futuro de la Empresa?

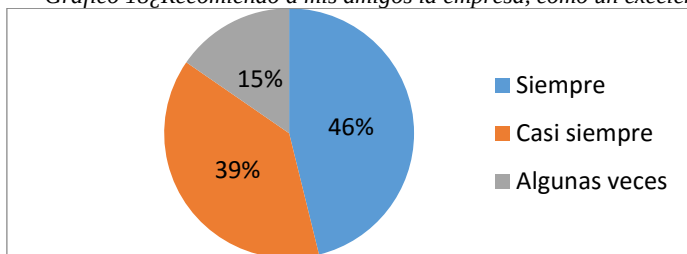


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica el 54 % de los empleados están muy atentos con el rumbo de la empresa y esto en términos de arraigo, despierta un sentido de pertenencia entre los colaboradores, ya que comienzan a apropiarse de la eficacia y la eficiencia símbolo de compromiso y proactividad que beneficia a ambas partes, dinamizando así la economía en general. Se puede notar que el 31% de encuestas casi siempre están interesados en el futuro de la empresa, gracias a esto, los colaboradores van a esforzarse en su productividad, ya que, al mejorar el futuro de la empresa, también mejorará su estabilidad y crecimiento personal.

17, ¿Recomiendo a mis amigos la empresa, como un excelente sitio de trabajo?

Gráfico 18 ¿Recomiendo a mis amigos la empresa, como un excelente sitio de trabajo?

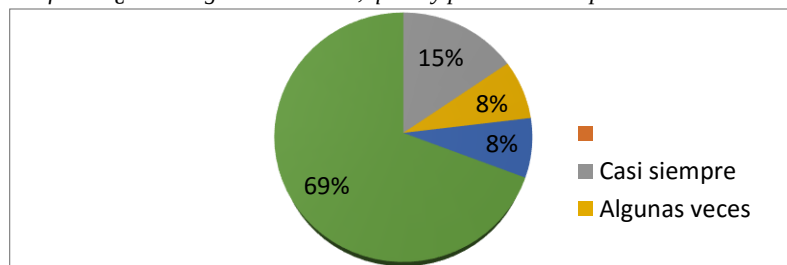


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

El 46% de las encuestas, muestran una empatía de los empleados hacia su sitio de trabajo y se convierten en un portavoz publicitario para aquellas personas que buscan una oportunidad laboral en la empresa. Se puede evidenciar que en la empresa existe un ambiente productivo, de satisfacción para la mayoría de encuestados, donde reflejan agrado por su sitio de trabajo lo cual les permite recomendarlo de la mejor manera.

18, ¿Me avergüenzo de decir, que soy parte de la Empresa?

Gráfico 19 ¿Me avergüenzo de decir, que soy parte de la Empresa?

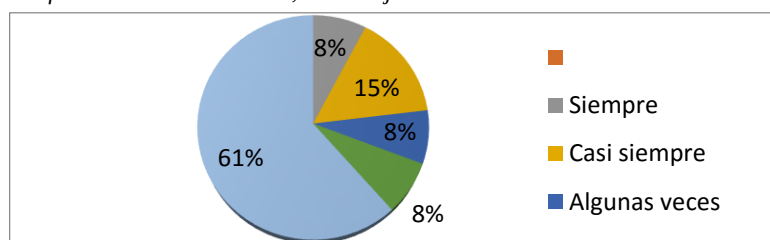


Fuente Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 69% de los encuestados reflejan un principio de identidad empresarial por la compañía y esta opinión permite a su vez fortalecer ese vínculo laboral que extiende a laborar en un armonioso clima organizacional, sin embargo, 15% de encuestados afirman que casi siempre se avergüenzan decir que son parte de la compañía, reflejando el inconformismo por la organización, en la que posiblemente han comparado su sitio de trabajo con otras entidades, donde han notado mejores condiciones laborales que las que ellos adquieren en la compañía.

19. Sin remuneración, no trabajo horas extras

Gráfico 20 Sin remuneración, no trabajo horas extras

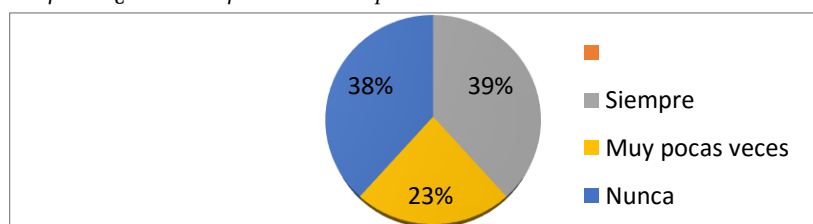


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

En esta gráfica muestra que el 61 % de las encuestas, arrojan un nivel de compromiso por parte de los empleados en su dinámica de ser incondicionales laboralmente con la empresa, por ende, hay una afinidad y un respaldo que permite extender el trabajo y dar cumplimiento al mismo. Solo el 15% de encuestados afirman que casi siempre sin remuneración no trabajan horas extras, sin embargo, cuando hay horarios extendidos la empresa busca recompensar estas horas laboradas, con algún tipo de compensación ya sea económica o por medio de incentivos emocionales.

20. ¿Sería más feliz en otra empresa?

Gráfico 21 ¿Sería más feliz en otra empresa?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, es una cuestión de cadena de valor que las empresas deben ofertarle al cliente interno, por lo tanto, se evidencia es una paridad en esas dos respuestas.

Se puede evidenciar que se encuentra una división de perspectivas ya que esto puede ser una opinión muy subjetiva dependiendo de sus propias necesidades y proyecciones, donde el 39% de encuestados demuestran su inconformismo en la organización.

Tabla 32
Ponderación de la Encuesta Retribución

Variable: Retribución		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
16	Realmente me interesa el futuro de la Empresa.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	57
17	Recomiendo a mis amigos la empresa, como un excelente sitio de trabajo.	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	56
18	Me avergüenzo de decir, que soy parte de la Empresa.	5	5	5	5	4	2	5	5	5	2	5	5	3	56
19	Sin remuneración, no trabajo horas extras.	5	5	5	5	1	2	5	5	5	2	4	5	3	52
20	Sería más feliz en otra empresa.	5	5	5	3	1	2	5	3	5	2	4	3	3	46
Total															53,4
Rango															Alto

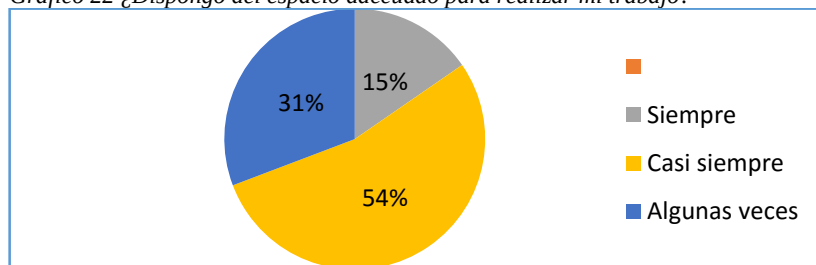
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a encuesta

Desde la perspectiva de la mayoría de los empleados en la variable **Retribución**, se puede analizar que hay un impacto positivo donde se manifiesta satisfacción al trabajar en la organización, ya que se tienen en cuenta los esfuerzos y desempeño de cada empleado, recibiendo sus recompensas según sus resultados. Cabe resaltar que esta variable impacta positivamente la compañía donde se puede ver reflejada la actitud de los empleados arrojando un resultado de rango alto en la empresa.

Variable: Disponibilidad De Recursos

21, ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

Gráfico 22 ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

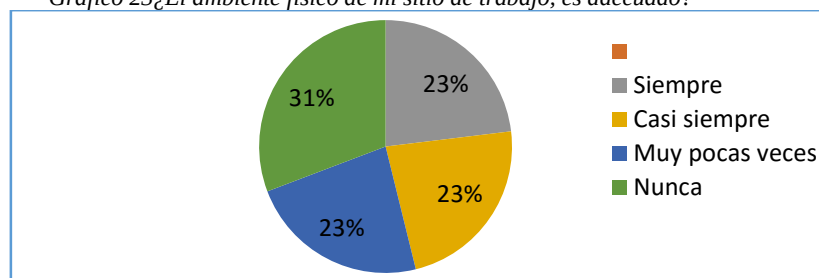


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Frente a la gráfica se analiza que el 54 % de los empleados tienen un espacio considerable para desempeñar sus labores, en cuanto a otros contextos laborales donde se presta el servicio. Sin embargo, se evidencia que el 31% de encuestados algunas veces disponen de un espacio adecuado para laborar, por lo que se observa una falla respecto al manejo de espacios dentro de la organización, ocasionando retrasos en la productividad de sus labores diarias.

22, ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo, es adecuado?

Gráfico 23 ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo, es adecuado?

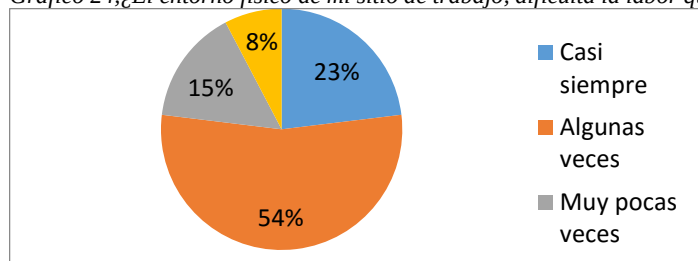


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 31 % arrojan una inconformidad por parte de los empleados, que afecta su desempeño laboral. El 46% de encuestados afirman trabajar en condiciones aceptables, en donde es importante entrar a profundizar y conocer las falencias que se están presentando en el sitio de trabajo para mejorar las condiciones laborales.

23, ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo, dificulta la labor que desarrollo?

Gráfico 24, ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo, dificulta la labor que desarrollo?

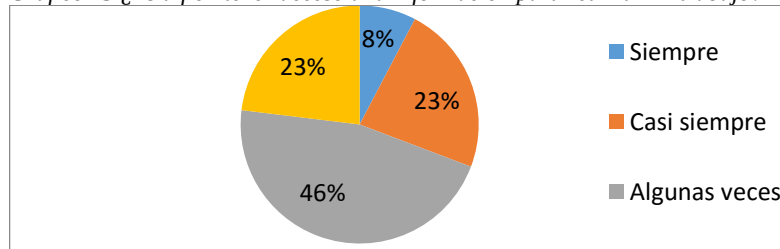


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Es una pregunta similar a la anterior, por lo cual los empleados argumentan que en el poco espacio se complica el cumplimiento de las tareas asignadas, por lo que se limita el cumplimiento de las metas diarias de la empresa. Tal como lo muestra la gráfica, el 54% de encuestas afirman que algunas veces el entorno físico de trabajo, dificulta la labor que se desarrolla, por lo cual se evidencian falencias por parte de superiores al no asignar de manera correcta los debidos espacios y áreas para el desempeño de cada colaborador dependiendo de su cargo.

24, ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

Gráfico 25 ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

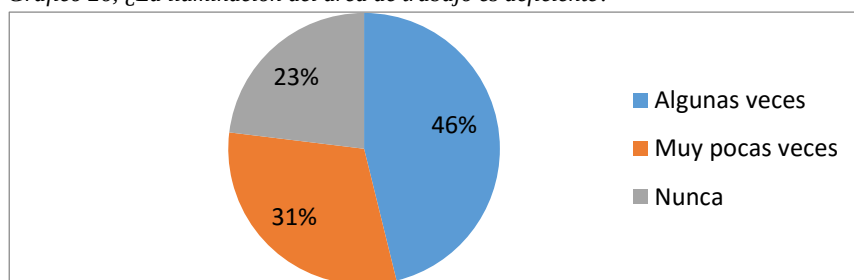


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica es evidente que cuando no se tiene la información pertinente para dar cumplimiento a las labores, se obstaculiza el ejercicio de las funciones como puede observar, el 46% de encuestados algunas veces se les complica el acceso a información para desempeñar su labor, esto genera una demora en sus tareas, un claro ejemplo de esto es cuando un funcionario necesita material que se encuentra en bodega y no hay un inventario, por lo que se tiene que dar a la tarea de buscarlo generando retraso en las entregas del servicio.

25, ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?

Gráfico 26, ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Una buena iluminación en el contexto laboral, agiliza el desempeño eficiente de las labores, de acuerdo a la gráfica la empresa tiene esta falencia, afectando así las funciones operacionales tratándose de un 46% de encuestados que afirman que algunas veces la iluminación del área de trabajo es deficiente, generando grandes dificultades en el desarrollo de sus labores dentro de la organización.

Tabla 33

Ponderación de la Encuesta Disponibilidad de Recursos

Variable: Disponibilidad de Recursos		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	3	50
22	El ambiente físico de mi trabajo es el adecuado.	2	4	5	4	4	3	5	2	5	3	2	2	3	44
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	2	4	5	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	40
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	4	5	5	4	2	4	5	4	4	3	3	4	3	50
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.	4	5	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	49
Total															46,6
Rango															Medio

Fuente: Elaboración propia

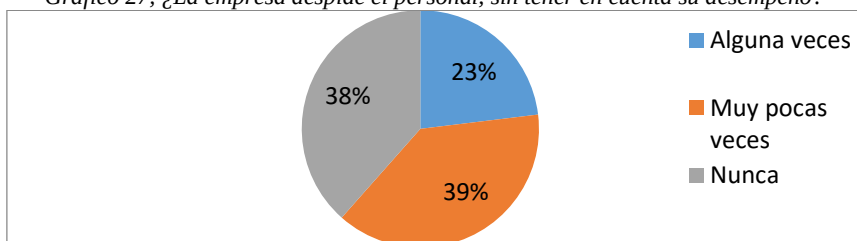
Gracias a los resultados obtenidos, se puede observar que en la variable Disponibilidad de Recursos, se encuentran falencias percibidas por parte de algunos colaboradores, donde estiman que el ambiente en el que trabajan no se encuentra en las mejores condiciones, siendo

este sitio inseguro, de manera que no se encuentra confortable, en donde algunos manifiestan laborar en condiciones no optimas, retardando la productividad y eficiencia de sus labores, lo que repercute en un clima laboral desfavorable en este aspecto.

Variable: Estabilidad

26, ¿La empresa despide el personal, sin tener en cuenta su desempeño?

Gráfico 27, ¿La empresa despide el personal, sin tener en cuenta su desempeño?

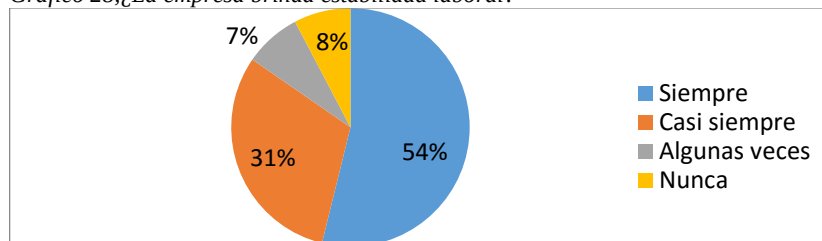


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 39% de funcionarios afirman que la empresa muy pocas veces despide el personal, sin tener en cuenta su desempeño, por lo tanto, la empresa en sus procesos administrativos es justa al momento de tomar esta decisión, de prescindir sobre los servicios de un empleado. Estas decisiones mejoran considerablemente el clima laboral entre mandos altos y personal. El 38% de encuestas afirman que la empresa nunca ha tomado esta decisión, por lo que se observa que los superiores toman en cuenta el esfuerzo y el esmero de cada trabajador por permanecer en la empresa, ya que sus decisiones no afectan a los funcionarios comprometidos y eficientes.

27, ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

Gráfico 28, ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

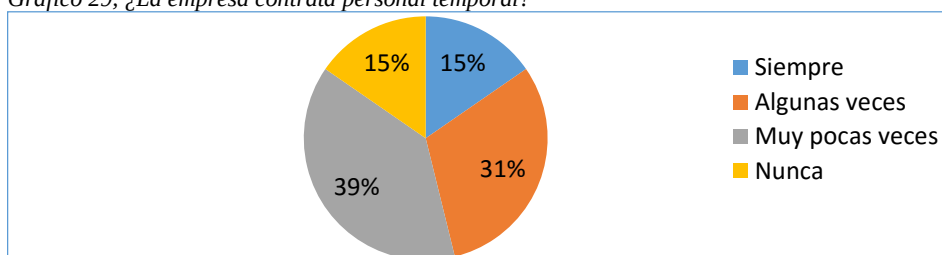


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 54 % de los encuestados, corroboran su estabilidad laboral y eso se debe al desempeño de sus labores, también se puede observar que el 31% de colaboradores afirman que casi siempre la empresa brinda estabilidad laboral, por lo tanto la gran mayoría de funcionarios, se encuentran en un puesto de trabajo seguro, donde gozan de estabilidad y sentido de pertenencia en su organización, permitiendo a cada funcionario su crecimiento y desarrollo personal, además de contemplar el futuro de la empresa como un interés colectivo.

28, ¿La empresa contrata personal temporal?

Gráfico 29, ¿La empresa contrata personal temporal?

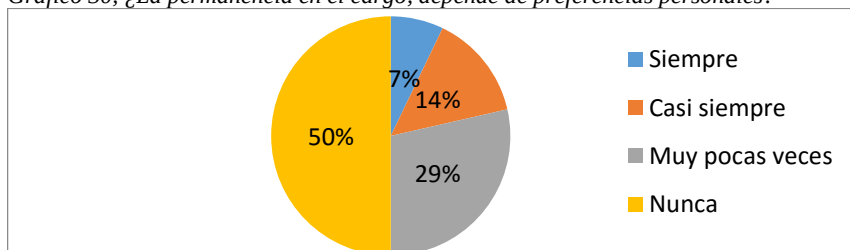


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Con respecto a la gráfica, el 39% de los encuestados manifiestan que la empresa muy pocas veces contrata temporales, por lo que se afianza una estabilidad laboral sesgado a su equipo de trabajo, sin embargo, el 31% de los funcionarios afirman que algunas veces se contratan personal temporal, por lo que se puede concluir, que la empresa busca la estabilidad de sus colaboradores generando así confianza y sentido de pertenencia.

29, ¿La permanencia en el cargo, depende de preferencias personales?

Gráfico 30, ¿La permanencia en el cargo, depende de preferencias personales?

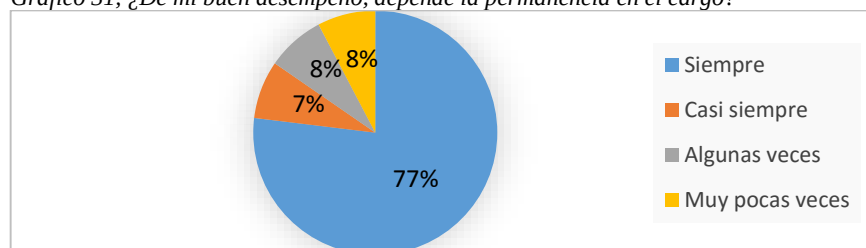


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica el 50 % de los encuestados, confirma que la estabilidad del cargo lo otorga el desempeño laboral como indicador de la eficiencia, sin embargo, es importante tener en cuenta, el 21% de funcionarios que perciben en la empresa, la permanencia en el cargo, debido a preferencias personales, lo que muestra una inconformidad por una parte de los empleados.

30, ¿De mi buen desempeño, depende la permanencia en el cargo?

Gráfico 31, ¿De mi buen desempeño, depende la permanencia en el cargo?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta.

Como lo muestra la gráfica el 77 % de las encuestas, confirman que el desenvolvimiento laboral es imprescindible para conservar su puesto de trabajo, por lo que se puede evidenciar que los superiores tienen en cuenta el esfuerzo, desempeño y dedicación de cada funcionario, generando en ellos sentido de pertenencia en la organización.

Tabla 34
Ponderación de la encuesta Estabilidad

Variable: Estabilidad		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
26	La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño.	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	54
27	La empresa brinda estabilidad laboral.	5	5	4	5	4	3	1	5	5	4	5	5	4	55
28	La empresa contrata personal temporal.	3	3	5	4	3	4	1	4	5	4	1	4	3	44
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	4	5	5	5	4	2	5	4	5	1	5	4	5	54
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	3	59
Total															53,2
Rango															Alto

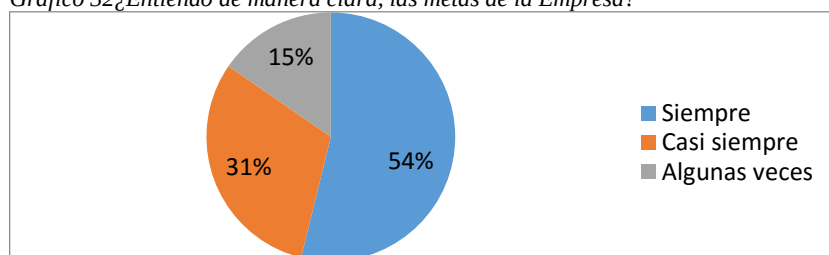
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en la empresa la variable Estabilidad se ve reflejada de manera positiva, siendo la mayoría de empleados quienes consideran que la organización apoya a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente apoyo para los procesos organizacionales, donde los trabajadores se sienten motivados y seguros ya que la empresa les brinda esta estabilidad laboral y les permite crecer personal y profesionalmente, donde se tiene en cuenta el desempeño en las labores y no hay preferencias personales.

Variable: Claridad y Coherencia En La Dirección

31. ¿Entiendo de manera clara, las metas de la Empresa?

Gráfico 32 ¿Entiendo de manera clara, las metas de la Empresa?

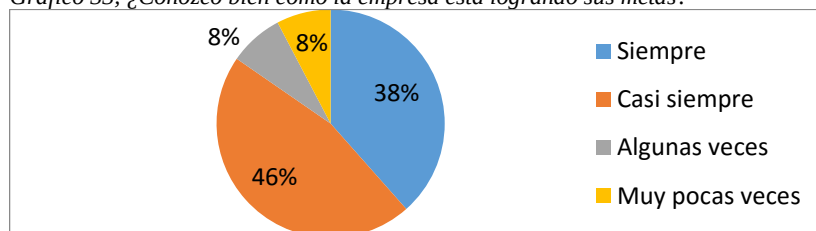


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De 13 empleados, el 54 % corrobora su nivel de entendimiento frente a las metas de la compañía, lo que traduce en expandirse y aumentar los ingresos de la empresa y con ello aumentar sus ingresos y beneficios dentro de la compañía. Sin embargo, 15% de los encuestados confirman que algunas veces entienden las metas de la empresa, por lo que se recomienda realizar seguimiento y retroalimentación de los procesos y metas organizacionales.

32. ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?

Gráfico 33, ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?

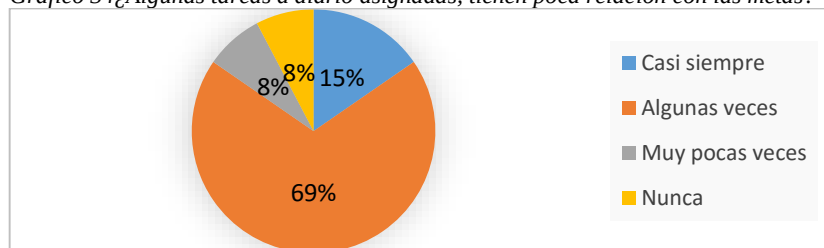


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica el 46 % de los encuestados, conocen sobre las proyecciones de la empresa, puesto que ellos deben cumplir con unas metas personales para cumplir la meta general. Se puede observar que en la organización los funcionarios tienen claridad en los procesos que se llevan a cabo en la organización, en busca de alcanzar metas individuales y colectivas.

33, ¿Algunas tareas a diario asignadas, tienen poca relación con las metas?

Gráfico 34 ¿Algunas tareas a diario asignadas, tienen poca relación con las metas?

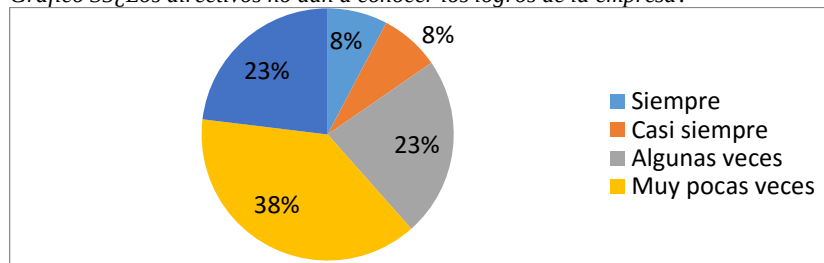


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 69 % de las encuestas arrojan que algunas veces las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, al no tener claridad en las tareas establecidas por la organización, no se reconoce la finalidad de diversas tareas que se realizan a diario.

34, ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?

Gráfico 35 ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?

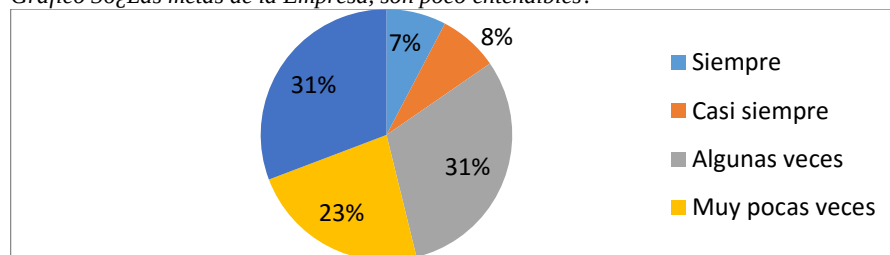


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

El 38% de las encuestas, muestran una clara falencia en la decisión de no dar parte de los logros de la empresa por parte de los directivos, donde la totalidad de los empleados manifiesta que se suministra poca información sobre los logros de la empresa, lo que conlleva a cuestionamientos por parte de los individuos de la organización.

35, ¿Las metas de la Empresa, son poco entendibles?

Gráfico 36 ¿Las metas de la Empresa, son poco entendibles?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica existe una paridad en dos respuestas, por lo que se analiza que las metas algunas veces pueden ser confusas donde se requiere una retroalimentación diaria que permita interiorizar las metas para los empleados, siendo el 31% de encuestados quienes confirman que comprenden parcialmente las metas de la empresa.

Tabla 35

Ponderación de la Encuesta, claridad & coherencia en la Dirección

Variable: Claridad y Coherencia en la Dirección		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	5	5	4	3	4	3	5	4	5	3	5	4	3	53
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	5	5	4	3	4	2	5	4	5	4	5	4	3	53
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	3	3	3	4	3	2	3	3	5	2	3	3	3	40
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	1	4	5	5	4	3	5	4	4	2	4	3	3	47
35	Las metas de la empresa son poco entendibles.	3	5	5	5	4	3	3	1	5	2	4	4	3	47
Total															48
Rango															Medio

Fuente: Elaboración propia

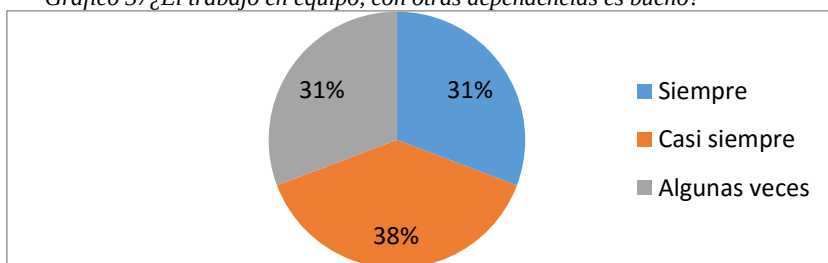
Se puede concluir que en la variable Claridad y Coherencia en la Dirección, algunos empleados dan a conocer falencias donde se evidencia poca comunicación con sus superiores, ya que en ocasiones éstos se muestran de manera distanciada, negando a los empleados el

conocimiento de ciertos logros o avances que obtiene la organización, también se presentan otros aspectos por mejorar como metas confusas, donde la mayoría no tienen claridad sobre la finalidad de las tareas realizadas, por lo que resulta difícil estar de acuerdo en ciertas situaciones para el logro de metas y objetivos de la organización.

Variable: Valores Colectivos

36, ¿El trabajo en equipo, con otras dependencias es bueno?

Gráfico 37, ¿El trabajo en equipo, con otras dependencias es bueno?

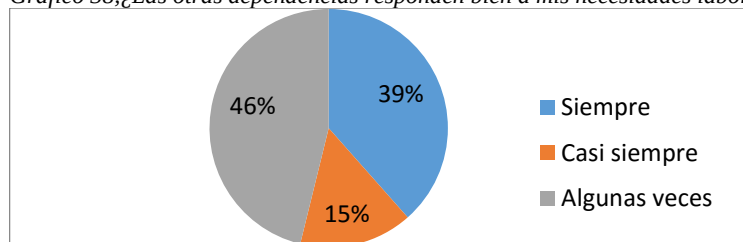


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, la totalidad de la encuesta muestra una actividad positiva que involucra al personal en general, en la intención de alcanzar objetivos comunes, el trabajo en equipo es indispensable para la realización de las actividades de la empresa por lo que los colaboradores reconocen el valor del trabajo sinérgico.

37, ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?

Gráfico 38, ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?

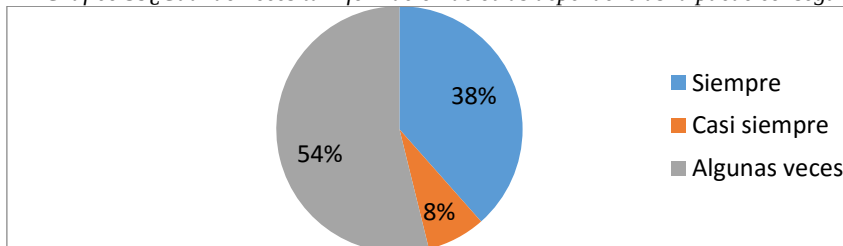


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 46 % de las encuestas muestran que, acoplarse no es tarea fácil, por la cual pueden presentarse actitudes de egoísmo en otras dependencias que tornan un clima organizacional tenso. Sin embargo, se puede notar un apoyo general por parte de las diferentes dependencias de la empresa, en donde solo el 46% presenta indecisión para definir la colaboración de sus compañeros.

38, ¿Cuándo necesita información de otras dependencias la puede conseguir fácilmente?

Gráfico 39 ¿Cuándo necesita información de otras dependencias la puede conseguir fácilmente?

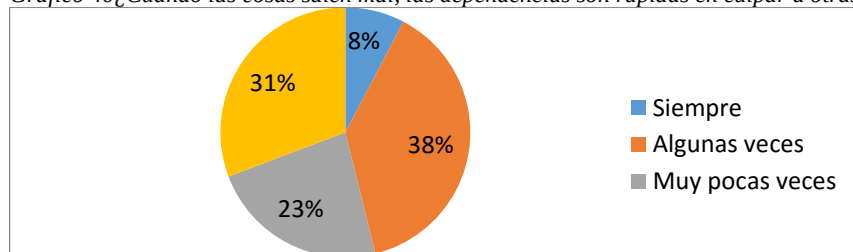


Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 54 % de las encuestas manifiestan que algunas veces pueden conseguir fácilmente información de otras dependencias, lo que genera inseguridad por parte de algunos de los colaboradores, aunque el 38% de encuestados afirman que siempre obtienen información, lo cual refleja el acompañamiento de su equipo de trabajo.

39, ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?

Gráfico 40 ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?



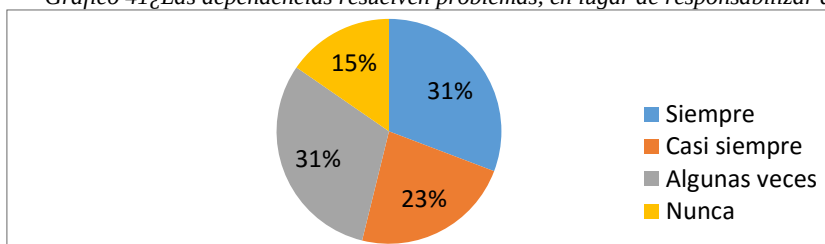
Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

Con respecto a la gráfica, el 38% de encuestados manifiestan que algunas veces se ha percibido la intención de culparse entre ellos mismos, sin embargo, el equipo de trabajo en

general asume las responsabilidades de las situaciones negativas que se presentan en la empresa.

40, ¿Las dependencias resuelven problemas, en lugar de responsabilizar a otras?

Gráfico 41 ¿Las dependencias resuelven problemas, en lugar de responsabilizar a otras?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta

De acuerdo a la gráfica, el 31 % de los encuestados confirman que algunas veces y siempre las dependencias buscan solucionar los problemas presentados, aun cuando existe poca relación entre ellos, lo que confirma que los funcionarios asumen sus responsabilidades en los puestos de trabajo.

Tabla 36
Ponderación de la Encuesta, valores colectivos

Variable: Valores Colectivos		Empleados													Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	52
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	3	51
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	50
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	1	2	1	1	3	3	1	5	2	2	3	3	3	30
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	4	5	5	5	3	3	5	2	4	4	2	3	3	48
Total															46,2
Rango															Medio

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la encuesta, la variable de **Valores Colectivos**, presenta aspectos por mejorar de acuerdo a la mayoría de los colaboradores, ya que se evidencia la evasión de responsabilidades al momento de asumir situaciones desfavorables en dónde se busca culpables en otras dependencias, también se puede analizar que el clima laboral se ve afectado al no tener el apoyo de todos los colaboradores, generando comportamientos indeseados por parte de algunos trabajadores afectando la buena atmósfera de la organización.

