

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Determinación del Clima Organizacional de la Empresa Ecofértil S.A. Buenaventura, para
el periodo octubre 2019 – marzo 2020**

Luis Enrique Aguirre Peña y Yeicy Yurany Bonilla Grueso

Universidad del Valle – Buenaventura

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2020

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Determinación del Clima Organizacional de la Empresa Ecofértil S.A. Buenaventura, para
el periodo octubre 2019 – marzo 2020**

Luis Enrique Aguirre Peña y Yeicy Yurany Bonilla Grueso

Asesora: Juliana Acevedo Escalante.

Administradora de Empresas

Universidad del valle – Buenaventura

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Buenaventura, Valle del Cauca

2020

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal realizar una determinación del clima organizacional de la empresa Ecofertil S.A Buenaventura, a través del análisis de aquellos factores que inciden en el ambiente laboral de esta; tales como la cultura organizacional, la comunicación, las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa entre otros. Para la ejecución del presente trabajo se utilizaron diferentes teorías que han surgido alrededor del tema clima laboral a fin de dar respuesta a incógnitas presentadas, para el desarrollo de esta investigación se utilizó como modelo guía el instrumento de medición de los autores Litwin & Stringer.

El contenido de la investigación incluye aspectos como; el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación del problema, el estado del arte, los marcos de referencia, los aspectos metodológicos, el cual incluye el tipo de estudio, método de investigación, tipo de Enfoque, Población, y las fuentes y técnicas de recolección de datos.

Posteriormente se realizó un análisis de toda la información a partir la aplicación del instrumento de medición, en donde se determinó las variables o dimensiones críticas en el ambiente laboral, además se realizó la estructuración de un plan de acción o una propuesta de mejoramiento enfocado en mantener las fortalezas referidas en el análisis y al mejoramiento o mitigación de las dimensiones que fueron identificadas como debilidades con el fin de obtener un buen clima laboral, el cual redunde en una mayor productividad para la organización.

Palabras claves

Ambiente laboral, clima organizacional, Cultura organizacional, Relaciones interpersonales, liderazgo.

Contenido

Introducción	9
1. Problema de investigación.....	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	14
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo General	15
2.2. Objetivos Específicos	15
3. Justificación	16
4. Marcos de referencia	18
4.1. Estado del Arte	18
4.2. Marco contextual	20
4.2.1. Ubicación geográfica.....	20
4.2.2. Presentación de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.	21
4.3. Marco Conceptual.....	22
4.4. Marco teórico	23
4.4.1. Desarrollo organizacional.....	23
4.4.2. Liderazgo	25
4.4.2.1. Teorías del Liderazgo	25
4.4.3. Motivación	26
4.4.3.1. Teorías de Motivación	26
4.4.4. Clima Organizacional.....	29
4.4.5. Modelos de Estudios de Clima Organizacional	32
4.4.5.1. Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)	32
4.4.5.2. Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”	34
4.4.5.3. Cuestionario de Litwin y Stringer	36
4.5. Marco Legal.....	40
5. Metodología	41
5.1. Tipo de estudio	41

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.2. Método de investigación	41
5.3. Tipo de Enfoque	42
5.4. Población.....	43
5.5. Instrumento de investigación	43
5.5.1. Fuentes Primarias	43
5.5.2. Fuentes Secundarias	45
6. Caracterización de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura	46
6.1. Factores Sociodemográficos de la población encuestada.	49
7. Identificación de los factores que influyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.	52
7.1. Calificación de las dimensiones del clima.	53
7.2. Estructura.....	56
7.3. Responsabilidad	60
7.4. Recompensa	64
7.5. Desafíos	67
7.6. Relaciones	71
7.7. Estándares	74
7.8. Cooperación.....	77
7.9. Conflicto.....	81
7.10. Identidad.....	85
8. Propuesta de plan de acción.....	88
9. Conclusiones	107
Recomendaciones	111
Web-grafía.....	116
Anexos	117

Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis de estudios anteriores.....	18
Tabla 3: Marco legal.....	40
Tabla 4: Evaluación del cuestionario	44
Tabla 5: Calificación cuantitativa y cualitativa.....	52
Tabla 6: Resultados por dimensión	53
Tabla 7: Resultados por dimensión – Estructura	56
Tabla 8: Resultados por dimensión - Responsabilidad.....	60
Tabla 9: Resultados por dimensión - Recompensa	64
Tabla 10: Resultados por dimensión - Desafíos.....	67
Tabla 11: Resultados por dimensión - Relaciones.....	71
Tabla 12: Resultados por dimensión - Estándares.....	74
Tabla 13: Resultados por dimensión - Cooperación	77
Tabla 14: Resultados por dimensión - Conflicto	81
Tabla 15: Resultados por dimensión - Identidad.....	85
Tabla 16: Clasificación debilidades y Fortalezas	89
Tabla 17: Área de mejora 1 – Conflicto.....	90
Tabla 18: Área de mejora 2 - Relaciones	92
Tabla 19: Área de mejora 3 - Recompensa.....	95
Tabla 20: Área de mejora 4 - Responsabilidad	97
Tabla 21: Área de mejora 5 - Cooperación.....	99
Tabla 22: Área de mejora 6 - Desafíos	100
Tabla 23: Área de mejora 7 - Estructura.....	102
Tabla 24: Área de mejora 8 - Identidad.....	104
Tabla 25: Área de mejora 9 - Estándares	105

Lista de Figuras

Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow	27
Figura 2: Modelo organizacional Litwin y Stringer	31
Figura 3: Distribución por genero.....	49
Figura 4: Distribución por edad	50
Figura 5: Distribución por nivel de estudios	50
Figura 6: Distribución por área.....	51
Figura 7: Diagrama de araña - Clima por dimensión	54
Figura 8: Calificación cualitativa	55
Figura 9: Diagrama de araña – Estructura	57
Figura 10: Calificación cualitativa – Estructura.....	58
Figura 11: Diagrama de araña - Responsabilidad	61
Figura 12: Calificación cualitativa - Responsabilidad	62
Figura 13: Diagrama de araña - Recompensa.....	65
Figura 14: Calificación cualitativa – Recompensa.....	66
Figura 15: Diagrama de araña – Desafíos	68
Figura 16: Calificación cualitativa – Desafíos	69
Figura 17: Diagrama de araña – Relaciones	72
Figura 18: Calificación cualitativa - Relaciones.....	73
Figura 19:Diagrama de araña - Estándares	75
Figura 20: Calificación cualitativa – Estándares	76
figura 21: Diagrama de araña - Cooperación.....	78
Figura 22: Calificación cualitativa - Cooperación	79
Figura 23: Diagrama de araña - Conflicto.....	82
Figura 24: Calificación cualitativa - Conflicto	83
Figura 25: Diagrama de araña - Identidad.....	86
Figura 26: Calificación cualitativa – Identidad.....	87

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexos

Anexo 1: Solicitud de Permiso	117
Anexo 2: Entrevista realizada al gerente de ECOFÉRTIL S.A.....	118
Anexo 3: Cuestionario de clima organizacional (Litwin y Stringer).....	118

Introducción

Ante un mundo cambiante y dinámico como el presente, las organizaciones deben buscar estrategias y técnicas empresariales que les permitan sobrevivir y más que eso competir por una posición en el mercado, por lo que componentes como el clima organizacional resultan ser tan importantes para determinar el éxito o el fracaso de una compañía.

Siguiendo lo anterior el factor humano es considerado el centro de todo, ya que su participación es fundamental al momento de ejecutar cada una de las actividades de la empresa con eficacia y eficiencia de ahí es imprescindible lograr un ambiente con las mejores condiciones.

De acuerdo con Chiavenato (2009) El clima organizacional se refiere al medio en el que se encuentran y relacionan los colaboradores de una organización y que este está íntimamente relacionado con el grado de satisfacción o insatisfacción en el que se encuentran estos.

Todas las empresas deben fomentar un clima laboral el cual involucre a todos los colaboradores de la empresa debido a que es una de las formas de asegurar que estos logren una correcta ejecución de cada una de las actividades en efecto productividad.

La presente investigación se realizará en la empresa Ecofértil S.A. una organización colombo-venezolana que se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes simples y mezclados

Esta actualmente atraviesa por una crisis debido a la desafortunada situación política por la que atraviesan los vecinos venezolanos, lo cual causó una notable disminución en sus ventas lo

que ha conllevado a tener una baja productividad, que a su vez ha generado desmotivación e incertidumbre en los colaboradores de esta.

Dado a lo anterior el presente trabajo de investigación busca determinar el clima organizacional de la empresa en donde se identificarán elementos que influyen ya sea de manera positiva o negativa en la gestión empresarial de esta empresa, tales elementos como; la cultura organizacional, comunicación, el liderazgo, relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa entre otros.

Para el desarrollo de este trabajo inicialmente se identificará el problema de investigación en el cual se tendrá información relevante que dará las pautas para continuar con la investigación, posteriormente se determinarán los objetivos del trabajo los cuales son la base para la realización del proyecto, de igual manera se justificarán los motivos por el cual se realiza la investigación, se expondrán marcos de referencias en los cuales se abordaran diferentes teorías en especial el cuestionario de Litwin y Stringer el cual servirá como instrumento de medición; además, se explicarán aspectos metodológicos, método de estudio y fuentes de información, se caracterizará la empresa en sus aspectos internos y externos, se analizará la información obtenida mediante encuestas y entrevistas realizada a los trabajadores de la empresa, plan de acción y finalmente conclusiones y recomendaciones.

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas a lo largo del tiempo se han visto en la necesidad de adaptarse a los cambios que se han ido presentando en el mercado, esto ha concluido en la adopción de diversas estrategias que le permitan la supervivencia y el crecimiento de la empresa. El clima organizacional es considerado como uno de los factores con mayor relevancia para determinar el éxito o el fracaso de una organización. Debido a que las variables que afectan al clima organizacional están condicionadas por las percepciones individuales, las cuales resultan imposibles de predecir. Por lo tanto, es de suma importancia fomentar un ambiente de trabajo agradable, en el cual, el logro de los objetivos sea compromiso de todos los integrantes.

El comportamiento organizacional según Robbins (2004) Es el campo de estudio en el cual se indaga el efecto que tienen las personas, grupos y estructuras en la conducta dentro de las organizaciones con el objetivo de poder usar todos estos conocimientos en pro de la mejora de estas organizaciones.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que el comportamiento organizacional es un medio por el cual se puede detectar y recolectar información relevante y suficiente que sirva de insumo a las organizaciones para tomar decisiones que resulten en la mejora del clima laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, la determinación del clima organizacional propuesto en el presente trabajo se realizará en la compañía Ecofértil S.A., una organización que se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes simples y mezclados.

Esta empresa fue adquirida en el año 2002 por Monómeros S.A. la cual, es una compañía que opera en Colombia pero su principal accionista es el Estado de Venezuela, lo que la convierte en una compañía Colombo-Venezolana, la cual tiene complejos petroquímicos en dos de los puertos más importantes de Colombia; el Complejo Petroquímico Libertador Simón Bolívar, el cual, es el principal y se encuentra ubicado en Barranquilla frente al Mar Caribe y el Complejo Petroquímico Antonio Nariño (Ecofértil S.A) el cual, se encuentra ubicado en Buenaventura a orillas del Océano Pacífico. “Monómeros atiende los más exigentes mercados, con una clara orientación al cliente, más de 50 países del mundo en los cinco continentes acogen los productos de Monómeros, para luego transformarlos en soluciones de vida y desarrollo para la humanidad” (Monómeros, 2016).

Además de la ubicación estratégica de los puertos y una desarrollada infraestructura física, la capacidad logística de Monómeros, perfeccionada a través de los años, ha permitido a la compañía desplazar cientos de miles de toneladas desde los centros de aprovisionamiento en el exterior hasta el complejo productivo, y de ahí a los clientes nacionales y del exterior. Esta es la mayor compañía de abonos, plaguicidas y químicos de uso agropecuario en el territorio nacional. En los últimos meses tuvo ingresos operacionales por \$1,2 billones y en el 2018 acaparó más del 20% del mercado local de abonos. Actualmente la empresa Ecofértil S.A se encuentra ubicada en el Distrito de Buenaventura y está constituida por 31 empleados, los cuales están divididos en los departamentos de mantenimiento, producción, logística y administrativo.

A principio del año 2019 la compañía pasó por una gran crisis, debido a que Monómeros S.A. siendo unos de los mayores activos de Venezuela en Colombia no lograba estabilizarse, principalmente porque el gobierno de Colombia no reconocía a Nicolás Maduro como presidente de Venezuela y en consecuencia no se le permitió el ingreso al país a Ronald Alexander Ramírez

Mendoza quien Nicolás Maduro nombró por decreto como presidente de Monómeros S.A., argumentando que Monómeros, es una empresa importante en el país y se tiene que evitar que sea utilizada para “la fuga ilegal de capitales a fin de financiar al régimen de Maduro”. Lo cual; generó una disputa por el control de esta empresa, como resultado de todo lo anterior, la empresa Ecofértil S.A. tuvo una notable disminución en sus ventas, de 180.000 toneladas por año, pasaron a vender 168.000 toneladas, lo cual implicó una disminución del 0,6% en las ventas de la compañía, lo que ha conllevado a tener una baja productividad, lo que a su vez ha generado una gran desmotivación e incertidumbre en los colaboradores de esta. Afectando así no solo a los colaboradores y la dirección de la compañía; si no a proveedores y clientes.

Existen determinados factores externos e internos que pueden afectar directamente el funcionamiento y estabilidad de una compañía, dichos factores a su vez tienen incidencia en el clima laboral, debido a que este se ve influenciado por las percepciones de los trabajadores, las cuales están relacionadas con la estructura, las relaciones interpersonales, los aspectos físicos y la cultura de una organización. Los principales factores externos del problema anteriormente expuesto son; inestabilidad política entre países y desconfianza de los clientes, mientras que en los factores internos se puede encontrar disminución en ventas y rotación de personal.

Teniendo en cuenta esto, se puede afirmar que, si dichos factores no son tratados a tiempo y de la manera correcta pueden derivar en baja productividad, inestabilidad laboral, ausentismo laboral, desmotivación de los colaboradores al momento de realizar sus labores, lo cual se traduce en insatisfacción laboral.

De acuerdo con todo lo anterior, y haciendo énfasis que el talento humano es un factor importante y relevante en los procesos empresariales, es de gran importancia conocer los factores que influyen en el clima organizacional de los colaboradores y en específico aquellos

elementos que inciden negativamente, por otra parte con el presente trabajo se pretende proponer un plan de acción que permita la mejora del mismo, esta información permitirá hacer recomendaciones pertinentes a los encargados a fin de que estos generen estrategias en pro de la mejora del clima laboral.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Ecofértil S.A. Buenaventura, para el periodo octubre 2019 – marzo 2020?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Determinar el clima organizacional de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura, para el periodo octubre 2019 – marzo 2020

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.
- Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.
- Proponer un plan de acción que permita la mejora en el clima organizacional

3. Justificación

Existen diferentes elementos como el ambiente de trabajo, las relaciones y el trato del líder hacia los colaboradores que conforman el clima organizacional de una empresa. Este es considerado por distintos autores como determinante para llegar al éxito, por lo que proporcionar un buen ambiente laboral se convierte en una de las metas claves, ya que es determinante en el desempeño de la organización, no sólo porque afecta las relaciones sino también porque influye de forma directa o indirecta en el comportamiento de los colaboradores y por ende afecta el rendimiento en el trabajo.

Los estudios de clima organizacional generalmente miden a la organización en función de variables que, aunque están presentes, todas ellas no logran diferenciarlas entre sí, tales como: la estructura, dirección, remuneración, comunicación, entre otros.

Molina (2011) menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

En ese sentido la evaluación del clima organización permitirá reconocer los puntos críticos, es decir, los problemas que existen entre ambas partes y de esta manera dar base para la toma de decisiones estratégicas que permitan la mejora, optimización o preservación de recursos y procesos, de igual manera permitirá solucionar posibles conflictos entre colaboradores.

Para Bañuelos (2010), un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

De acuerdo a lo anterior; esta investigación permitirá a la empresa ECOFÉRTIL S.A conocer cuáles son los factores que inciden en el comportamiento de los colaboradores y específicamente aquellos elementos que afectan negativamente en el clima laboral, a partir de esta información los directivos tendrán un horizonte de cómo deberán actuar frente a éste, y así poder encontrar las medidas adecuadas que permitan la mejora de los diferentes procesos empresariales, basados en la mejora del clima organizacional.

Dado que las percepciones que tiene el talento humano sobre su lugar de trabajo son las que configuran el clima organizacional, es necesario que la dirección lleve a cabo las gestiones necesarias para crear un clima favorable, por lo que este trabajo permite a los autores hacer un repaso por las diferentes áreas de formación, las cuales permitieron cumplir a los autores con el fin de su formación académica. Además, el presente trabajo permitirá que estos tengan un acercamiento con el campo laboral, lo cual es fundamental para acentuar los diferentes conocimientos adquiridos en la academia, también con la realización de este trabajo se busca que los autores logren obtener el título profesional de Administración de Empresas.

Del mismo modo este trabajo servirá de referente o base para aquellos estudiantes que desarrollen investigaciones concernientes al clima laboral, así mismo, el presente trabajo es significativo para la Universidad del Valle porque permitirá exponer o dar a conocer el trabajo realizado por la misma, en las diferentes organizaciones a nivel nacional e internacional.

Para la comunidad de Buenaventura y en especial para las empresas del sector industrial y comercial, este trabajo servirá de insumo para conocer la importancia y trascendencia que tiene la satisfacción laboral en la ejecución de los diferentes procesos de la empresa.

4. Marcos de referencia

4.1. Estado del Arte

Tabla 1: Análisis de estudios anteriores

TÍTULO AUTORES	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015 Alina María Segredo Pérez Pedro López Puig	Se estudiaron tres dimensiones: Comportamiento organizacional Estructura organizacional estilo de dirección.	Las tres dimensiones estructura organizacional, comportamiento organizacional y estilo de dirección fueron percibidas como clima organizacional adecuado, donde todas las categorías exploradas obtuvieron valores promedios adecuados, que se encontraron entre 7.7 y 9.5 puntos, lo que conllevó a que los directivos percibieron que en su institución se desempeñan en un clima organizacional adecuado.
Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en cobres de Colombia Ltda. 2013 Claudia P. Giraldo Restrepo Deiby Alexandra Loaiza Rivera	Se realizó 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 presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual.	El diagnóstico realizado permitió conocer la situación laboral actual de los empleados y analizar los componentes del clima organizacional en cobres de Colombia a través de las 24 dimensiones descritas en el modelo del profesor Hernán Álvarez. Al aplicar el modelo del profesor Hernán Álvarez para determinar el clima organizacional de la compañía cobres de Colombia Ltda., se encontró que el promedio de las 24 dimensiones evaluadas fue de 7.42, esta valoración corresponde a una calificación en la escala cualitativa adoptada de “aceptable”, lo que se podría interpretar como una fortaleza menor de la organización.

Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la universidad tecnológica del chocó (Diego Luis Córdoba); 2014 Agnolys Tapias Cuadrado	Para la realización del estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chang et al (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta	Los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en la u.t.ch., es mejorable.
Clima e identificación organizacionales en empleados de una empresa de la ciudad de Cali; 2017 Karen Valentina Bolaños Burbano Daniela Franco Figueroa	Para este estudio se realizó una investigación cuantitativa con el fin de hallar una correlación entre las dos variables mencionadas anteriormente. Se obtuvo una muestra de 21 empleados a estas personas se les aplicó dos cuestionarios, el IMCOC el cual mide el clima organizacional y la adaptación española de la escala de identificación grupal de Tarrant (2002) la cual ayuda a medir la identificación organizacional.	Se obtuvo que: existe una relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, pues se identificó que dentro del área operativa se presenta un clima organizacional desfavorable para los empleados generando así que la mayoría de ellos no logre identificarse con la organización. En conclusión, para que una organización logre obtener mejores resultados en sus trabajadores es importante que exista un clima organizacional favorable para los empleados y de esta forma ellos logren identificarse con la compañía, generando que las metas y los objetivos de la empresa los sientan propios.

Nota: Elaboración propia.

4.2. Marco contextual

4.2.1. Ubicación geográfica

La empresa objeto de estudio de la siguiente investigación se encuentra ubicada en el Distrito Especial Portuario Industrial Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura - Valle del Cauca Colombia.

“Buenaventura es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el Departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico, hasta las cumbres de la Cordillera Occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el Departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Sus tierras se distribuyen así: Piso térmico cálido; 5.300 Km²; medio: 640 Km²; frío: 58 Km² y Páramo: 30 Km². La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son: el Golfo de las Tortugas, las ensenadas de El Tigre y Guineo y las puntas Magdalena, Piedra y Soldado. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar; quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos Anchicayá, cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos causes son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta

Buenaventura, centro principal para su comercialización. Para el 2016 tenía una población total de 407.539 hab. - Urbana 373 597 hab.” (Alcaldía distrital, 2009)

4.2.2. Presentación de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.

ECOFÉRTIL S.A Buenaventura es una compañía dedicada a la producción y comercialización de fertilizantes simples y mezclados, la cual fue adquirida por Monómeros S.A en 2002 cuando Cargil vendió su planta de producción de fertilizantes, luego adquirió el nombre de Ecofértil.

Las filiales de Monómeros son Vanylon (Barranquilla), Ecofértil (Buenaventura), Monómeros International (Islas Vírgenes) y Compass Rose Shipping (Bahamas). Está compuesta con las empresas petroquímicas:

- Complejo Petroquímico Libertador Simón Bolívar ubicada en Barranquilla, Colombia
- Complejo Petroquímico Antonio Nariño ubicado en la ciudad de Buenaventura, Colombia.

4.3. Marco Conceptual

Ambiente: El **ambiente laboral** o **clima organizacional** es el espacio en el que se ejecutan las tareas laborales de los colaboradores.

Complejo Petroquímico: Los complejos petroquímicos usualmente comprenden un número importante de plantas petroquímicas. Esta conjunción de empresas que producen y ofertan productos y servicios petroquímicos y se encuentran ubicadas en un lugar físico preparado con facilidades logísticas y de otro tipo se denominan Complejos Petroquímicos. (Jaime Santillana, 2015)

Empresa Estatal: “Se denominan entidades estatales: ... los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.” (Ley 80 de 1993)

Espirit: Halpin y Croft (1963) en su modelo clásico resaltan el termino Espirit como el nivel en el que los trabajadores perciben la satisfacción de sus necesidades y el sentimiento de labor cumplida.

Fertilizante: Según la AEFA (2019) “Fertilizante es cualquier material orgánico o inorgánico, natural o sintético, que se adiciona al suelo con la finalidad de suplir en determinados elementos esenciales para el crecimiento de las plantas”.

Filial: Una filial es, en términos generales, una entidad que está controlada por otra. La entidad que ejerce el control se llama comúnmente matriz. La filial se forma cuando la matriz

compra un porcentaje de sus acciones suficiente para tener el control. Es decir, la matriz ostenta la mayoría de los votos y ejerce el poder de decisión. (RBUJAN, 2012)

Liderazgo: Chiavenato (1999) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través de la comunicación para el logro de uno o más objetivos específicos.

Rada Abierta: “Bahía, ensenada, donde las naves pueden estar ancladas al abrigo de algunos vientos” (REA, 2014)

4.4. Marco teórico

4.4.1. Desarrollo organizacional

Diferentes autores han realizado esfuerzos por definir correctamente el Desarrollo Organizacional DO, De Farías (1983) compila diferentes planteamientos que han sido realizados sobre el tema. Este puede ser visto como un esfuerzo planeado para mejorar la salud de la organización (Bekhar, 1969); también como una metodología que le permite a la organización evolucionar y desarrollarse en diferentes aspectos como: personas, proceso y estructura (Friedlander y Bronw, 1974).

De acuerdo con Commings y Worley (2008) el DO está basado en el cambio planificado y se define como un proceso mediante el cual las organizaciones pueden desarrollar una capacidad de cambio que les permita mejorar su desempeño. Con esto las organizaciones deben poder analizar y evaluar su situación actual con el fin de plantear y alcanzar una situación deseada.

Una de las características principales del DO es que sin importar que estrategia se aplique la intervención en este, está centrada en: valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. (Bennis, 1987).

Como se dijo anteriormente el diagnóstico o evaluación es un punto fundamental en DO ya que es considerado un proceso por el cual se podrá identificar los principales problemas, sus consecuencias y establecer prioridades y objetivos.

Para poder llevar acabo el cambio que se requiere en la organización es importante recurrir a los modelos dado que estos proporcionaran la orientación correcta. Según Rodríguez (1999) los modelos de análisis organizacional son modelos de funcionamiento que representan a la organización como sistemas sociales. A demás generan retroalimentación necesaria para aplicar medidas correctivas.

Entre los modelos más aplicados para el diagnóstico organizacional el de mayor énfasis es el de los sistemas abiertos que considera a las empresas como “conjuntos unitarios que constan de partes o subsistemas” (Cummings y Worley, 2008). De este modo la organización es percibida con el centro de estos subsistemas.

Así mismo de acuerdo con Cummings y Worley (2008) existe un alto grado de flujo de información entre los individuos, las empresas y el entorno; por lo cual en las organizaciones inciden tanto factores externos como internos. Las propiedades básicas de un sistema abierto son:

- Entradas
- Transformaciones
- Salidas
- Ambiente
- Retroalimentación

Otro modelo es el de congruencia que contiene sistemas formales e informales de la organización: Modelo de seis cuadros que identifica seis áreas críticas: Estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo y de acuerdo con el autor de este modelo se debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. Los primeros

representan la forma oficial en que se supone suceden las cosas y los segundos representan la forma en la cual suceden realmente las cosas. (Weisbord, 1976)

4.4.2. Liderazgo

Al largo de los años se han establecidos diferentes teorías sobre el liderazgo y se ha tratado de determinar si esta es una característica propia de las personas o puede ser adquirida con el tiempo, según Chiavenato (1993) “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Al principio los estudios de liderazgo se centraban exclusivamente en el individuo; sin embargo actualmente el liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Esto teniendo en cuenta que es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional.

4.4.2.1. Teorías del Liderazgo

- **Teoría de los Rasgos:** Esta teoría establece que los líderes nacen y no se hacen, además exponen los rasgos que se deben tener para ser un líder exitoso entre ellos: integridad, honradez y el deseo de dirigir. (Stogdill, 1974)
- **Teoría del Comportamiento:** Establece que la mejor forma de calificar es a los líderes es mediante las cualidades o patrones de comportamiento, dentro de esta se explican estilos de liderazgo como: (Lewin, Lippitt y White, 1939)
 - Autocrático: Basa su liderazgo en el autoritarismo: coacción, recompensa, etc. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.

- Democrático: Basa su liderazgo en la identificación con el grupo. Todo plan es materia de discusión en el grupo, esto el líder lo fomenta y lo favorece.
- El líder no ejerce liderazgo alguno; lo limita todo lo posible.
- **Teoría Contingente o Situacional:** Esta fundamentada en el hecho de que no existe un solo estilo de liderazgo si no que los líderes actúan de acuerdo con el contexto o la situación en la que se encuentran. (Kerr & Jermier, 1978).
- **Teoría Integral:** Stringer (2001) Manifiesta que los líderes deben ser destacados según sus acciones y que contribuir a la mejora del desempeño de los seguidores dependerá de cuanto mejoren sus prácticas de liderazgo.

4.4.3. Motivación

Según Koenigs (1996) la motivación es un estado emocional que influye en comportamiento de una persona, de tal manera que esta ansía algo y actúa de una forma determinada con el fin de conseguirlo. En ámbito laboral la motivación está definida como la fuerza psicológica que impulsa al colaborador a lograr los objetivos y mejorar constantemente en sus labores (Marín, Ruiz & Henao, 2016).