Resultados Generales, Extraídos de la Aplicación Escala EDCO

Tabla 37

Resultados de la escala encuesta de clima organizacional

VARIABLES ESCALA EDCO	RANGO
Relaciones interpersonales	Alto
Estilo de dirección	Medio
Sentido de pertenencia	Alto
Retribución	Alto
Disponibilidad de recursos	Medio
Estabilidad	Alto
Claridad y coherencia en la dirección	Medio
Valores colectivos	Medio

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que las variables con menor puntaje y por tanto las que impactan de manera negativa el clima organizacional de la empresa DAPP son: Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos con lo que se podrá realizar una propuesta direccionada a mejorar los puntos neurálgicos de la organización que están afectando el clima de la empresa.

Cabe destacar entonces que el clima organizacional en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP se encuentra en un nivel medio, ya que, de acuerdo a los resultados, hay variables con aspectos a mejorar debido a

que en algunos casos se percibe malestar e inconformidad por los integrantes de la empresa, por lo que es importante hacer un seguimiento profundo a estas situaciones buscando lo más conveniente para la empresa y sus colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, se presentará una propuesta de plan de acción y seguimiento donde se formularán estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de acuerdo a estos resultados.

Propuesta de Plan de Acción y Seguimiento

Dando continuidad al desarrollo de los objetivos del presente trabajo, se plantea una propuesta para seguimiento del clima laboral en la empresa DAPP, reconociendo las falencias encontradas en el proceso de cada variable, con el propósito de trabajar en éstas logrando mejoramientos en el clima organizacional.

A partir de los resultados obtenidos desarrollados en la escala EDCO, se evidenciaron factores internos que influyen en el clima laboral, de los cuales, inicialmente se trabajará en las variables que han arrojado un puntaje medio, teniendo en cuenta que es un proceso que debe ir evolucionando progresivamente.

Para trabajar en la propuesta, se tendrán en cuenta las variables que se tomaron en la encuesta realizada, para poder definir en qué aspecto hay debilidades e iniciar trabajando en ello. Estas variables son: Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos.

A partir de esto, se construyen procesos, mismos que transforman las falencias en oportunidades y sirven de relación para efectuar los planes asistenciales, generando un impacto en las diferentes áreas de la organización. Estos planes deben partir de la voluntad directiva para fijar los elementos extraídos, con el fin de aplicarlos en la pertinente fase de seguimiento. A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa DAPP.

Tabla 38.
Cronograma de actividades basados en la encuesta EDCO

Variable	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Estilo de dirección	Implementar espacios de capacitación para los directivos de la empresa que fomente el buen trato, atención al empleado y la comunicación asertiva.	feb-20	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones seleccionadas	Recursos H	\$400.000 Capacitador y papelería
	Realizar capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo para los colaboradores, de manera que haya autocontrol y mejora de los procesos individuales con seguimientos constantes, aplicando la retroalimentación y socialización entre superiores y colaboradores, generando espacios donde se evalúe el desempeño y resultados de cada empleado.	mar-20	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones seleccionadas	Colaboradores	\$600.000 Capacitador y papelería
	Implementar un cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa, donde los directivos se den la oportunidad de conocer sus propias falencias, buscando el mejoramiento continuo en los procesos de liderazgo.	jun-20	Número de opiniones estudiadas y ejecutadas/ Total de opiniones de colaboradores	Gerente & Propietario	\$90.000 papelería
Variable	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Disponibilidad de Recursos	Adquirir la herramienta necesaria que cada actividad requiere, como también los instrumentos específicos para realizarla, evitando así la improvisación de tareas.	feb-20	Material y herramienta requerida / Material y herramienta disponible	Gerente & Propietario	\$1.000.000/ Herramienta y mantenimiento
	Implementar una estrategia de contratos de priorización de pedidos con proveedores principales de manera trimestral, lo que permite resolver incidentes de forma oportuna en caso de retraso, evitando así inconformidad en los clientes.	feb-20	Número de pedidos efectivos y a tiempo / Total de pedidos	Gerente & Propietario	\$120.000/ Papelería

Claridad & coherencia en la dirección	Realizar adecuaciones de iluminación y espacios amplios que faciliten la realización de las tareas diarias, lo que permite mejorar los procesos productivos y la percepción positiva por parte de los empleados.	jun-20	Adecuaciones realizadas / Adecuaciones Requeridas	Gerente & Propietario	\$5.000.000 / Mejoramientos locativos
	Es importante la implementación de un manual de funciones para cada cargo, esto disminuye las posibilidades de entrar a hacer tareas que no le corresponden, teniendo claridad en el desarrollo de las labores encargadas, perfilando los cargos e indicadores de gestión, a fin de que haya transparencia en los procesos de la organización.	feb-20	Número de actualizaciones y socialización sobre el manual de funciones / Número de actualizaciones asignadas por el encargado.	Gerente, Propietario & Colaboradores	\$250.000/ Papelería
	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Se propone realizar talleres de desarrollo de habilidades de comunicación, planeación y aplicación de estrategias de gestión humana.	mar-20	Elaboración e implementación de talleres / Número de talleres planificados	Gerente y Propietario	\$50.000/ Papelería
	Se debe iniciar con el compromiso y la generación de contextos conversacionales por parte de los líderes de la organización para escuchar y pedir opiniones respecto a decisiones operativas y de apoyo, así, los colaboradores tendrán confianza para dar su punto de vista; incentivar a los miembros de la organización a expresar sus opiniones, aportando ideas, generando espacios de socialización de experiencias exitosas o fracasos por parte de los colaboradores.	ene-20	Número de reuniones realizadas/ Número de reuniones programadas	Gerente y Propietario	no aplica

Valores colectivos	Implementar Capacitaciones constantes para todos los miembros de la organización incluyendo jefes, con el fin de establecer la transparencia como herramienta fundamental para formar equipos de trabajo solidos donde estén presentes los valores corporativos, fomentando un ambiente laboral armonioso por parte de los directivos, donde se destaque el respeto, la solidaridad y las buenas maneras para expresar desacuerdos con el fin de entregar una imagen del buen servicio, la cordialidad y la actitud positiva de la empresa y quienes la integran.	feb-20	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones seleccionadas	Gerente, Propietario y Colaboradores	\$600.000/ Capacitador y papelería
	Crear campañas y capacitaciones de concientización al empleado para motivar su crecimiento profesional y personal potencializando las habilidades para contribuir al desarrollo dentro de un equipo de trabajo.	mar-20	Número de campañas y capacitaciones realizadas/ Número de campañas seleccionadas	Gerente, Propietario y Colaboradores	\$950.000/ Capacitador y Asesor externo
	Diseñar un plan de trabajo para cada puesto en el que asigne responsabilidades bien definidas para mejorar los canales de comunicación interpersonal y el manejo de situaciones conflictivas.	ene-20	Número de tareas realizadas / Número de tareas definidas	Gerente, Propietario y Colaboradores	\$600.000/ Asesor especialista & papelería
PRESUPUESTO TOTAL			\$9.660.000		

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

En la presente investigación se realizó un estudio para medir el clima organizacional en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELECTRICO INDUSTRIAL DAPP por medio del desarrollo de los objetivos que permitieron reconocer aspectos importantes de la organización, como lo son el entorno en que se desenvuelve, reconocimiento del ambiente externo e interno y el diagnóstico del clima a través de una encuesta denominada escala de clima organizacional EDCO, en la que se identificaron diferentes situaciones positivas y con oportunidades de mejora.

Por medio del desarrollo del primer objetivo, donde se llevó a cabo el análisis del sector realizado a la empresa DAPP, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual fue muy importante para poder identificar variables que influyen en el comportamiento del entorno. Se puede evidenciar que los competidores entrantes son cada vez mayores por lo que hay que mantener una fuerte competitividad y mejora de los procesos organizacionales, como también reconocer la importancia de los proveedores y la buena relación con éstos ya que son fundamentales en el desarrollo de la empresa.

Según el análisis externo, realizado a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se pudo evidenciar que hay grandes oportunidades para mejorar los procesos de la organización, debido al crecimiento del sector, creación de nuevos impuestos, política laboral y rotación del talento humano, también se pudo identificar amenazas latentes que impactan de manera directa a la organización como lo es la tasa de desempleo y la competencia en aumento. Además, es importante recordar que los aspectos externos también tienen incidencia sobre el clima laboral y, aunque no se pueden controlar, si se les puede dar manejo interno y convertirlo en oportunidades para mejorar los procesos de la organización.

En el análisis interno realizado a la empresa DAPP mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se encontraron debilidades como: las metas financieras medibles, planes estratégicos para presupuestos y trabajo en equipo, evaluación de mecanismos de producción y publicidad e impacto de desempeño del personal, lo cual indican que la empresa carece de estos factores y se requiere una mejora para que estas variables no impacten

negativamente el funcionamiento de la empresa. Es necesario estudiar estas falencias que ya se han identificado e intervenir oportunamente para mejorar los procesos internos de la organización.

Se encontraron fortalezas como las instalaciones amparadas contra siniestros, planes de contingencia, adecuada infraestructura y tecnología, siendo éstas las variables con mayor valor que representan una gran ventaja a nivel interno, ocasionando confiabilidad y credibilidad en la empresa, lo que ha permitido a la empresa DAPP mantener una posición fuerte en el sector por lo que se deben seguir fortaleciendo estos aspectos que han aportado al crecimiento empresarial.

Es significativo recalcar la importancia que tiene la evaluación de las diferentes variables del clima organizacional, siendo éste el tema fundamental en el trabajo investigativo, donde se puede evidenciar los diferentes factores internos que impactan el clima en la empresa, como lo son: Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos; por lo que se puede deducir que el clima organizacional en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP se encuentra en un punto dónde hay muchas situaciones que benefician el clima laboral, pero también hay oportunidades de mejora ya que, de acuerdo a los resultados, hay variables con aspectos a corregir debido a que en algunos casos se percibe malestar e inconformidad por los integrantes de la empresa, por lo que es importante hacer un seguimiento profundo a estas situaciones buscando lo más conveniente para la empresa y sus colaboradores.

Respecto a lo anterior, se pudo evidenciar insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa que influye directamente en el clima organizacional, lo cual puede repercutir en su entorno, ocasionando descontento al expresar conductas de desánimo con los demás. La falta de integraciones y actividades grupales en la empresa ocasionan monotonía y actitud de desagrado en las labores diarias de los trabajadores, por lo que se disminuye la eficiencia del clima organizacional.

Por consiguiente, las variables del clima que arrojaron resultados favorables, resaltan la importancia que tienen los colaboradores en el momento de tomar decisiones fundamentales

en la organización ya que así aportan desde su puesto de trabajo y mejoran el sentido de pertenencia por esta.

Se evidenció que cuando el salario va de la mano con las funciones requeridas por cada uno de los trabajadores en la empresa, el trabajador cumple sus tareas de manera eficiente, favoreciendo así la empresa y su satisfacción hacia su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede concluir que el clima organizacional en la empresa DAPP no presenta un equilibrio adecuado, en donde es importante reconocer las situaciones negativas. Todo esto posibilitó el desarrollo de una propuesta que apoyará el fortalecimiento de la empresa DAPP a través del mejoramiento del clima organizacional, donde permita a los directivos actuar de manera rápida para mejorar las falencias encontradas, generando a los colaboradores sentido de pertenencia, motivación, colaboración, trabajo en equipo y buena comunicación, alcanzando el logro de las estrategias planteadas con seguimiento y control, cumpliendo con las actividades, su tiempo de ejecución y responsables. Es por esto que el plan de acción para su realización tiene un presupuesto de \$9,660,000 y su tiempo de ejecución es de aproximadamente un año, donde se llevarán a cabo 12 acciones concretas que tienen como principal responsable a los propietarios de la organización, con el fin de establecer medidas que mejoren el clima laboral de la empresa y por ende todos los aspectos asociados a la organización.