Una de las variables que influye en la motivación son las percepciones que los colaboradores tengan de un contexto específico. La motivación puede ser interna si la persona se motiva así misma constantemente o externa cuando es producida desde afuera; esto puede ser por las acciones y estrategias para mejorar la motivación de las organizaciones.

4.4.3.1. Teorías de Motivación

- **Teoría de las necesidades de Maslow:** Esta propone una jerarquía de las necesidades y factores que motivan a las personas, según el modelo estas se

organizan en orden ascendente de tal manera que la persona irá satisfaciendo sus necesidades según la importancia para su supervivencia y a medida que lo haga surgirán otras y solo cuando las primeras estén satisfechas pasara a la siguiente.

A continuación, se muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide.

Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman (2007).

- **Teoría de la motivación – higiene:** De acuerdo con Adair, (1992) esta teoría también conocida como teoría de los dos factores de Frederick Herzberg explica el comportamiento de las personas en el trabajo y expone la existencia de dos factores que orientan el actuar de las personas.

- **Factores intrínsecos o motivacionales:** Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por lo tanto, estos están en control de individuo.
- **Factores extrínsecos o higiénicos:** Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

La teoría también explica la relación existente entre ambos factores dado que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales.

- **Teoría de las expectativas:** Planteada por Victor Vroom plantea que las personas tienden actuar de cierta manera basados en la expectativa de que luego de una acción cumplida obtendrán, un resultado y que este será atractivo para ellas. (Robbins & Coulter ,2010).

Lo que la teoría plantea básicamente son las relaciones que existen entre el esfuerzo-desempeño, el desempeño-recompensas y las recompensas-metas personales de los trabajadores. En su teoría vroom expone 3 variables que interviene en el proceso de motivación:

- **Expectativa:** Mide la confianza de la persona en ser capaz de obtener los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de lo que cree el individuo en sí mismo.
- **Instrumentalidad:** Mide la extensión por la cual un individuo cree que su manager u organización repartirá las recompensas que fueron prometidas.

- Valencia: Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa.

(ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A, 2009)

La combinación de estas tres variables lleva a la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación; es decir, el empleado quiere evitar conseguir algo. Según este modelo, hay dos caminos posibles para conseguir motivar a una Persona:

- Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas.
- Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas. (T. Zambrano, 2011)

La motivación es un factor influyente dentro del clima organizacional ya que ésta incide directamente sobre el desempeño de los colaboradores y sus percepciones por tanto se considera pertinente tener en cuenta este factor al momento de determinar el clima organizacional de Ecofértil S.A

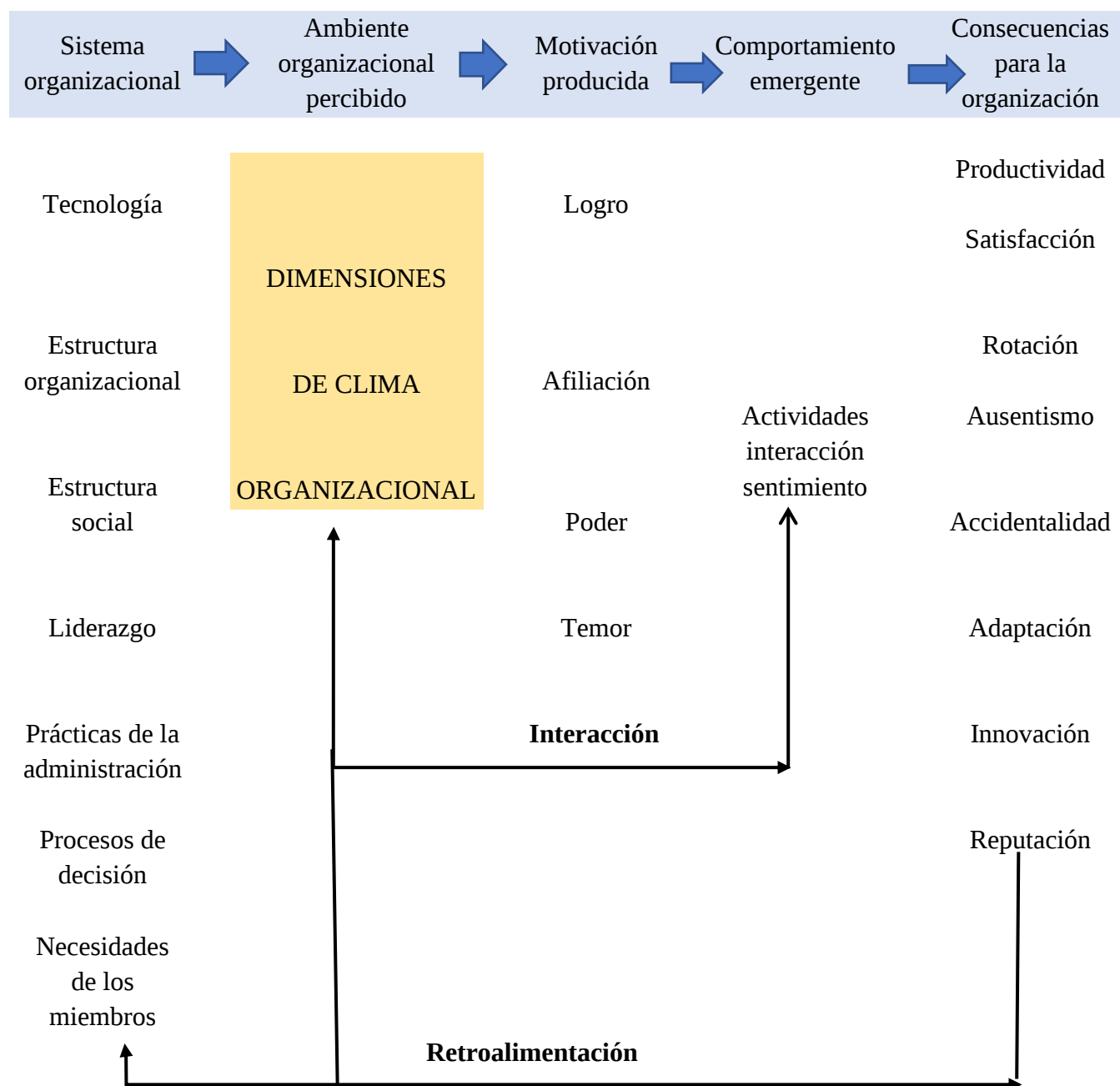
4.4.4. Clima Organizacional

El clima organizacional ha cobrado gran importancia para las organizaciones, debido a que estas se han dado cuenta que este es un factor sustancial para lograr el éxito, es por esto por lo que este tema tan importante comprende distintos puntos de vista, por lo cual se definirán algunas teorías que servirán de fundamento o referente para tener una perspectiva más amplia sobre este tópico.

Para Dessler (1976) el clima organizacional es importante debido al papel de enlace entre los aspectos objetivos de la organización y las percepciones de los trabajadores. Es por ello, que

su definición se basa en el enfoque objetivo de (Forehand y Gilmer, 1964) que plantea el clima como el conjunto de características propias y permanentes de una organización que la identifican, diferencian de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que pertenecen a esta. Esta teoría toma en cuenta variables estructurales como: el tamaño, la estructura organizacional, y las direcciones de metas. De acuerdo con lo anterior se considera que el enfoque basado en la estructura es más objetivo, ya que se basa en variables constantes dentro de la organización y que están definidas por la gerencia, mientras que en el enfoque subjetivo (Halpin y Crofts, 1962) que muestra el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Uno de los elementos que consideran con más relevancia para clima el *espirit* el cual es la percepción que el trabajador tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Sin embargo, existe un enfoque más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional son “los efectos subjetivos percibidos del estilo formal, el estilo informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (pg.82) estos autores proponen el siguiente esquema:

Figura 2: Modelo organizacional Litwin y Stringer



Nota: Tomado de “Organizational climate”, Simon & Schuster, N.Y, 1978

De acuerdo con Chiavenato (2009) El clima organizacional se refiere al medio en el que se encuentran y relacionan los colaboradores de una organización y que este está íntimamente relacionado con el grado de satisfacción o insatisfacción en el que se encuentran estos, de esta

forma indica de manera directa las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, por lo tanto, este será adecuado cuando los individuos de la organización de alguna manera logran satisfacer exitosamente sus necesidades de esa forma elevando la motivación de los mismos, por otra parte este será adverso cuando estos no logran satisfacer esas necesidades.

De acuerdo con lo anterior un ambiente organizacional agradable dependerá del grado de satisfacción en el que se encuentren los colaboradores, dado que este factor impactará de manera directa en el comportamiento de los mismos, causando así un clima organizacional favorable o desfavorable.

4.4.5. Modelos de Estudios de Clima Organizacional

4.4.5.1. Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas, en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra, para decisiones de la alta gerencia, que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación, y como instrumento para el procesamiento de la información, se ha diseñado el software IMCOC. Este ofrece, en su menú, información sobre: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89) y validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizadas por expertos en validación de pruebas, como el Dr. Eduardo Ponce de León, en 1985, quien demostró la existencia de un factor general, validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional. El IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo. En revisión realizada en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Pheney, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros. La prueba se encuentra enmarcada en sus propuestas, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería con preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables, que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento. Su actualización, con preguntas complementarias, sin afectar su validez, su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través

del tiempo, así como la metodología empleada en su validación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros. (Méndez, 2006, pg.102-103)

4.4.5.2. Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones

Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global. (García, 2009, pg. 53)

Según Álvarez (1995) Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y, en especial, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad.
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales, y
6. La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Álvarez (1995) Establece los siguientes factores determinantes del clima organizacional, los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia.

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Claridad organizacional | 13. Buen servicio |
| 2. Estructura organizacional | 14. Solución de conflictos |
| 3. Participación | 15. Expresión informal positiva |
| 4. Instalaciones | 16. Estabilidad laboral |
| 5. Comportamiento sistémico | 17. Valoración |
| 6. Relación simbiótica | 18. Salario |
| 7. Liderazgo | 19. Agilidad |
| 8. Consenso | 20. Evaluación del desempeño |
| 9. Trabajo gratificante | 21. Feedback |
| 10. Desarrollo personal | 22. Selección del personal |
| 11. Elementos de trabajo | 23. Inducción |
| 12. Relaciones interpersonales | 24. Imagen de la organizacional |

4.4.5.3. Cuestionario de Litwin y Stringer

García (2009) refiere que:

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2. Responsabilidad Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.
3. Recompensa: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgos – Desafíos: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Calor – cordialidad – Relaciones: Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación/apoyo: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7. Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
9. Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuestionario tiene 53 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados.

Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias

específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron:

1. British Radar: Administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales.
2. Balance Radar: Administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones.
3. Blazer Radar: Donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: 1.) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, 2.) Las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, 3.) El clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral. 4.) El clima es una variable transversal a la organización. (Pg.49-50).

Para el desarrollo de la investigación propuesta en el presente trabajo se ha decidido utilizar como modelo guía el de los autores **“LITWIN & STRINGER 1968”** explicado anteriormente, debido a que considera una serie de variables importantes al momento de analizar el clima organizacional y además estudia las relaciones entre el clima y diferentes tipos de liderazgo, lo cual es fundamental para el desarrollo de la presente investigación, por otro lado, también

permite la recolección adecuada de información mediante el instrumento antes referido con el cual se determinará el clima organizacional en la empresa ECOFÉRTIL S.A

4.5. Marco Legal

A continuación, se muestra cuadro en el cual se encuentran las leyes en las cuales se basó el presente trabajo.

Tabla 2: Marco legal

ENTIDAD QUE LA EXPIDE	NORMA
Constitución Política de Colombia	Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Código Sustantivo del Trabajo	Artículo 1. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Congreso de la República de Colombia	LEY 100 DE 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Congreso de la República de Colombia	Ley 1753 de 2015 - Artículo 75. determina que el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Trabajo, impulsará programas con enfoque territorial que fortalezcan el diálogo Social y la concertación laboral, la prevalencia de los derechos fundamentales del trabajo y la sostenibilidad de las empresas.
Presidente de la República de Colombia	DECRETO N° 1072 DE 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Nota: Elaboración propia

5. Metodología

5.1. Tipo de estudio

Descriptivo

Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. (Jiménez R. 1998)

Según Dankhe, (1986), citado por Hernández (2003) indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Para la ejecución del presente trabajo se utilizará este tipo de estudio, ya que se busca indagar acerca de aspectos más detallados como; características demográficas, conductas, actitudes, comportamientos concretos como; las diferentes percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones laborales, entre otros aspectos relevantes para la investigación.

5.2. Método de investigación

Método de Observación

Para Méndez (2016) observar en la investigación es el proceso por el cual se distinguen los diferentes aspectos que intervienen en la realidad del entorno que se estudia teniendo en cuenta objetivos planteados anteriormente.

Mediante este proceso se evidenciaron problemas que existen en la organización objeto de estudio, que se tuvieron en cuenta posteriormente en la medición del clima organizacional y en el plan de acción.

Método Deductivo

Según Aktouf (2001) consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida.

Para la presente investigación se utilizará el método deductivo el cual se basa en deducir algo observado a partir de una ley general.

Según Méndez (2016) El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (pg. 240)

Partiendo de estos supuestos esta investigación se basará en los diferentes antecedentes y teorías que se han originado alrededor del tema, esto con el fin de dar respuesta a las incógnitas generadas.

5.3. Tipo de Enfoque

Cualitativo

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, ya que este es un método de estudio que se propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas con el gerente de la organización, conversaciones con los trabajadores de la organización, entre

otros, con el propósito de indagar en su significado profundo y así conocer de forma más específica las causas asociadas.

5.4. Población

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". (Levin & Rubin, 1996, pg. 20)

Censo

El censo consiste en el cómputo del total de la población en un momento preciso.

El presente estudio se desarrolló mediante un censo conformado por los 31 empleados que laboran en la empresa Ecofértil S.A, los cuales están divididos en; (9) en mantenimiento, (8) en producción, (9) en logística y (5) en el área administrativa.

5.5. Instrumento de investigación

5.5.1. Fuentes Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010)

Las fuentes primarias para esta investigación fue información suministrada por los trabajadores de la empresa Ecofértil S.A a través de una encuesta que se aplicó, también información obtenida mediante una entrevista que se realizó al gerente, además fue de gran relevancia toda la información que suministró la organización acerca de su plan estratégico en el transcurso de la investigación.

Observación

Se realizó una observación externa o no participe ya que ninguno de los investigadores hace parte de la organización objeto de estudio.

Encuesta

Como técnica o herramienta de recolección de información se acudió a la encuesta, la cual se hizo para resolver interrogantes planteados acerca del entorno donde laboran los colaboradores de la compañía Ecofértil S.A, con el fin de producir datos y estadísticas concretas para poder hacer un buen análisis del clima organizacional.

Para ello se utilizó el instrumento de medición realizado por los autores Litwin & Stringer el cual es un cuestionario que consta de 9 dimensiones y 53 preguntas. En este cuestionario se aplicó una escala tipo Likert, la cual va desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo y las preguntas fueron formuladas en dos sentidos: positivo y negativo. El sentido positivo califica favorablemente, de esta manera entre más de acuerdo estén los participantes del estudio mejor será su percepción; mientras que el sentido negativo califica desfavorablemente, de esta manera entre más de acuerdo estén los participantes del estudio peor será su percepción.

La escala tiene cuatro opciones de respuesta (4) que se evalúan de la siguiente manera:

Tabla 3: Evaluación del cuestionario

ESCALA	EVALUACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Nota: Elaboración propia.

Entrevista – Semi estructurada

Para la realización del presente trabajo se le hizo una entrevista-semiestructurada al gerente de la compañía con él con el fin de recolectar información específica para el desarrollo de la investigación.

5.5.2. Fuentes Secundarias

Se utilizaron otras fuentes de información como; libros tales como: Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, Introducción a la metodología de la investigación; artículos de revistas “Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”, trabajos de grados, enciclopedias, y páginas web (Asociación nacional de fabricantes de fertilizantes IFA; Instituto Colombiano Agropecuario ICA).

6. Caracterización de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura

De acuerdo con (Monómeros, 2016) los aspectos internos de Ecofértil son los siguientes.

Reseña histórica

La historia de Monómeros inicia en septiembre de 1.967, cuando el Consejo Nacional de Política Económica aprobó el proyecto destinado a la producción de Caprolactama y Fertilizantes Compuestos, como culminación del estudio de factibilidad presentado en 1.965 por el Fondo de Estudios Petroquímicos.

En diciembre del mismo año se elevó a escritura pública la constitución de Monómeros de Colombia, como sociedad de responsabilidad limitada, con participación inicial del Instituto de Fomento Industrial, IFI, la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL y el Instituto Venezolano de Petroquímica, IVP.

En 1.968 ingresó como accionista la firma licenciadora del proceso Stamicarbon de Holanda, se modificó la razón social y se cambió la forma jurídica de la empresa, tomando el nombre de Monómeros Colombo Venezolanos S.A.

En 1.972 se concluyó el montaje de las plantas, procediendo a la puesta en marcha y normalización de operaciones, en 1.973, se iniciaron las actividades comerciales, en 1.985 se transformó la compañía en Empresa Multinacional Andina acogiéndose a las ventajas que otorga el Acuerdo de Cartagena y posteriormente se abrió una sucursal en Venezuela, aprovechando las ventajas de ser considerada como nacional en ese país, en 1.985 se transformó la compañía en Empresa Multinacional Andina acogiéndose a las ventajas que otorga el Acuerdo de Cartagena y posteriormente se abrió una sucursal en Venezuela, aprovechando las ventajas de ser considerada como nacional en ese país.

En 2002 se adquirió la operación de fertilizantes de Cargill en Colombia, la cual pasó a llamarse ECOFÉRTIL, se dedica a la producción y comercialización de fertilizantes simples y mezclados. Tiene su sede social en Bogotá y la planta de producción de mezclas en Buenaventura.

Misión

Construimos fuertes lazos con nuestros clientes de los sectores agrícola e industrial, proporcionando soluciones innovadoras que se adaptan a sus necesidades, generando valor a nuestras partes interesadas, bajo altos estándares de productividad, protección ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

Visión

Ser la primera opción de nuestros clientes y vender rentablemente 1.2 millones de toneladas métricas anuales al 2019.

Valores

- Trabajo en Equipo: Grupo de personas comprometidas en el logro de un objetivo común. Grupo de personas comprometidas en el logro de un objetivo común.
- Amor: Por lo que hacemos, poniendo el corazón. Por lo que hacemos, poniendo el corazón.
- Compromiso: Consientes de la importancia de cumplir con nuestro deber. Consientes de la importancia de cumplir con nuestro deber.
- Honestidad: Trabajamos con principios y moral. Trabajamos con principios y moral.
- Confianza: Seguros y determinados para cumplir con nuestros clientes

Perspectivas de gestión

Monómeros desarrolla perspectivas de gestión de acuerdo con sus dos grandes enfoques de Gestión Corporativa: Competitivo y Social (Sociedad). Dentro de estos aspectos, desarrolla objetivos estratégicos orientados a satisfacer los siguientes lineamientos generales:

- Asegurar talento humano. (Presente y Futuro)
- Fortalecimiento integral de los procesos de la compañía.
- Afianzar liderazgo en Colombia en los negocios que desarrolla.
- Optimización de los recursos financieros y generar valor.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de comunidades objetivo, a través del desarrollo de proyectos sociales.

Esta gestión es desplegada y aterrizada en indicadores y planes específicos que permiten generar valor y bienestar a todos nuestros grupos de interés y orientan el mejoramiento continuo de todo el Grupo Empresarial Monómeros.

Complejo Petroquímico Antonio Nariño (Ecofétil)

Ubicado en la ciudad de Buenaventura, puerto de mayor participación en el comercio exterior de importaciones, Monómeros ha duplicado su capacidad de producción de fertilizantes mezclados, mientras que su capacidad de almacenamiento alcanzó 40 mil toneladas. Consecuente con su estrategia de modernización, el grupo Monómeros trabaja en el desarrollo de una plataforma logística donde se integren múltiples servicios como complemento de su actividad comercial para el beneficio de la comunidad y nuestros clientes.

Monómeros, orgulloso de ser un grupo de la Corporación Pequiven, es partícipe de los tres Complejos Petroquímicos ubicados a lo largo de la costa norte de nuestra hermana República de Venezuela.

6.1. Factores Sociodemográficos de la población encuestada.

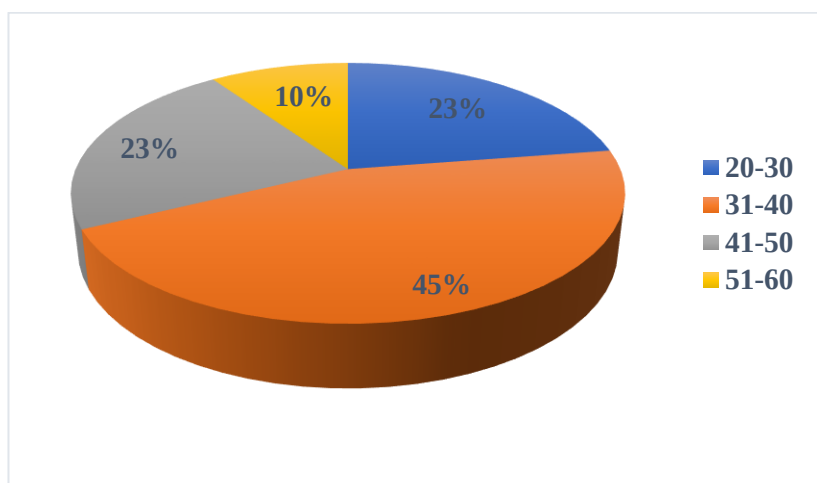
Figura 3: Distribución por genero



Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada el 87% de las personas son hombres y un 13% son mujeres, además se identificó que el porcentaje de mujeres en total se encuentran trabajando en el área administrativa y el mayor porcentaje de hombres se encuentra en las áreas de producción y mantenimiento, dado que estas representan actividades como manejo y mantenimiento de máquinas, mezclas entre otras.

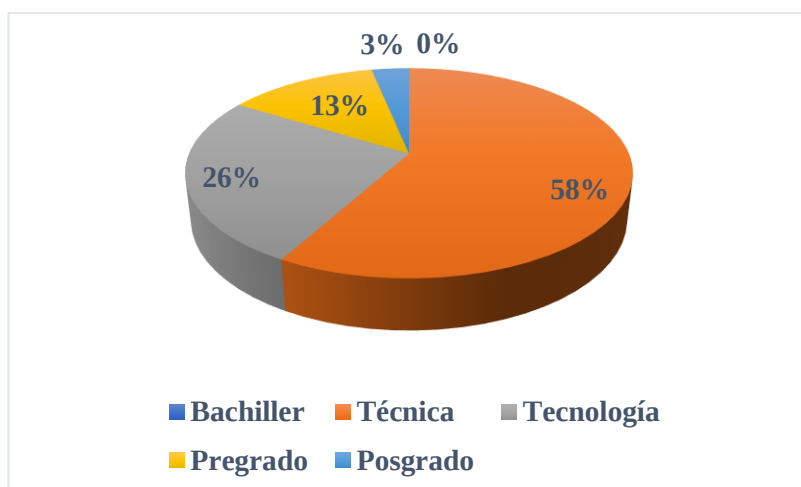
Figura 4: Distribución por edad



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados, 7 personas están entre los 20 y 30 años (23%), 14 personas entre los 31 y 40 años (45%), 7 personas está entre los 41 y 50 años (23%) y 3 personas entre los 51 y 60 años (10%).

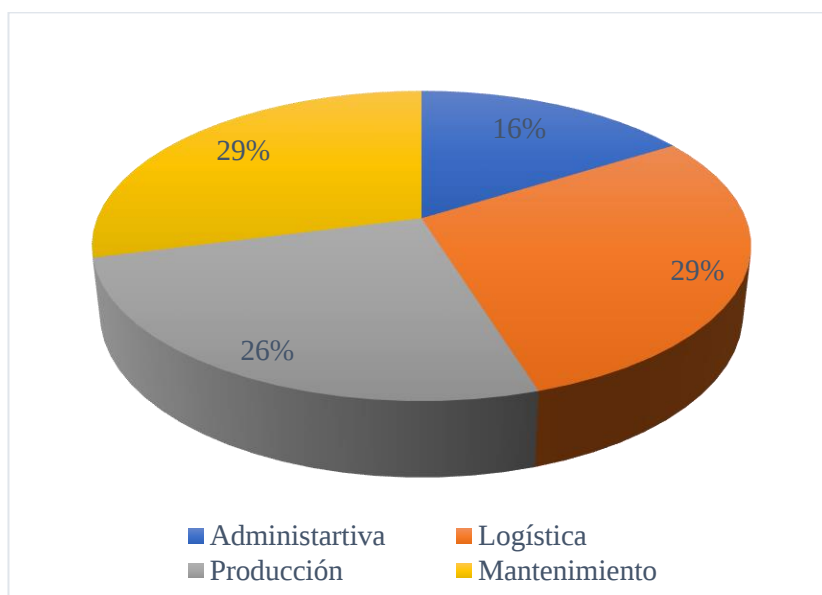
Figura 5: Distribución por nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 58% tiene estudios técnicos equivalente a 18 personas, 8 de los encuestados hicieron una tecnología con un porcentaje de 26% 4 personas tienen un pregrado (13%), y 1 cuenta con posgrado (3%).

Figura 6: Distribución por área



Fuente: Elaboración propia

La población encuestada se encuentra dividida en las siguientes áreas, 9 en mantenimiento (29%), 8 en producción (26%), 9 en logística (29%) en donde la mayor parte son hombres y se encuentran en el rango de edad de 31 a 51 años; 5 en el área administrativa correspondiente a un 16% quienes en su mayoría son representados por mujeres entre los 20 y los 41 años.

7. Identificación de los factores que influyen en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa ECOFÉRTIL S.A Buenaventura.

De acuerdo con el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos se estableció la siguiente calificación cualitativa y cuantitativa:

Tabla 4: Calificación cuantitativa y cualitativa

Calificación	Calificación
Cuantitativa	Cualitativa
1,0	Deficiente
2,0	Regular
3,0	Bueno
4,0	Excelente

Nota: Elaboración propia.

Con relación a la calificación anterior se establece que los niveles Deficiente y Regular corresponden a los aspectos débiles de la organización y los niveles Bueno y Excelente a las fortalezas de esta.

El promedio global del clima organizacional fue valorado con una puntuación de 2,8 lo cual, lo califica como regular según la escala y dado que esta es una calificación no favorable, la cual está indicando que existen aspectos por mejorar que serán analizados más adelante con el fin de realizar las recomendaciones que permitan alcanzar un mejor nivel del clima organizacional.