Recomendaciones

Según la experiencia obtenida en el desarrollo del trabajo investigativo, se le recomienda al gerente de la empresa DAPP, implementar estrategias o acciones que posibilite la competitividad en el sector de acuerdo a lo evaluado en las cinco fuerzas de Porter, promoviendo actividades que fomenten las buenas relaciones con los proveedores, competidores y clientes para mantener la buena relación con éstos, ya que son fundamentales en el desarrollo de la empresa.

Se recomienda aplicar estrategias competitivas que permitan afrontar los cambios y reacciones a los que se enfrenta el sector y la economía, ya que cada vez se generan impactos que ocasionan amenazas y oportunidades, por lo tanto, es pertinente actuar de manera oportuna para el beneficio de la organización.

Es importante implementar valoraciones periódicas que permitan estar atentos a las variaciones externas que se presentan, creando planes de contingencia manteniendo la flexibilidad y disposición a cambios.

Es necesario que la gerencia realice metas financieras medibles que permitan reconocer los logros de la empresa, así como también planes estratégicos y presupuestos que midan el rendimiento individual de los colaboradores y de la organización.

Se sugiere implementar las estrategias formuladas en el plan de acción, facilitando el acercamiento con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Todo ello, en aras de eliminar barreras que pueden inhibir las relaciones o generar apatía laboral, todas estas acciones apuntan o van dirigidas a lograr la confianza necesaria para que cada uno de ellos puedan expresar sus ideas sin temor al rechazo fomentando el trabajo en equipo.

Se recomienda a los directivos de la organización mejorar los procesos operacionales que incidan de forma negativa en el ambiente laboral, permitiendo acercarse más a su equipo de trabajo, eliminando barreras escuchándolos, alentándolos, para así lograr la confianza necesaria tanto para los administrativos como para los colaboradores.

Se deben implementar seguimiento y control a la disponibilidad de recursos fortaleciendo las actividades operacionales de cada colaborador en la empresa.

Permitirse nuevos estilos de dirección en la organización, encaminados a fortalecer la comunicación con el empleado, fomentando la participación y motivación del grupo.

Fortalecer los grupos de trabajo, solucionando inconformidades con cada empleado, logrando así su satisfacción personal y laboral para propiciar un buen clima laboral y por ende crear valores colectivos.

Bibliografía

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (1999). *EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL – ESCALA EDCO*. Obtenido de <https://docplayer.es/29171320-Evaluacion-del-clima-laboral-escala-edco.html>
- Aiteco consultores, desarrollo y gestión. (11 de Julio de 2001). *Teoría X y Teoría Y de McGregor*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>
- Alcaldía Cartago. (22 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://alcaldia.puntotconsultores.com/historia/mapa/>
- Alvarez, M. L. (Marzo de 2017). *CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16258/1/AlvarezMonta%C3%B1oLinaMaria2017.pdf>
- Arango, L. A. (2009). “Diagnóstico del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre” (Lopez, 2009).
- Arango, L. A. (6 de Septiembre de 2018). “*Diagnóstico del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre*”. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf
- ARSA. (5 de Julio de 2019). Obtenido de Almacén Rodamientos S.A: <https://www.arsa.com.co/>

Banco De La República. (5 de Mayo de 2018). *www.banrep.gov.co*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf

Banco De La República. (24 de Noviembre de 2019). Obtenido de Tasas de interés de política monetaria: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Banco De La República. (24 de Noviembre de 2019). Obtenido de Tasas de empleo y desempleo: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-empleo-y-desempleo>

Banco De La República. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de Tasas de empleo y desempleo: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-empleo-y-desempleo>

Banco De La República. (2 de Diciembre de 2019). Obtenido de Boletín de Indicadores Económicos: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Banco Finandina. (Marzo de 2019). Obtenido de Las TIC en Colombia: retos y oportunidades: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>

Banco Finandina. (1 de Mayo de 2019). Obtenido de Cuál es el futuro de las telecomunicaciones en Colombia: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/05/03/futuro-de-las-telecomunicaciones-en-colombia>

Banco Finandina. (14 de Marzo de 2019). Obtenido de Las TIC en Colombia: retos y oportunidades:

<https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>

Betancourt Guerrero, B. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Cali:

Programa Editorial Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: ECOE Ediciones.

Blade Media LLC. (2018). *Gerencia.com*. Obtenido de

<https://degerencia.com/tema/habilidades/trabajo-en-equipo/>

Blade Media LLC. (20 de Julio de 2018). *Gerencia.com*. Obtenido de

<https://degerencia.com/tema/habilidades/trabajo-en-equipo/>

Bolaños, C. V. (04 de Enero de 2017). *Caracterización de la atracción interpersonal que se presenta entre los miembros de la Dintev Universidad del Valle, y su influencia en la eficiencia de los equipos de trabajo*. Obtenido de

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10025>

British Library. (8 de Diciembre de 2017). *Biblioteca Británica*. Obtenido de

<https://www.bl.uk/people/elton-mayo>

Caldas, M. (2018). *Ideas Plus gestión visionaria especializada*. Obtenido de

<http://www.ideasplusgve.com/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion.html>

Caldas, M. (12 de Octubre de 2018). *Ideas Plus gestión visionaria especializada*. Obtenido de <http://www.ideasplusgve.com/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion.html>

Calvache, G. C. (06 de Octubre de 2014). *La recreación dirigida: un proceso que aporta al fortalecimiento del proyecto de vida y la construcción de relaciones interpersonales en los jóvenes beneficiarios del programa visión mundial, barrio Manuela Beltrán*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/7596>

Cancillería de Colombia. (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de Antecedentes históricos y causas de la migración:
<https://www.cancilleria.gov.co/colombia/migracion/historia>

Caracol Radio. (31 de Mayo de 2019). Obtenido de Trabajadores piden al Gobierno rectificar su política económica y laboral:
https://caracol.com.co/radio/2019/05/31/nacional/1559327253_632073.html

Caracol Radio. (31 de Mayo de 2019). Obtenido de Trabajadores piden al Gobierno rectificar su política económica y laboral:
https://caracol.com.co/radio/2019/05/31/nacional/1559327253_632073.html

Cárdenas, L. A. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, vol. 2, núm. 2, 121-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>

Caro, L. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/elton-mayo/>

Cartago, M. d. (22 de Agosto de 2018). *Municipio de Cartago*. Obtenido de

<https://www.cartago.gov.co/>

Castillo Flores, A., Estrada Castillo, F. J., Pérez Olvera, K., & Ríos Rubio, V. M. (2017).

Benchmarking De Mantenimiento Industrial. *Revista de tecnología e Innovación*,

http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Tecnologia_e_innovacion/vol4num

13/Revista_de_Tecnologia_e_Innovacion_V4_N13_1.pdf.

Chan, R. (20 de Abril de 2017). *Disciplinas o ciencias relacionadas con el desarrollo*

organizacional. Obtenido de Academia:

[https://www.academia.edu/11031575/DISCIPLINAS_RELACIONADAS_CON_E](https://www.academia.edu/11031575/DISCIPLINAS_RELACIONADAS_CON_EL_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL)

[L_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/11031575/DISCIPLINAS_RELACIONADAS_CON_EL_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL)

Chávez, C. L. (2016). *Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán*

(CIDEM). Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/lcc/comportamiento.htm)

[doctorales/2016/lcc/comportamiento.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/lcc/comportamiento.htm)

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: ,

McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de

<https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

Clima organizacional, e. f. (07 de Marzo de 2016). *Calidad y Excelencia, Clima*

organizacional, el factor clave. Obtenido de ISOTools:

<https://www.isotools.org/2016/03/07/clima-organizacional-factor-clave/>

Dane. (Octubre de 2019). Obtenido de Mercado Laboral:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

David, F. (2003). *Conceptos De Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Debitoor. (13 de Enero de 2019). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

Departamento Nacional De Planeación. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de

Seguridad Social Integral: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx>

Diario La República. (30 de Noviembre de 2018). Obtenido de Estos son los nuevos

impuestos de la reforma tributaria que le tocarán el bolsillo:

<https://www.larepublica.co/especiales/contexto-de-la-ley-de-financiamiento/estos-son-los-nuevos-impuestos-de-la-tributaria-que-le-tocaran-el-bolsillo-2799978>

Diario La República. (20 de Octubre de 2018). Obtenido de El verdadero problema fiscal

colombiano: <https://www.larepublica.co/analisis/andres-felipe-mora-cortes-2783858/el-verdadero-problema-fiscal-colombiano-2783857>

Diario La República. (10 de Noviembre de 2018). Obtenido de Industria 4.0, ¿una realidad

en Colombia?: <https://www.larepublica.co/internet-economy/industria-40-una-realidad-en-colombia-2792292>

Diario La República. (2018 de Octubre de 2018). Obtenido de ¿Cómo va Colombia en tecnología?: <https://www.larepublica.co/analisis/diego-a-santos-533956/como-va-colombia-en-tecnologia-2782530>

Diario Portafolio. (17 de Julio de 2017). Obtenido de Las empresas colombianas se adaptan rápido al cambio tecnológico:
<https://www.portafolio.co/innovacion/empresas-colombianas-se-adaptan-rapido-al-cambio-tecnologico-507825>

Diario Portafolio. (10 de Agosto de 2017). Obtenido de Los altos costos de la rotación laboral en las empresas: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564>

Diario Portafolio. (25 de Junio de 2018). Obtenido de Retos en ciencia y tecnología para Colombia en su ingreso a la Oede: <https://www.portafolio.co/economia/los-retos-en-ciencia-y-tecnologia-para-colombia-despues-del-ingreso-a-la-ocde-518437>

Diario Portafolio. (11 de Marzo de 2019). Obtenido de Política monetaria durante 2019 y 2020 no tendrá sobresaltos: <https://www.portafolio.co/economia/politica-monetaria-durante-2019-y-2020-no-tendra-sobresaltos-527307>

Diario Portafolio. (07 de Junio de 2019). Obtenido de Las nuevas reglas tributarias que trae el Plan de Desarrollo: <https://www.portafolio.co/economia/las-nuevas-reglas-tributarias-que-trae-el-plan-de-desarrollo-530400>

Dias, M. (11 de Agosto de 2017). *Teoría clásica de la Administración Henry Fayol.*
Obtenido de <https://www.studocu.com/en/document/universidad-de->

moron/estructura-y-dinamica-de-las-organizaciones/summaries/la-escuela-de-administracion-industrial-y-general/3091430/view

Duque, R. J. (09 de Octubre de 2017). Obtenido de

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10420?show=full>

Ecured. (03 de Octubre de 2018). Obtenido de https://www.ecured.cu/Trabajo_en_equipo

Edeléctrika. (5 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.edelectrika.com/>

El Espectador. (Noviembre de 26 de 2017). Obtenido de ¿Cómo Va Colombia En

Desarrollo Tecnológico?: <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

El Espectador. (15 de Agosto de 2018). Obtenido de Conozca cómo es el panorama salarial

en Colombia: <https://www.elespectador.com/economia/conozca-como-es-panorama-salarial-en-colombia-articulo-806358>

El País. (20 de Diciembre de 2018). Obtenido de Salario mínimo 2019: así quedó el

aumento en Colombia: <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2019-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>