7.1. Calificación de las dimensiones del clima.

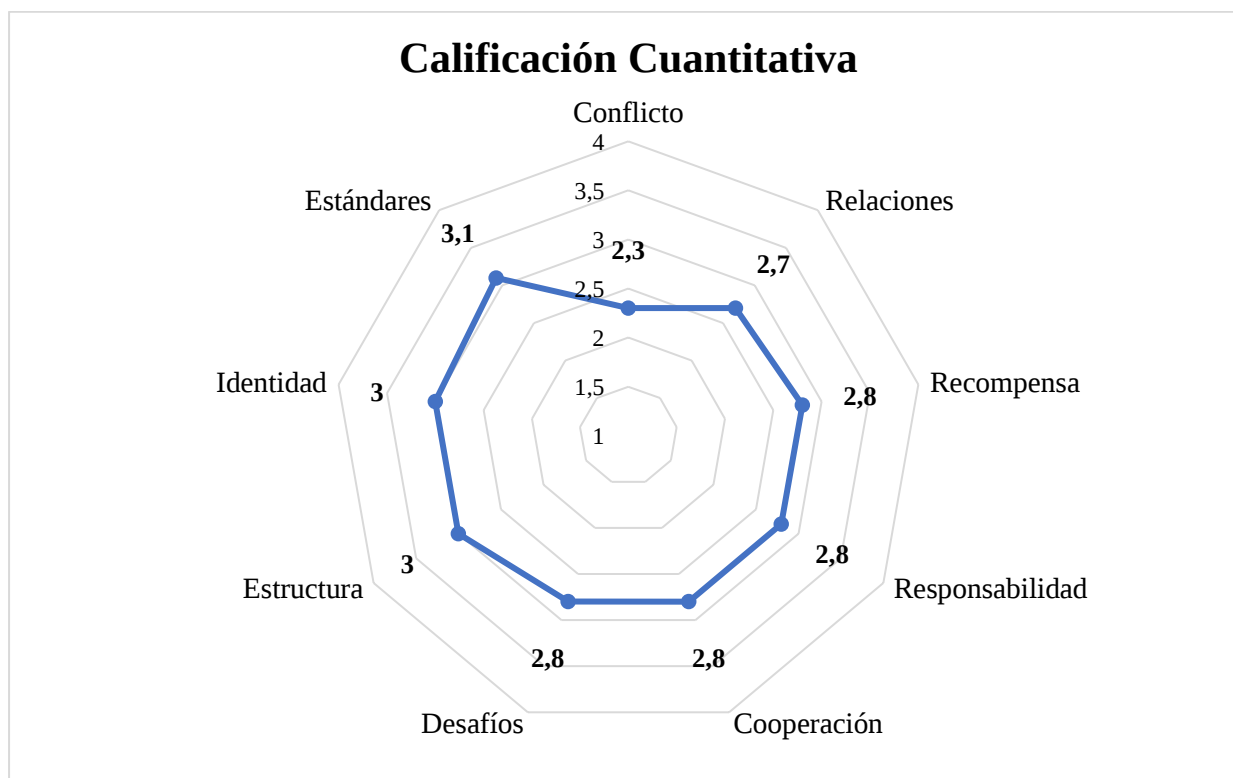
Tabla 5: Resultados por dimensión

DIMENSIONES	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Conflicto	2,3	Regular
Relaciones	2,7	Regular
Responsabilidad	2,8	Regular
Cooperación	2,8	Regular
Recompensa	2,8	Regular
Desafíos	2,8	Regular
Estructura	3,0	Bueno
Identidad	3,0	Bueno
Estándares	3,1	Bueno
TOTAL:	2,8	Regular

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los promedios obtenidos por cada dimensión en el cuestionario de Litwin y Stringer. Se profundiza en análisis con el siguiente gráfico:

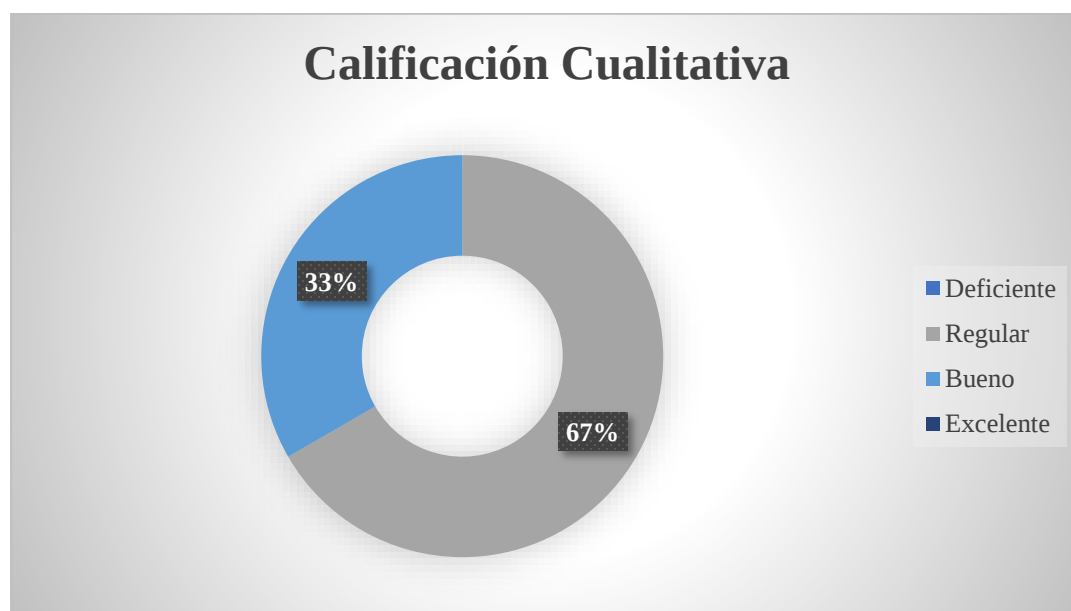
Figura 7: Diagrama de araña - Clima por dimensión



Nota: Elaboración propia

- Se puede observar que no hay ninguna dimensión que se ubique en Deficiente según la escala, pero tampoco ninguna en Excelente
- 3 de las dimensiones son consideradas como una fortaleza de la organización.
- La dimensión que se muestran más débil es: Conflictos.

Figura 8: Calificación cualitativa



Nota: Elaboración propia

En el gráfico anterior se representa la distribución cualitativa de las 9 dimensiones evaluadas del clima organizacional, donde se puede destacar que el 33% es decir 3 de las variables fueron calificadas como buenas determinando así que son una fortaleza para la organización. Sin embargo, el 67% es decir 6 variables fueron calificadas como regular, lo cual indica que la organización cuenta con un rango de debilidades importante. De esto se puede inferir que es posible para la organización conseguir un mejor nivel de clima organizacional siempre que se apliquen correctivos que permitan la mejora de las variables que no tuvieron una percepción favorable.

7.2. Estructura

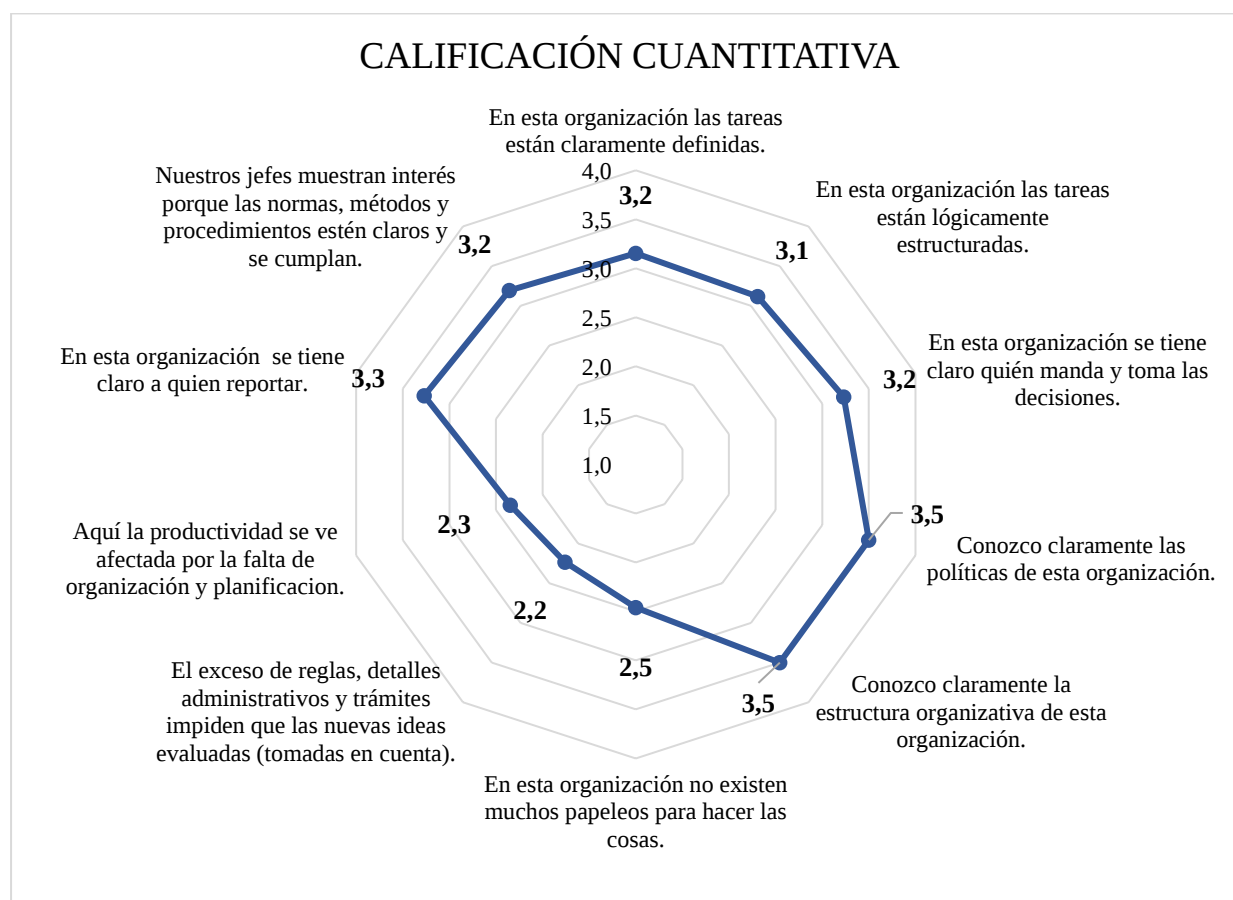
Tabla 6: Resultados por dimensión – Estructura

ESTRUCTURA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	3,2	Bueno
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	3,1	Bueno
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	3,2	Bueno
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.	3,5	Bueno
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	3,5	Bueno
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	2,4	Regular
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas evaluadas sean (tomadas en cuenta).	2,2	Regular
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2,3	Regular
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.	3,3	Deficiente
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3,2	Bueno
Total	3,0	Bueno

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión estructura, la cual es valorado como buena con un promedio de 3,0. En un análisis más detallado se evidenció que en términos subjetivos el 46,2% de los encuestados perciben esta dimensión como buena y el 53,8% como regular. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 9: Diagrama de araña – Estructura

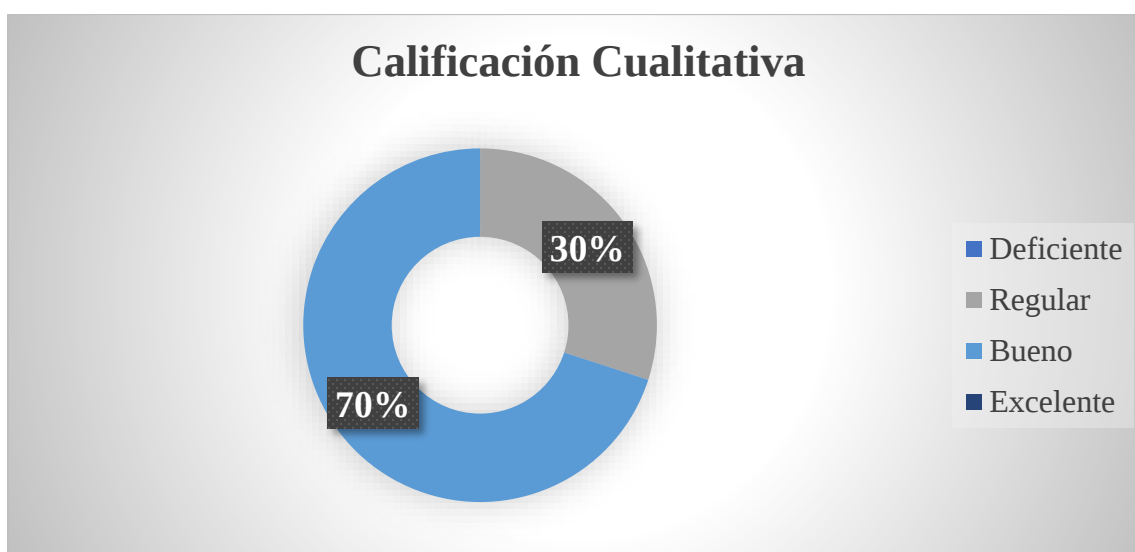


Fuente: Elaboración propia

- Se puede observar que 3 de las preguntas están valoradas con calificaciones entre 2,2 y 2,5 lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la organización.

- Por otro lado, las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que son evaluadas como buenas con calificaciones entre 3,1 y 3,5, sin embargo, ninguna de estuvo por encima de 3,5.
- Las preguntas mejor valoradas fueron la 4.) ¿Conozco claramente las políticas de esta organización? y la 5.) ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización? con una calificación de 3,5 lo que nos indica que los trabajadores tienen un alto grado de conocimiento de la estrategia corporativa y de organización estructural.

Figura 10: Calificación cualitativa – Estructura



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior se evidencia que el 30% de las preguntas de la dimensión son percibidas como regular, de las cuales las preguntas 6 y 7 están relacionadas con definición de tareas, obligaciones y políticas; determinando de esta manera que un exceso burocrático podría ralentizar los avances tanto en procesos como en integración de nuevas prácticas, la 8 se relaciona con los niveles de toma de decisiones.

Otro 70% de las preguntas son percibidas como buenas, de las cuales las preguntas 1.) ¿En esta organización las tareas están claramente definidas? 2.) ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas? 3.) ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones? están relacionadas con el cumplimiento de reglas y procedimientos; es decir que la estructura organizativa y las tareas están definidas de manera correcta y clara para los colaboradores, la pregunta 9.) ¿En esta organización se tiene claro a quién reportar? Que está relacionada con niveles de toma de decisiones e indica que la mayor parte de los encuestados consideran que hay buena organización y conocen con quien se deben reportar, lo que a su vez trae como un desenlace correcto y efectivo de los diferentes procesos organizacionales; la pregunta 10.) ¿Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan? está relacionada con los niveles de toma de decisiones, lo cual indica que existe un alto nivel de compromiso por parte de la directiva en que se cumplan las normas y los procedimientos.