El País. (31 de Octubre de 2019). Obtenido de Desempleo en Colombia durante septiembre

aumentó al 10,2 %, revela el Dane:

<https://www.elpais.com.co/economia/desempleo-en-colombia-durante-septiembre-aumento-al-10-2-revela-el-dane.html>

Encolombia. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de Reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud: <https://encolombia.com/derecho/leyes/reforma-seguridad-social/>

Expocamacol. (10 de Octubre de 2017). Obtenido de Colombia y sus acuerdos comerciales vigentes: <https://www.expocamacol.com/es/colombia-y-sus-acuerdos-comerciales-vigentes/>

Ferrer, A. (19 de Febrero de 2014). *La globalización, la crisis financiera y América Latina*. Obtenido de Tiempos violentos. Neoliberalismo, globalización y desigualdad en América Latina : <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1061.dir/5ferrer.pdf>

Flores, M. (3 de Febrero de 2011). *Overblog*. Obtenido de EL MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN: <http://maiquiflores.over-blog.es/article-el-modelo-burocratico-de-la-organizacion-66379644.html>

Fuentes, G. (22 de Febrero de 2014). *FAGUADALUPE PSICOLOGIA ESA*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/faguadalupepsicologiaesa/home/unidad-i/analisis-del-caso-mc-donalds>

Fuentes, G. (22 de Febrero de 2014). *FAGUADALUPE PSICOLOGIA ESA*. Obtenido de <https://faguadalupepsicologiaesa/home/unidad-i/analisis-del-caso-mc-donalds>

Galviz, A. J. (04 de Enero de 2017). *Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10021>

- García Del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J., & Alonso Rodríguez, M. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hil. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- García, S. M. (Diciembre de 2009). *Cuadernos de Administración "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual"*. Obtenido de <file:///D:/Users/USER/Downloads/225014900004.pdf>
- Gil, P. H. (28 de Febrero de 2010). *Indicadores de Gestión "Análisis PCI, Tomado del texto sobre Planeación estratégica de Humberto Serna Gómez"*. Obtenido de <http://indicadoresdegestionius.h.blogspot.com/>
- Gismano, Y., & Schwerdt, F. (20 de Junio de 2018). *Fundamentos y principios de la administración científica*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/34664842.pdf>
- González, O. K. (Mayo de 2015). *TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf> (pág 10)
- González, P. M. (22 de Enero de 2013). *Las dos décadas de apertura económica y globalización en Latinoamérica*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000100001
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación*. Mexico D.F.:

McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Hernández, S. (01 de Noviembre de 2002). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.

Hernández, S., & Rodríguez. (01 de Noviembre de 2002). *Administración Pensamiento, proceso estrategia y vanguardia*. McGraw Hil.

Ibarra, V. I. (2012). Eumet.net enciclopedia virtual " Dimensiones del clima organizacional". En V. I. Ibarra, *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. Málaga- España. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html

Ibarra, V. L. (13 de Agosto de 2018). *Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Ibarra, V. L. (s.f.). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

- Jauregui, M. (08 de Junio de 2016). *Aprendiendo administración "La Teoría de las relaciones humanas"*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Juárez Fernando & Hernández, C. J. (10 de Noviembre de 2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848?show=full>
- Laumayer. (5 de Julio de 2019). Obtenido de <https://laumayer.com/>
- Leiva, M. D. (2014). *ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS DOCENTES*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11491/Diana%20Jackeline%20Leiva%20Melo%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, F. J. (2013). *B.Digitalunab.edu.co & Sinab Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/9641/>
- Loaiza, R. D. (04 de Enero de 2017). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia Ltda*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10031>
- Lugo, M. J. (25 de Febrero de 2018). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo "La hipótesis: un vínculo para la investigación"*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e3.html>

- Lugo, M. J. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo "La hipótesis: un vínculo para la investigación"*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e3.html>
- Martin, J. (20 de Julio de 2017). *Cerem International Business School "USA LA TEORÍA Z PARA GESTIONAR LAS ORGANIZACIONES"*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/usa-la-teoria-z-para-gestionar-las-organizaciones>
- Maya Villazón, E. (Abril de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Responsabilidad Pública y La Lucha Anticorrupción: <https://www.javeriana.edu.co/documents/16113/9477233/N+3+EJG+Responsabilidad+P%C3%BAblica+web.pdf/13eee6e0-e77e-442c-aec1-d06a7a929778>
- McGregor, D. (11 de Julio de 1960). *El Lado Humano De Las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- McGregor, D. (11 de Julio de 1960). *El Lado Humano De Las Organizaciones*.
- Méndez Álvarez, C. E. (2016). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Mexico: Limusa S.A.
- Ministerio TIC. (19 de Septiembre de 2018). Obtenido de Conozca el Proyecto de Ley de Modernización del Sector TIC: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-79431.html?_noredirect=1
- Moya, Q. A. (Junio de 2012). *DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3091/1/1080224634.pdf>

Murillo Vargas, G., Zapata Dominguez, Á., Martínez Crespo, J., Avila Dávalos, H., Salas Páramo, J., & López Arellano, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Managemen*. Bogotá, D.C.: ECOE EDICIONES.

Navarro, R. E. (s.f.). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Medicion%20del%20clima%20Organizacional.htm>

Olaz, Á. (Marzo de 2013). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/4959/495950252002/>

Pallares Villegas, Z., & Romero Buj, D. (14 de Febrero de 1990). *Hacer Empresa: Un Reto*. Bogotá D.C.: SUE Editores. Obtenido de <http://mariaglv.blogspot.com/2015/02/definicion-de-empresa.html>

Patiño, P. D., Patiño, P. D., & Serna Tamayo, J. J. (27 de Mayo de 2018). TRAYECTORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN “SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP”. (G. B. Stephanny, Entrevistador)

Patiño, P. D., Patiño, P. D., & Tamayo, s. j. (27 de Mayo de 2018). TRAYECTORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN “SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP” . (G. B. Stephanny, Entrevistador)

Peña, G. M. (10 de Junio de 2016). *La recreación dirigida como mediadora de habilidades sociales en los estudiantes de grado 9-3 de la Ciudadela Educativa Nuevo Latir*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/9423>

Periódico El Tiempo. (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de LA DESREGULACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-277091>

Portaeléctricos.com . (05 de Mayo de 2017). *REGLAMENTO TÉCNICO DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS (RETIE)*. Obtenido de

<https://www.portalelectricos.com/retie/intro.php>

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. México DF: Pirámide.

Procolombia. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de Impuestos en Colombia:

<https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

Procolombia. (8 de Junio de 2019). *Portal oficial de inversión de Colombia*. Obtenido de Inversión en el sector Servicios en Colombia:

<https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Ramírez, D. &. (2013). “*Diseño de estructura de incentivos para el mejoramiento del clima organizacional de la Empresa Rexco del municipio de Cartago*”. . Presentado en la Universidad del Valle sede Cartago, Facultad de ciencias de la administración.

Ramos, A. (30 de Octubre de 2017). *TEORIA DE LA BUROCRACIA EN LA*

ADMINISTRACION. Obtenido de ORÍGENES DE LA BUROCRACIA:

https://www.academia.edu/11994221/TEORIA_DE_LA_BUROCRACIA_EN_LA_ADMINISTRACION_OR%C3%8DGENES_DE_LA_BUROCRACIA_principios_del_siglo_XX

Razón Pública. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de Vamos de nuevo hacia la desregulación financiera: <https://razonpublica.com/econom-y-sociedad-temas-29/10718-vamos-de-nuevo-hacia-la-desregulaci%C3%B3n-financiera.html>

Revista Dinero. (24 de Marzo de 2010). Obtenido de Entornos políticos que afectan las empresas: <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>

Revista Dinero. (6 de Agosto de 2016). Obtenido de ¿Contra quiénes compiten las empresas colombianas?: <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/contra-quienes-compiten-empresas-colombianas/33801>

Revista Dinero. (13 de Marzo de 2017). Obtenido de Sin marcha atrás: La automatización será una realidad en Colombia en 2020: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/automatizacion-en-las-empresas-colombianas-en-el-2020-segun-deloitte/242846>

Revista Dinero. (15 de Noviembre de 2019). Obtenido de El 5 de diciembre es el día D para el salario mínimo 2020: <https://www.dinero.com/pais/articulo/salario-minimo-colombia-2020/279138>

Revista Dinero. (15 de Agosto de 2019). Obtenido de Presidente Duque, optimista con crecimiento de 3%: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-la-economia-en-el-segundo-trimestre-de-2019/275606>

Revista IUSTA. (2015). Obtenido de Tratados de libre comercio Colombia-Asia: Cuestión preliminar y perfiles de negociación:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/iusta/article/view/2540>

Reyes Ponce, A. (02 de Septiembre de 1995). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (02 de Septiembre de 2004). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. México D.F: Limusa (Noriega Editores).

Riquelme, M. (s.f.). *Web & Empresas - Trabajo en Equipo (definición e importancia)*.

Obtenido de <https://www.webyempresas.com/trabajo-en-equipo/>

Robbins, S. p. (02 de Septiembre de 2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORÍA Y PRÁCTICA*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Romario. (20 de Abril de 2017). *Blog "Que disciplinas o ciencias se relacionan con el desarrollo organizacional"*. Obtenido de

https://www.academia.edu/11031575/DISCIPLINAS_RELACIONADAS_CON_EL_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL

Sanfeliciano, A. (13 de Enero de 2018). *Lamentees..maravillosa*. Obtenido de

<https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>

Semana. (26 de Mayo de 2019). *Revista Semana*. Obtenido de Las 100 Empresas Más

Grandes De Colombia: <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/100-empresas-mas-grandes-de-colombia-en-el-2019/616937>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Spendolini, M. j. (1994). *BENCHMARKING*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Sumilec. (5 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.sumilec.com/>

Surtidor Industrial. (5 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.surtidorindustrial.com/>

Surtieléctricos. (5 de Julio de 2019). Obtenido de Información Empresas:

https://www.informacion-empresas.co/Empresa_SURTIELECTRICOS-SAS.html

Taylor, F. (20 de Junio de 1911). *Los Principios De La Administración Científica*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F. (20 de Junio de 1919). *Los Principios De La Administración Científica*. New York: Harper & Brothers.

Telesemana. (25 de Noviembre de 2019). Obtenido de PANORAMA DE MERCADO - COLOMBIA: <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/colombia/>

Tesis de Investigadores. (28 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/que-son-las-hipotesis-segun-hernandez.html>

Torniacoples. (5 de Julio de 2019). *Torniacoples*. Obtenido de <http://torniacoples.com/>

Toro, S. L. (Mayo de 2015). *LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Valens, u. F. (01 de Noviembre de 2012). *Caracterización del empleador como persona que trabaja y su relación con los criterios para la selección de profesionales administrativos tercerizados en la ciudad de Cali [recurso electrónico]*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/3935>

Vásquez Rivera, J. I. (2009). *Análisis De La Aplicación Del Benchmarking En Empresas Comerciales*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Villamil Rojas, I. (2015). RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERIODO 2013. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE “Alma Máter del Magisterio Nacional”*, (pág. 65). Lima - Perú.

Anexos

Anexo A. Entrevista a grupos focales de la Empresa Servimantenimiento Eléctrico DAPP

En la visita que se realizó el día 3 de septiembre de 2019, para realizar la encuesta de clima, a varios grupos focales, se evidenció resistencia para responder las preguntas, al entrar en confianza con los colaboradores se pudo detectar que muchos de ellos sienten temor a ser señalados o expuestos al hablar de clima organizacional. Se puede percibir resistencia al responder las preguntas, arraigado que el ente económico pueda tomar represalias hacia ellos. Cabe resaltar que se les socializo la intencionalidad del proceso de intervención que se está realizando, aclarando el alcance de la misma y reafirmando que toda la información arrojada será custodiada salvaguardando datos personales.

Algunos expresaron que los jefes no tienen capacidad de escucha o no son receptivos a las apreciaciones recibidas por lo que toman decisiones sin tener en cuenta las opiniones de las personas que se enfrentan diariamente con las situaciones laborales.

También hicieron algunos comentarios sobre la falta de acompañamiento en los trabajos por lo que se cometen errores, ya que los que tienen el conocimiento son los ingenieros (jefes) y no los trabajadores; se han presentado pérdidas por ésta situación en la que finalmente los colaboradores son a quienes responsabilizan.

Se pudo detectar malestar al entrar en el tema de los días compensatorios ya que se dan cada 4 meses aproximadamente a cada colaborador, dando incentivos de tipo económico sin pensar en la fatiga laboral y poco espacio personal.

Anexo B. Diarios de Campo

Marzo 08 de 2018

Situación	Comentarios
Llegamos a las instalaciones a las 7:00 am, se realiza la visita en la empresa donde se observa que a dicha hora se inicia la jornada laboral para las secretarías Luz Karime e Ingrid Lorena, quienes abren el almacén para empezar a organizar facturas, rutas y A las 7:30 am Llegan los ingenieros, eléctricos y los ayudantes que se disponen a uniformarse y compartir un café con los compañeros. El propietario Diego Alejandro Patiño programa los trabajos a primera hora del día cuando se ve en la empresa con los demás empleados. El administrador Esteban Patiño habla con los electricistas sobre las tareas a realizar, quien se encarga de realizar esta función en el momento que llega si no lo realizó el día anterior. A las 7:45 am el ingeniero Esteban realiza una reunión con el electricista Nolberto para notificar lo que van a realizar en el transcurso del día y las tareas específicas, información que pasa a Luz Karime e Ingrid para que organicen las rutas de todos ya que debe quedar por escrito en qué lugar van a desempeñar las labores cada uno de los integrantes del equipo por especificación de la ARL. Se puede notar que siempre se lleva una cadena de mando, el ingeniero con los electricistas y éste con los empleados de igual manera el ingeniero realiza una reunión general para retroalimentar a todos, luego se distribuyen los empleados en cuadrillas que son "un conjunto de personas que van a realizar una labor que tiene una constitución de personas". Las cuadrillas ya están armadas, mientras los trabajadores alistan las herramientas, el ingeniero genera una orden de trabajo de la reunión dependiendo de los trabajos que se van a realizar, se realiza esta orden de trabajo con la auxiliar administrativa (secretaria Ingrid), él se sienta habla con ella y dice que le genere una orden de trabajo donde especifique lo que se va a hacer, en esa misma hora el auxiliar eléctrico Oscar Giraldo hace una lista de los materiales y la auxiliar Ingrid genera una orden de pedido de los materiales que van a necesitar para ejecutar su labor. La orden de pedido se realiza después de haber coordinado con Diego Alejandro Patiño y el Llegadas las 8:00 am las secretarías Luz Karim e Ingrid Lorena entregan las rutas a cada equipo de trabajo y se abre el taller que queda a tres locales del almacén, Luz Karime se dirige hacia el taller para monitorear el trabajo de uno de los equipos que se dedican a arreglar maquinaria, mientras que los demás se van a hacer trabajo de campo en las diferentes empresas (clientes). Los empleados Jhon Fredy, Diego Fernando y Juan Camilo, se trasladaron en sus propios vehículos para el lugar de trabajo que tienen destinados. Cuando le preguntamos si podíamos acompañar a las empresas para tomar nota de sus labores nos cuentan que no es posible ya que ya que se necesita permiso de la ARL por ser afiliadas con riesgo I y se debe tener vestimenta adecuada e indumentarias por ser lugares de alto riesgo, además en las empresas que desempeñan su labor solo puede Las rutas establecidas para los trabajadores son visitar las empresas Cipa, Contegral, planta de Mazivo y finca en Zaragoza, donde no era permitido ingresar a estas empresas por alto riesgo y falta de dotaciones para poder ingresar. Siendo las 9:00 am, mientras disfrutamos de un café, vemos a Esteban ingresando en el sistema el trabajo correspondiente y a las vez nos cuenta cuales son las fortalezas de la empresa iniciado con el personal calificado: Todos los integrantes de la organización cuentan con los cursos y las capacitaciones necesarias para llevar a cabo sus funciones, los equipos y herramientas, Cada trabajador dispone de herramienta de calidad. También la Disponibilidad: Tienen horario disponible las 24 horas para atender las emergencias que se presenten. Se puede observar como oportunidad el Poder adquisitivo del mercado objetivo ya que los principales clientes son las grandes empresas. 10:00 am, Mientras tanto en la empresa, Ingrid lorena se dispone a atender el almacén donde venden repuestos, pagan facturas, hacen pedidos y reciben a los equipos de trabajo para despacharlos hacia las empresas o clientes. Ingrid nos cuenta que una posible amenaza es el incumplimiento en la entrega de materiales por parte de los proveedores dificulta el desempeño para dar un servicio oportuno, Esteban complementa contando que el aumento del precio de insumos en Materiales eléctricos puede ser una gran amenaza, ya que éstos fluctúan de acuerdo al comportamiento de dólar en el mercado Colombiano. A las 11:00 am cada equipo está llegando a informar qué se hizo y a recibir nuevas órdenes de ruta. Como lo fue el equipo de Nolberto, Miguel Ángel y Robinson. Los empleados desayunan en sus casas antes de entrar a laborar y a la hora del almuerzo se dirigen a sus casas 12 del mediodía hasta las 2 de la tarde y si el trabajo es en una empresa que queda muy retirada se les lleva el almuerzo al sitio el cual lo asume la A las 12:00 m Se cierra el almacén y el taller para ir a almorzar y descansar hasta las 2 de la tarde. 2:00 pm se abre nuevamente la empresa y el taller que queda a tres locales de la empresa donde la secretaria Ingrid organiza las facturas que se han hecho en el día con ayuda del administrador. La secretaria Luz Karim cumple funciones como supervisor y se traslada a verificar los trabajos realizados de dos grupos de trabajo, también comprueba que cada colaborador este en su lugar de trabajo. Aprovechando que Diego se queda un rato en el almacén le hacemos preguntas sobre la competencia y los mercados que no han penetrado aún y nos dice cuáles son las empresas que representan su competencia directa y nos cuenta que hace 6 meses se creó la empresa JVC y es la competencia más fuerte ya que implementa todos los servicios eléctricos, mecánicos, industriales y electrónicos principalmente a ladrilleras, trituradoras y haciendas del sector, además que era un socio de DAPP y se fue conociendo toda la información de los clientes, no obstante se sienten fuertes ante la situación ya que por trayectoria son más reconocidos y confiables. 4:30 pm los trabajadores comunican que terminaron de realizar la actividad asignada, si ya se concluyó el trabajo que tenían que realizar el ingeniero llega para revisar la finalización del trabajo hecho dependiendo de los parámetros en que fue contratado para tener algún tiempo de modificación en total de que algo no haya quedado bien de 5:00 pm a 5:30 pm ya que sólo se labora hasta las 6 de la tarde. Se puede observar como fortaleza la responsabilidad de cada trabajador al ingresar a la empresa y saber cuáles son 5:30 pm Luego de terminar sus labores los trabajadores se dirigen hacia la empresa nuevamente, descargan los materiales, entregan los materiales que no se utilizaron haciendo una orden de entrega de materiales un técnico electricista con el almacenista, realizando una orden de ingreso de los materiales que no se utilizaron. 6:00 pm, los empleados que realizaron el trabajo ese día firman una bitácora de asistencia del horario con la auxiliar administrativa donde especifican la hora en que llegaron y se dirigen hacia su casa. 6:30 pm, Los últimos que se quedan en el almacén son los ingenieros que cierran el local.	Se puede notar que siempre se lleva una cadena de mando; el ingeniero con el supervisor en este caso el electricista y éste con los empleados. Se genera una orden de trabajo donde se especifica lo que se va a hacer. A esa misma hora un auxiliar eléctrico Oscar Giraldo hace una lista de los materiales y la auxiliar administradora genera una orden de pedido de los materiales que van a necesitar para ejecutar su labor. Como fortaleza se puede recalcar que en la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP. Realizan todos los procedimientos en orden a las políticas establecidas, llevando un manual de funciones y procedimientos a cabo.

Fuente Elaboración propia

Martes, 12 de junio de 2018

Situación	Comentarios
7:00 am, el administrador Esteban, Luz Karime y Lorena llegan a la oficina para abrirles a los trabajadores.	La empresa se encuentra en un sector muy comercial de la ciudad, donde se percibe la afluencia constante de vehículos y personas.
7:10 am las secretarías prenden los equipos de cómputo donde siempre laboran, los ayudantes eléctricos encienden equipos y realizan un pequeño aseo a las instalaciones de trabajo.	Se puede notar que siempre se respeta la línea de mando para tomar alguna decisión o hacer una actividad.
7:15 am el ingeniero Victor llega a las instalaciones	Siempre buscan ser puntuales con los horarios establecidos para llevar a cabo sus tareas en orden.
7:20 am Victor llama al supervisor Norberto para informarle el plan de trabajo para todo el día, el ingeniero le informo al supervisor que van a arreglar el motor que se encontraba dañado el día anterior.	En cuanto a manejo de situaciones complejas como el daño del motor, se notó bastante tensión por parte de los operarios ya que el técnico presionó bastante a sus subalternos para que cumplieran con los requerimientos de un cliente.
7:30 am Norberto le informa a los trabajadores a cerca de las labores que van a realizar el día de hoy, también le informa que una cuadrilla se va a quedar en el taller arreglando el motor que se encuentra quemado, mientras la otra cuadrilla se dirige a una empresa a realizarle el mantenimiento a unos equipos.	
7:45 am el técnico electricista Robinson se dirige donde la asistente administrativa para realizar la orden de servicio.	
7:50 am el técnico electricista Robinson se dirige donde el almacenista para realizar la orden de pedido de materiales.	
7:55 am el técnico electricista Robinson se dirige donde el Victor Hugo para que revise la orden de pedido para que quede autorizada la salida de materiales; la otra cuadrilla está arreglando el motor quemado en el taller.	
8:00 am una cuadrilla se dispone a salir del taller a campo, es decir al lugar de trabajo que se le fue asignada (Zaragoza), cuadrilla conformada por: dos técnicos, dos ayudantes eléctricos (Davinson & Oscar), la iso Maria Alejandra Jiménez.	
Inicio de actividades	
8:30 am la cuadrilla informa al supervisor que llegó al lugar de trabajo	
9:00 am el supervisor Norberto se encarga de dirigir los trabajos en el taller, con el arreglo de los motores.	
9 y 15 am el supervisor Norberto se dirige dónde está trabajando la cuadrilla para verificar que todo se esté realizando según lo hablado con el ingeniero.	
10:00 am el ingeniero Victor llama al Norberto para saber si se está cumpliendo con el cronograma del día de hoy.	
11 am. Mientras tanto el almacenista en el taller envía un informe donde aparece el inventario de materiales que se utilizará en la semana.	
11:15 am. El ingeniero, luego de revisar el inventario manda a llamar al almacenista para que le dé explicación de materiales que él entregó porque no le coinciden los materiales que los trabajadores se llevaron.	
12 m. Norberto llama Victor para informarle que las funciones están cumpliendo adecuadamente y que los trabajadores se dirigen a almorzar y a tomar sus dos horas de descanso hasta las 2 de la tarde.	
2 pm. Se presentan fallas en un motor donde el Norberto informa que el motor tiene que estar funcionando	
3 pm. Victor llama a la empresa donde se está realizando el trabajo y la informal administrador que el trabajo no se podrá concluir el día de hoy porque el motor está quemado	
4 pm. Las dos cuadrillas se encuentran trabajando sin ningún inconveniente	
5pm. El ingeniero Diego nos informa que él siempre se dirige a los trabajadores cuando terminan sus labores.	
5:20 pm. Norberto llamó al ingeniero Victor informándole que terminó las labores del día de hoy y se dispone a salir para el taller.	
5:40 pm. las 2 cuadrillas llegaron al taller	
5:45 pm. Los ayudantes eléctricos llegan con los equipos que utilizaron durante la jornada laboral	
5:50 pm. El técnico electricista Robinson informa al almacenista John Fredy y le devuelve los materiales que no se utilizaron durante la jornada laboral	
5:55 pm. Norberto le informa al ingeniero todo lo que se realizó el día de hoy	
6 pm. Todos los empleados firman la bitácora de salida donde la asistente administrativa.	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DIARIAS