Por otra parte, las preguntas mejores calificadas son la 4.) ¿Conozco claramente las políticas de esta organización? y la 5.) ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?, las cuales están relacionadas con definición de tareas, obligaciones y políticas esto indica un alto grado de conocimiento sobre la estrategia corporativa y de organización estructural como se dijo anteriormente.

Finalmente, la dimensión estructura al ser calificada por debajo de 3, señala que se deben tomar medidas que permitan la mejora de ésta, además que la organización debe prestar especial atención en aspectos como la definición de tareas, obligaciones y políticas, lo cual evidencia que existe un desconocimiento o desconcierto por una parte de los colaboradores al momento de ejecutar sus labores, lo cual podría acarrear un incorrecto desarrollo de las diferentes actividades.

7.3. Responsabilidad

Tabla 7: Resultados por dimensión - Responsabilidad

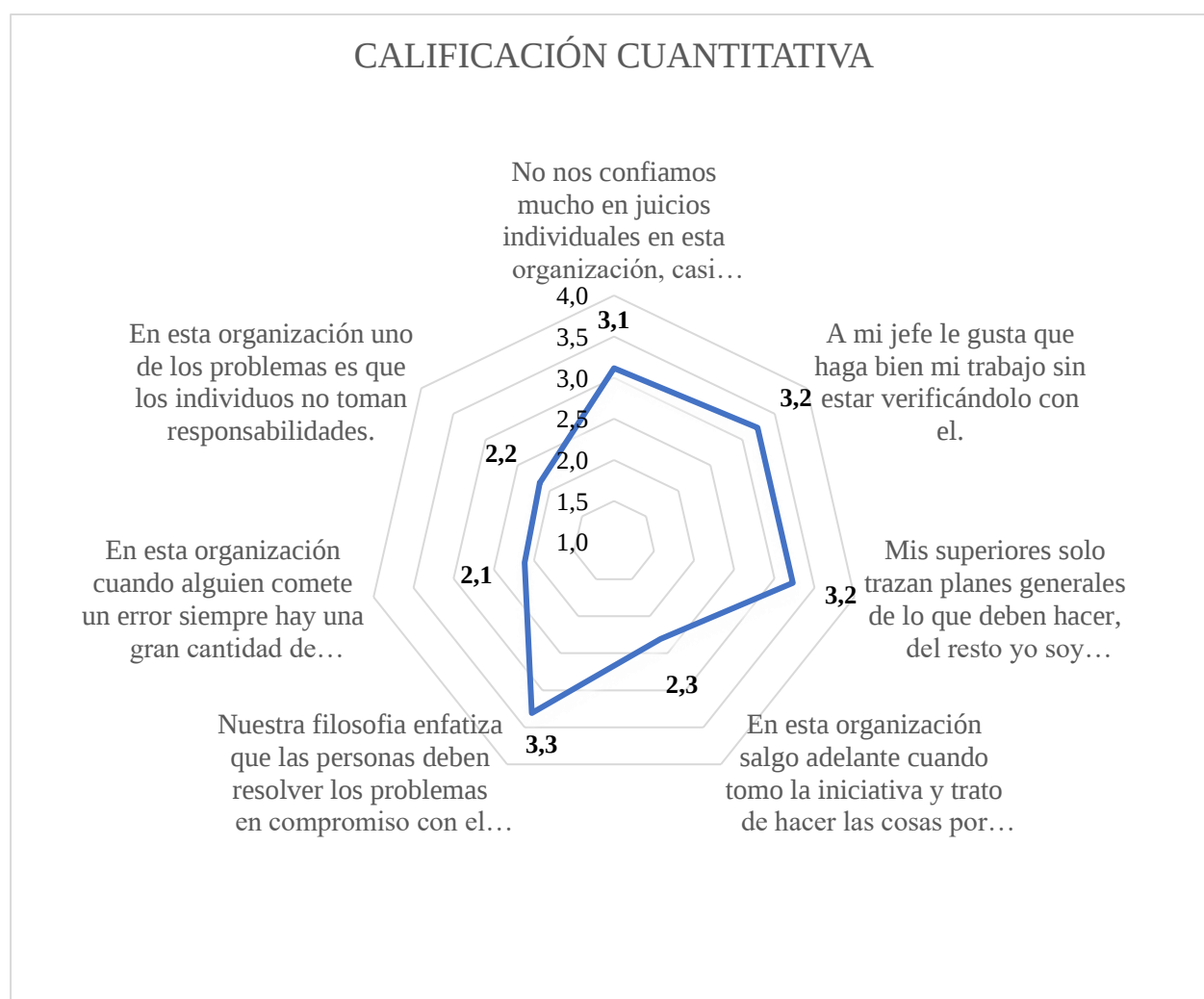
RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica 2 veces.	3,1	Bueno
2. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	3,2	Bueno
3. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que deben hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3,2	Bueno
4. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	2,3	Regular
5. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas en compromiso con el equipo.	3,3	Bueno
6. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	2,1	Regular
7. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	2,2	Regular
Total	2,8	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión responsabilidad, la cual es valorado como Regular con un promedio de 2,8. En un

análisis más particular se evidenció que en términos subjetivos el 31% de los encuestados perciben esta dimensión como buena, por otra parte, el 65% de estos la percibe de forma regular y por último el 4% la percibe como deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

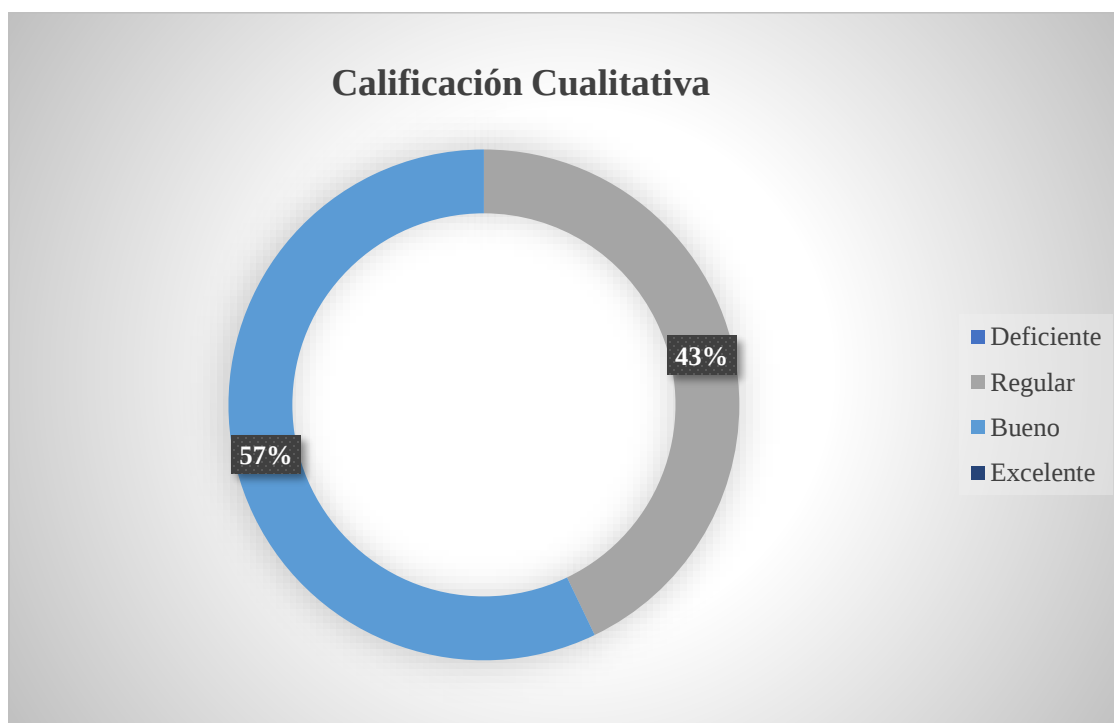
Figura 11: Diagrama de araña - Responsabilidad



Nota: Elaboración propia

- De acuerdo con este gráfico se puede observar que 3 de las preguntas están valoradas con calificaciones entre 2,1 y 2,3 lo que las califica como regular, determinando así que se deben realizar mejoras que permitan una mejor percepción por parte de los colaboradores.
- Por otro lado, las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que son valoradas como buenas con calificaciones entre 3,1 y 3,3.
- La pregunta mejor valorada fue la 5 con una calificación de 3,2 esto significa que la organización tiene claramente definido un proceso de resolución de conflictos, lo que contribuye al logro de mejores relaciones interpersonales entre los colaboradores; sin embargo, aunque estas preguntas fueran calificadas como buenas estuvieron por debajo de 3,5, lo que significa que hay aspectos que deben mejorar para alcanzar una mejor calificación.

Figura 12: Calificación cualitativa - Responsabilidad



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior se visualiza que el 43% de las preguntas son percibidas como regular, mientras que el 57% de las preguntas son percibidas como buenas.

Ahora bien, las preguntas que fueron percibidas como buenas corresponden a las preguntas 1, 2 y 3 las cuales tienen que ver con el seguimiento y comprobación de tareas; identificando de esta manera que con respecto a la pregunta 1, la cual señala que los superiores no se confían mucho en juicios individuales y que casi todo se verifica 2 veces, se encontró que la organización realiza una constatación y seguimiento constante de cada una de las tareas asignadas logrando así eliminar posibles errores organizacionales, del mismo modo con respecto a las preguntas 2 y 3, se identificó que existe un grado de flexibilidad en la forma o manera en que se ejecutan los deberes, permitiendo que los colaboradores cumplan con su tarea con cierto grado de libertad. Del mismo modo la pregunta 5 fue calificada como buena, identificando que la organización tiene un efectivo proceso de resolución de conflictos.

Por otro lado, las preguntas que fueron percibidas de forma regular corresponden a la pregunta 4, 6 y 7 las cuales tienen que ver con la iniciativa y la responsabilidad al momento de cumplir con las labores; identificando que en la organización no se valora la iniciativa por parte de los superiores, logrando así, desmotivación y desconfianza en los colaboradores, ya que no se tiene en cuenta la posible contribución que estos generen en la realización de una actividad.

Finalmente, este análisis indica que el enfoque de la organización con respecto a la dimensión responsabilidad debe estar conducido a la realización de estrategias que fomenten la participación, iniciativa y empoderamiento del personal, debido a que estas son cualidades que van a generar una mejora sustancial en la motivación de los colaboradores traduciendo así una mejora del clima organizacional.

7.4. Recompensa

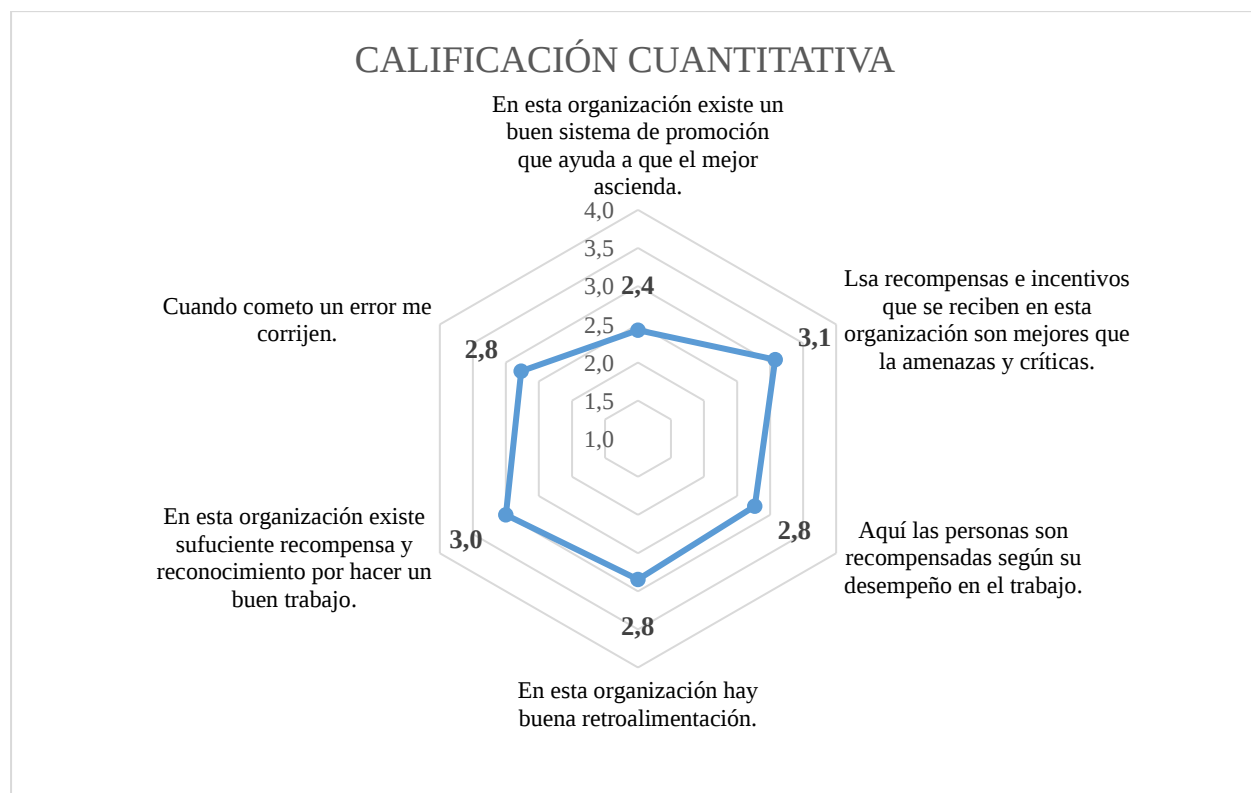
Tabla 8: Resultados por dimensión - Recompensa

RECOMPENSA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	2,4	Regular
2. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que la amenazas y críticas.	3,1	Bueno
3. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	2,8	Regular
4. En esta organización hay buena retroalimentación	2,8	Regular
5. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	3,0	Bueno
6. Cuando cometo un error me corrigen.	2,8	Regular
Total	2,8	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión recompensa, la cual es valorado como Regular con un promedio de 2,8. En un análisis más detallado se evidenció que en términos subjetivos un 46% de los encuestados perciben esta dimensión como buena, otro 46% como regular y un 8% como deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 13: Diagrama de araña - Recompensa

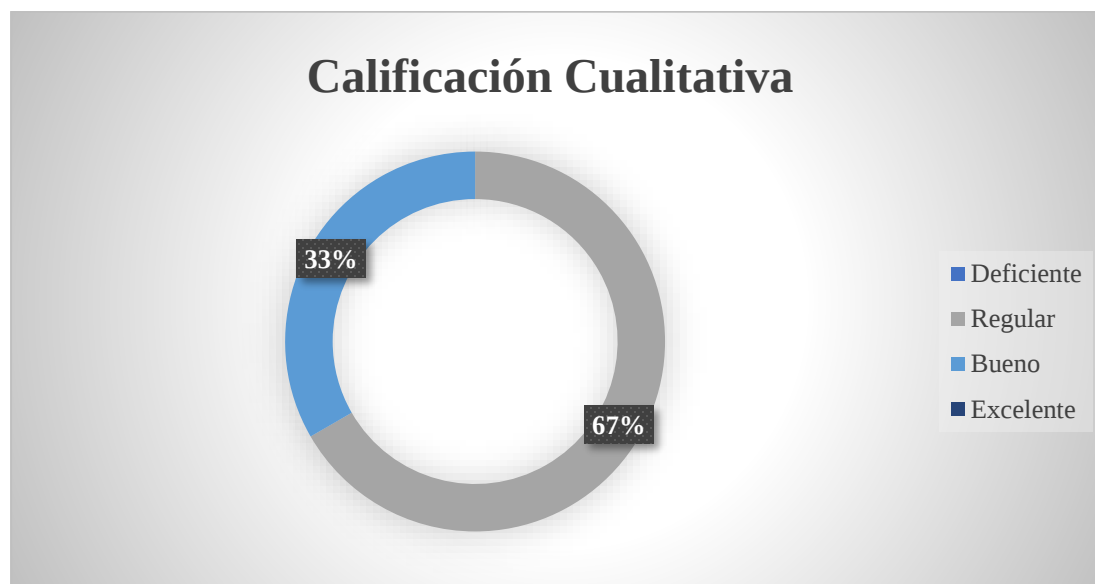


Nota: Elaboración propia

- De acuerdo con este diagrama se puede observar que 4 de las preguntas están valoradas con calificaciones entre 2,4 y 2,8, lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la organización.
- Las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que están calificadas sobre 3 y son valoradas como buenas, sin embargo, no están por encima de 3,5.

Las preguntas mejor valoradas fue la 2 con una calificación de 3,1 lo que indica que la organización maneja algún tipo de plan compensatorio.

Figura 14: Calificación cualitativa – Recompensa



Nota: Elaboración propia

En el presente gráfico se evidencia que el 67% de las preguntas de la dimensión fueron percibidas como regular, de las cuales las preguntas 1 y 3 están relacionadas con recompensa y promoción; estableciendo de esta forma que la organización no tiene un correcto sistema de compensación y promoción, lo que genera descontento e insatisfacción, por consiguiente una gran desmotivación a los colaboradores al momento de realizar sus deberes, lo que a su vez impacta directamente en el clima organizacional, por otra parte la 4 y 6 tienen que ver con las sanciones disciplinarias, en donde se identificó que la organización si realiza sanciones disciplinarias, y que estas van medidas por el grado de la falta.

Un 33% de las preguntas son percibidas como buenas, las cual corresponden a las preguntas 2 y 5 está relacionada con las recompensas e incentivos, se estableció que una parte de los colaboradores percibe que la organización les proporciona incentivos y recompensas, y que

además los consideran acorde y más importantes que las críticas, lo cual trae consigo una mejora del clima organizacional.

Como se ha mostrado, el análisis de la dimensión recompensa fue calificada por debajo de 3, lo que señala que se deben tomar medidas correctivas que permitan la mejora de este, principalmente se determina que la organización debe planificar y ejecutar un correcto plan de recompensas, el cual permitirá motivar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de esta forma estimulándolos a que estos logren altos niveles de desempeño.

7.5. Desafíos

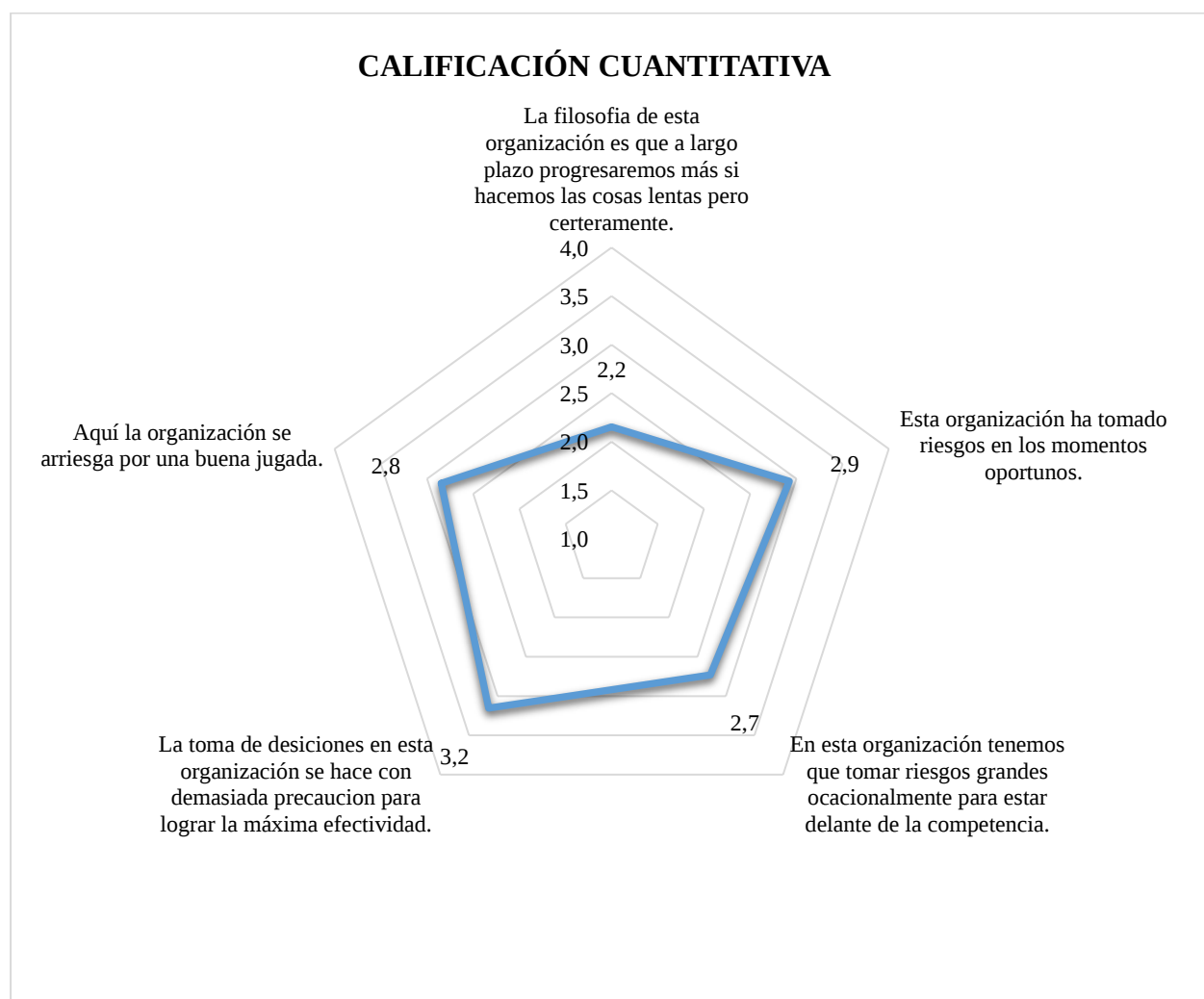
Tabla 9: Resultados por dimensión - Desafíos

DESAFÍOS	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	2,2	Regular
2. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	2,9	Regular
3. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	2,7	Regular
4. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	3,2	Bueno
5. Aquí la organización se arriesga por una buena jugada.	2,8	Regular
Total	2,8	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión desafíos, la cual es valorado como Regular con un promedio de 2,8. En un análisis más detallado se evidenció que en términos subjetivos el 38% de los colaboradores perciben esta dimensión como buena y el 58% como regular y por último un 4% la percibe como deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

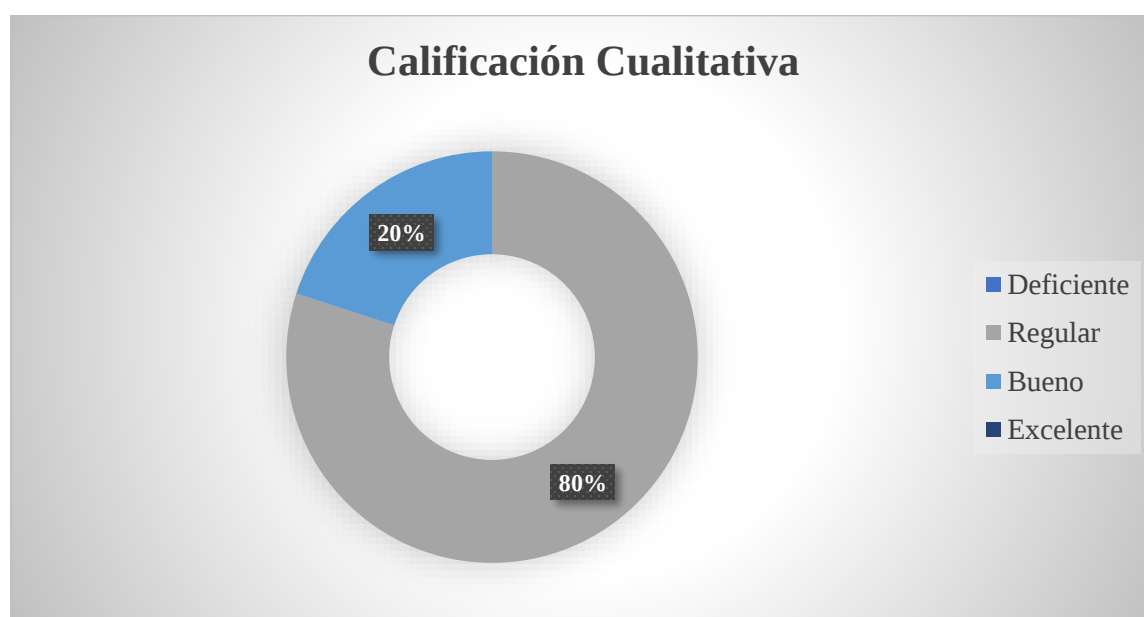
Figura 15: Diagrama de araña – Desafíos



Nota: Elaboración propia

- Según con el gráfico anterior se puede visualizar que cuatro de las preguntas están valorados sobre 2, lo cual las califica como regular, lo que corresponde a una debilidad de la empresa.
- Se evidencia también que ninguna de las preguntas fue calificada con un valor inferior a 2, no obstante, la empresa debe realizar planes que permitan una valoración más alta.
- Así mismo se puede observar que la pregunta mejor valorada tiene una calificación de 3,2, lo que califica como buena, además se resalta que esta fue la calificación más alta, lo que da a entender que la organización tiene gran cautela y prevención al momento de tomar importantes decisiones.

Figura 16: Calificación cualitativa – Desafíos



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior se observa que el 80% de las preguntas de la dimensión son percibidas como regular, de las cuales las preguntas 1, 2, 3 y 5 están relacionadas con los riesgos en la toma de decisiones; identificando así que las opiniones están divididas, puesto que

la pregunta 1 la cual dice que la filosofía de la organización es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas, pero certeramente, esta pregunta tuvo una calificación de 2.2, lo que da a entender que la organización no toma grandes riesgos, ya que por lo contrario actúan con mesura, con el fin prevenir posibles malas decisiones; por otra parte en cuanto a las preguntas 2, 3 y 5 que tuvieron calificaciones superiores a 2,6 se identificó que los colaboradores perciben que de cierta forma la organización si toma riesgos al momento de tomar decisiones, claramente riesgos evaluados y analizados.

Por otra parte, un 20% de las preguntas fueron percibidas como buenas, la cual corresponde a la pregunta 4, esta tiene que ver con la precaución al momento de tomar decisiones; afirmando lo que se dijo anteriormente la empresa no corre grandes riesgos al momento de tomar decisiones organizacionales y cuando se toman ciertos riesgos es porque estos ya fueron analizados y evaluados, con el fin de lograr una máxima efectividad.

Finalmente, el análisis de la dimensión desafíos al ser calificada por debajo de 3, señala que la organización debe reforzar la toma de grandes riesgos, así mismo implementar un sistema de gestión de riesgos con el fin de mitigar posibles daños y amenazas que puedan afectar el correcto desarrollo de los procesos.