Fuente Elaboración propia

Sábado, 30 de junio de 2018

Situación	Comentarios
7:00 am, se realiza la visita en la empresa en la cual se inicia la jornada laboral a dicha hora, Luz Karime e Ingrid Lorena, abren el almacén para empezar a organizar para abrir al público. 7:30 am llega el propietario Diego Alejandro Patiño y su hermano Esteban el administrador. También llegan todos los colaboradores quienes desayunan para 8:00 am los trabajadores alistan las herramientas que tienen que llevar a campo, el ingeniero eléctrico genera una orden de trabajo dependiendo de los trabajos que se van a realizar, en esa misma hora el auxiliar eléctrico Juan Camilo hace una Diego Alejandro Patiño se dispuso a realizar los informes de gestión que habían, también a revisar y hacer los inventarios, a las 8:30 habla con el almacenista John Fredy sobre los materiales que se utilizaron en el transcurso de la semana, 9:15 am El administrador Esteban Patiño coordina con Ingrid sobre el presupuesto y en este momento ya todos los colaboradores se habían ido para campo. 10:00 am Diego Alejandro Patiño verifica que trabajos están pendientes para estar al día con las labores y enviar al personal necesario para cumplir. El administrador Esteban está en la oficina con las 2 secretarias Ingrid y Karime. El Se puede observar que esta empresa es muy puntual y se trabaja con responsabilidad, todos los trabajos que están pendientes, se terminan para el día Se tienen como fortaleza la organización en el desarrollo de las actividades y la buena disposición de los empleados. 11:40 am, llegan los colaboradores para informar que se hizo y a entregar los materiales que les sobraron, lo entregan al 12:00 pm cierre del almacén.	Se puede notar que siempre se destaca el orden, la responsabilidad y la puntualidad en la empresa, además que hay facilidades de transporte ya que la ubicación de la empresa permite fácil movilización de materiales y pronto servicio. Algunos clientes se encuentran en la zona rural de Cartago por lo que cuentan con vehículos especiales para estos desplazamientos. Siempre se deben generar órdenes de materiales, de pedido y de trabajo donde se especifica lo que se va a hacer. Como fortaleza se puede recalcar que en la empresa Servimantenimiento E, DAPP. La correcta organización en la distribución de las actividades a realizar y el buen manejo de personal que realiza Diego Alejandro Patiño. En cuanto a reglamentación e implementos de trabajo son muy estrictos ya que sus labores son de alto riesgo y los administrativos siempre están pendientes de que cada operario cumpla con los requisitos de seguridad para llevar a cabo sus tareas.

Fuente: Elaboración propia

Situación	Comentarios
7 de la mañana, la auxiliar administrativa abre el almacén mientras los empleados se encuentran afuera esperando. La auxiliar se dispone a prender todos los equipos mientras el almacenista revisa el inventario para la entrega de los materiales. 7:10 de la mañana el supervisor se encuentra con el ingeniero para hablar sobre todas las labores del día de hoy A las 7:15 llega el Pedido de los materiales de las obras que se van a ejecutar ese mismo día A las 7:20 am el almacenista revisa los materiales que el auxiliar técnico con los técnicos están descargando del camión A las 7:25 el almacenista después de haber recibido todos los materiales se encuentra con el ingeniero explicándole el pedido para que firme la orden de pedido A las 7:30 supervisor hablar con todo el equipo de trabajo para explicarles las labores que se van a realizar después de haber hablado con el ingeniero A las 8 y 30 am de la mañana me dispongo a sentarme con la auxiliar administrativa para explicarme el procedimiento que ella hace y sus labores dentro de la empresa Después de que el ingeniero haya programado todas las actividades con su personal nosotras nos encontramos con él ya que nosotras no podemos realizar las visitas junto con los trabajadores a la empresa por motivos de seguridad porque no contamos con toda la normatividad como la ARL o demás documentación y permisos que dentro de la empresa soliciten a las personas para entrar a ver las labores que se hacen día a día. 10 de la mañana El ingeniero nos explica que el grupo de trabajo va a realizar la iluminación de una de las Bodegas de la empresa en las cuales tienen que llevar todo tipo de materiales como cables, reflectores, proyectores, materiales para hacer la intervención la empresa. 11 de la mañana ya todos los trabajadores están realizando los trabajos en campo y solamente quedan en la empresa el administrador Esteban, las 2 secretarías y el ingeniero 11 y 45 am regresan a la oficina algunos de los colaboradores para tomar sus dos horas de almuerzo a las 12 del mediodía Se cierra el almacén 2 de la tarde Todo el personal se reúne en la oficina para tomar las herramientas y salir a la empresa que le corresponde para terminar las obras Mientras tanto mi compañera y yo nos quedamos en el almacén mientras observamos los productos que se venden allí, el supervisor regreso de las empresas hablar con el ingeniero Mientras tanto nosotras nos encontrábamos con el escuchando todos los procedimientos que Se realizaron en la ejecución de la obra	En el transcurso del día se puede notar que muchas personas llegan al taller en busca de servicios de mantenimiento o materiales de electricidad para sus casas o negocios ya que les han recomendado el almacén por la calidad de sus servicios y accesorios. El punto donde se ubica la empresa es estratégico, las empresas que están en el sector son talleres y almacenes de mantenimiento de autos y maquinaria pesada por lo que la empresa Servimantenimiento E. DAPP tiene oportunidades de darse a conocer a diferentes clientes del sector industrial. Se nota la disposición de todos los empleados a cumplir a los clientes con los requerimientos, desde la parte administrativa hasta la operativa, donde hay una buena comunicación durante el día para que no haya fallas en las entregas de servicio. EL administrador explica que lo más importante es el buen nombre de la empresa, ya que ésta ha crecido gracias a voz a voz de sus mismos clientes.
Durante las horas de la tarde el administrador Esteban Patiño se dispuso a mostrarnos procedimientos grabados en el computador sobre los trabajos realizados por los colaboradores de la empresa A las 5:30 llegaron todos los trabajadores entregaron todos los materiales sobrantes y herramientas al almacenista para disponerse a terminar el día	Lunes, 09 de julio de 2018

Fuente: Elaboración propia

Sábado, 04 de agosto de 2018

Situación	Comentarios
7 de la mañana, Luz Karime y Lorena ,las 2 secretarias llegan al almacén y se disponen arreglarlo para abrir a las 7:30 se puede identificar que no llegaron todos los trabajadores, solo diego Alejandro, esteban, Víctor Hugo, Davinson y Oscar, ya que los otros se dirigieron directamente hacia la empresa para verificar si los motores estaban funcionando adecuadamente. 9 de la mañana, los trabajadores que quedaron en la empresa quedaron en el taller que queda dos casas del almacén para realizar mantenimientos correctivos y preventivos de equipos con los que ellos trabajan y los elementos que ellos se instalan en las empresas para realizar sus diferentes reparaciones; se pudo observar que en horas de la mañana el trabajo era relativamente poco por lo que ya habían cumplido con todas las actividades que tenían pendientes durante la semana. oficina y el electricista Norberto compra un refrigerio y a las 12 del mediodía Se cierra el almacén y el taller	En la empresa SERVIMANTENIMIENTO ELÉCTRICO INDUSTRIAL DAPP se puede observar que son muy puntuales al momento de realizar sus labores, deben ser eficientes ya que cada vez hay más competencia en el mercado por lo que es de gran importancia ofrecer excelente servicio y calidad. Buscan aprovechar algunos espacios para la integración y compartir de los compañeros. Los administradores hacen un esfuerzo por mejorar las relaciones y el clima de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Encuesta

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Tiempo que trabaja en la empresa _____

Cargo que desempeña _____

Oficina o área donde trabaja _____

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual esté de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

			X			
Siempre	Casi siempre		Algunas veces		Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despidе al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➡

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

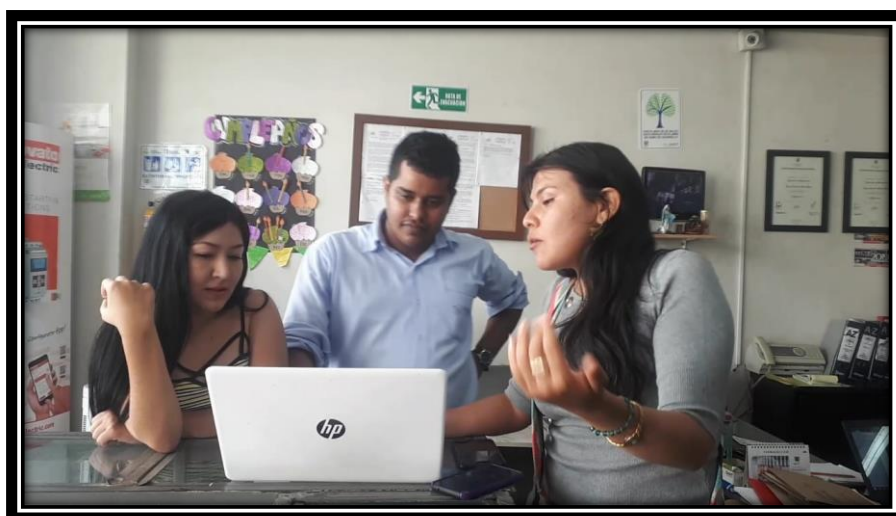
Evidencias

Se evidenció disposición y compromiso por cada una de las personas a las que se les realizó la socialización, se mostró un gran interés por parte de los representantes legales para llevar a cabo estas propuestas que aportaran a la mejora de todos los procesos organizacionales, en donde desean hacer la inversión en un corto plazo, reconociendo las necesidades de mejoramiento del clima organizacional que considera en la empresa.

Anexo D. Socialización propuesta de intervención 1



Anexo E. Socialización propuesta de intervención 2



Anexo F. Socialización propuesta de intervención 3



Anexo G. Socialización propuesta de intervención 4