7.6. Relaciones

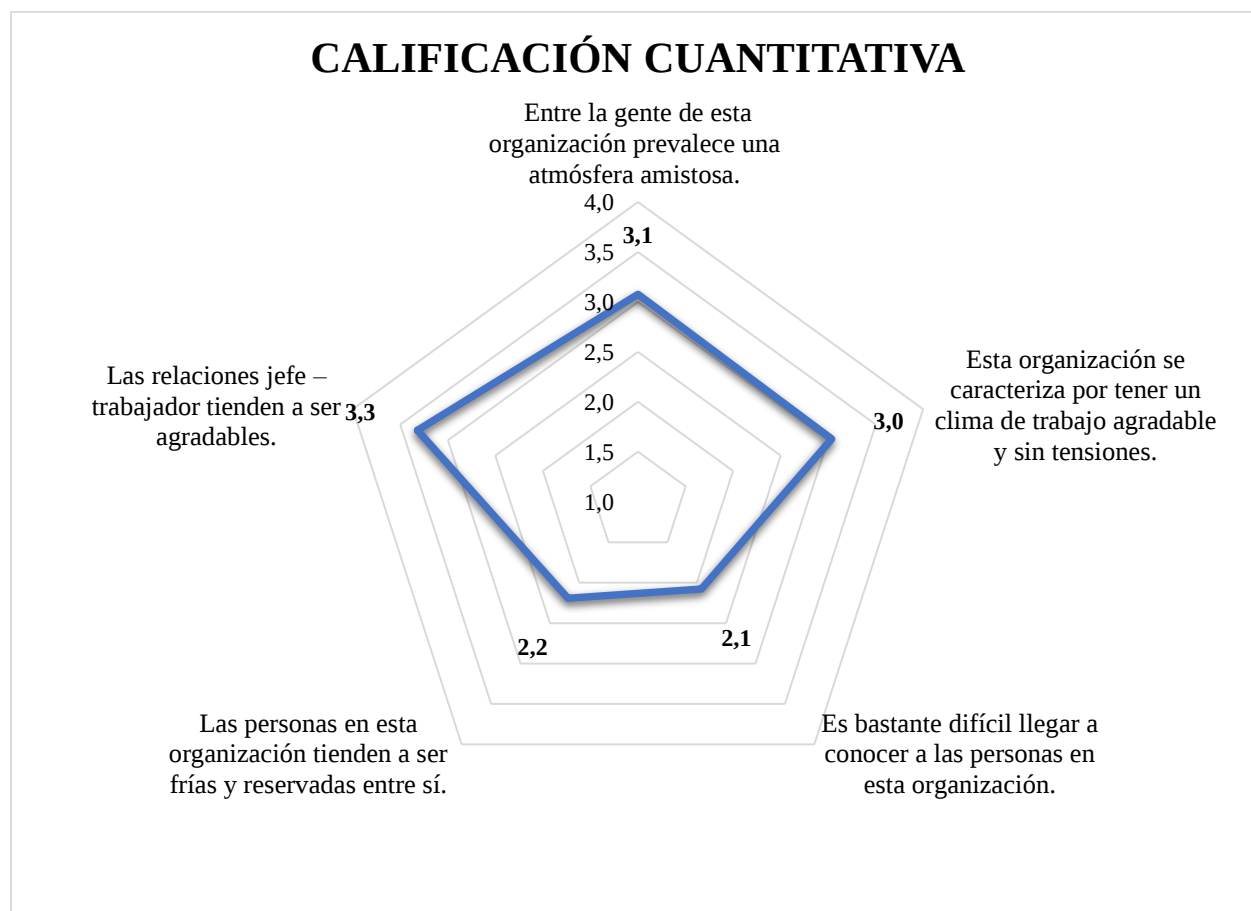
Tabla 10: Resultados por dimensión - Relaciones

RELACIONES	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	3,1	Bueno
2. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	3,0	Bueno
3. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	2,1	Regular
4. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2,2	Regular
5. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	3,3	Bueno
Total	2,7	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión desafíos, la cual es valorado como regular con un promedio de 2,7. En un análisis más detallado se identificó que en términos subjetivos el 23% de los colaboradores perciben esta dimensión como buena y el 77% como regular. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 17: Diagrama de araña – Relaciones

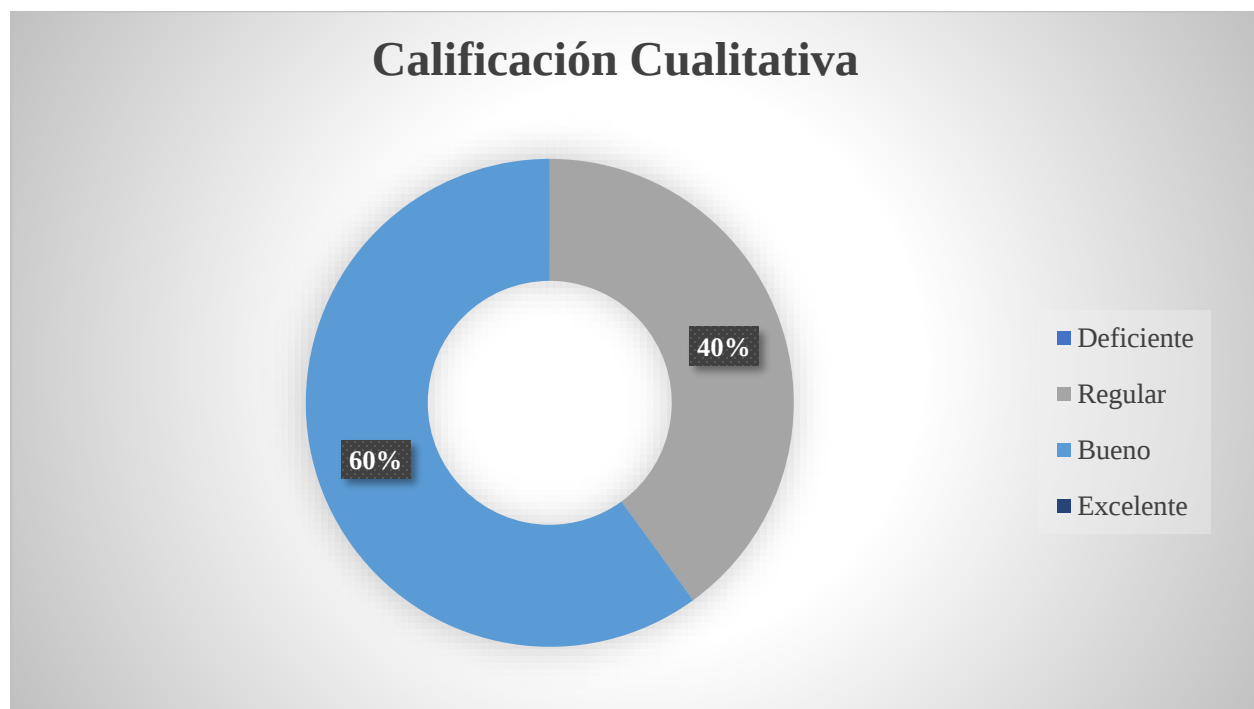


Nota: Elaboración propia

- Se puede observar que 2 de las preguntas están valoradas sobre 2 lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la organización.
- Por otro lado, las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que son calificadas como buenas con valoraciones entre 3,0 y 3,3 sin embargo, todas están calificadas por debajo de 3.5.
- Las preguntas mejor valoradas fueron la 1 y la 5 con una calificación de 3,1 y 3,3 respectivamente, lo que indica que los trabajadores perciben que en la organización

existen vínculos sanos tanto con compañeros como con los superiores, no obstante, estas calificaciones permiten ver que hay aspectos por mejorar.

Figura 18: Calificación cualitativa - Relaciones



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior se evidencia que el 40% de los encuestados percibe la organización en términos de sus relaciones como regular, por otro lado, el 60% de los colaboradores la percibe como buena.

En cuanto a las preguntas 3 y 4 calificadas como regular, las cuales tienen que ver con el conocimiento que tienen cada uno de los colaboradores entre sí, se identificó que, aunque colaboradores tienen cierto conocimiento sobre ellos mismos, es necesario fortalecer las relaciones interpersonales entre los ellos, ya que esto permitirá una mayor confianza entre ellos y por ende habrá una mejora del clima laboral.

Con respecto a las preguntas 1, 2 y 5 que fueron valoradas como buenas, se identificó que los colaboradores perciben que en términos de relaciones la organización va por buen camino, puesto que existen relaciones sanas tanto con compañeros como con los superiores.

Finalmente, al visualizar los resultados se establece que en la organización se deben tomar medidas correctivas que permitan una mayor confianza y comunicación afectiva entre los colaboradores, por lo que en efecto habrá una mejor percepción de las relaciones, puesto que este es uno de los aspectos más importantes al momento de lograr un clima buen laboral.

7.7. Estándares

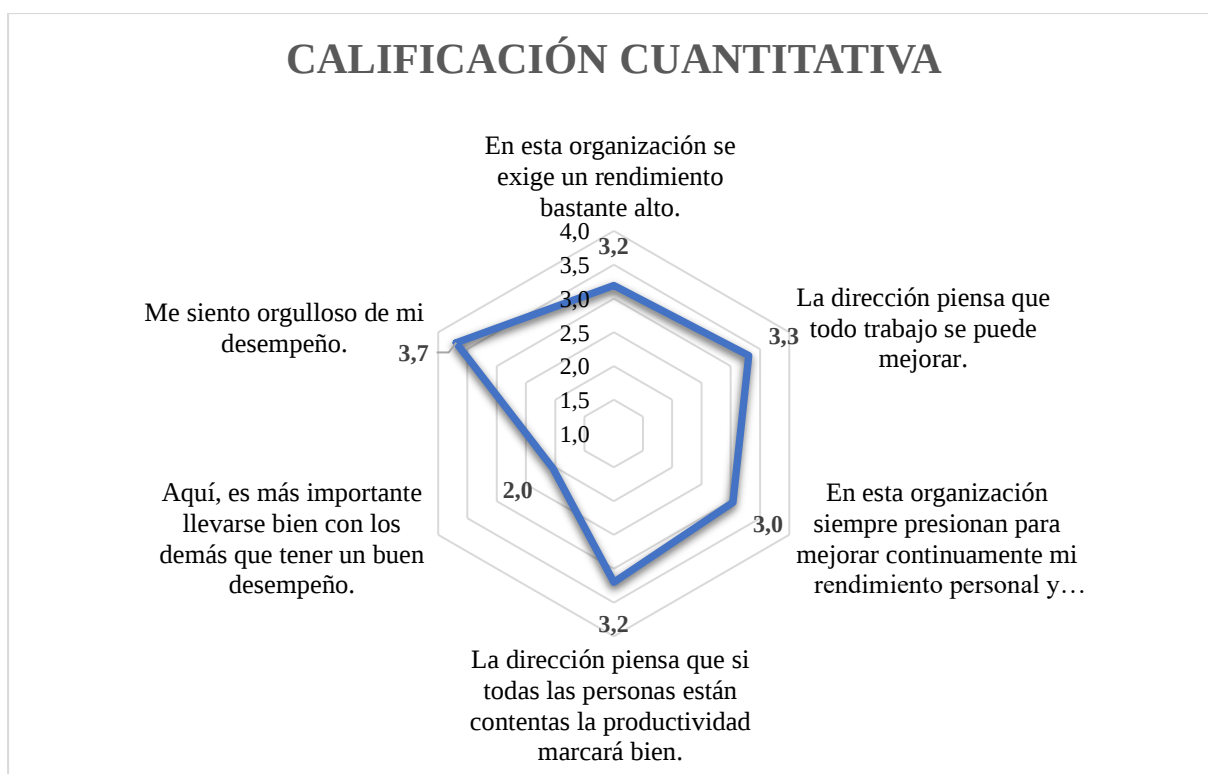
Tabla 11: Resultados por dimensión - Estándares

ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	3,2	Bueno
2. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	3,3	Bueno
3. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	3,0	Bueno
4. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	3,2	Bueno
5. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	2,0	Regular
6. Me siento orgulloso de mi desempeño.	3,7	Bueno
Total	3,1	Bueno

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión estándares, la cual fue valorada como buena con un promedio de 3,1. En un análisis más detallado se identificó que en términos subjetivos el 69% de los encuestados perciben esta dimensión como buena y el 31% como regular. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 19: Diagrama de araña - Estándares

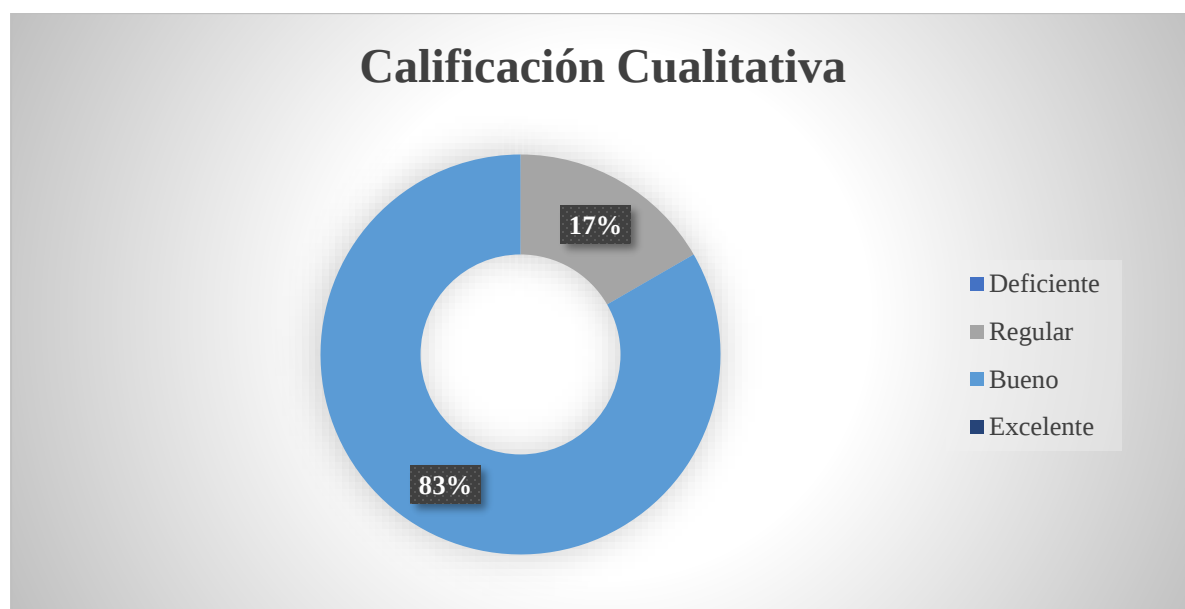


Nota: Elaboración propia

- De acuerdo con este gráfico se puede observar que solo una de las preguntas fue valorada como regular una calificación de 2,0.
- Así mismo se puede ver que las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza para la empresa, debido a que fueron calificadas como buenas con valoraciones de 3,0 en adelante.

- La pregunta mejor calificada fue la 6 con una calificación de 3,7, señalando así que los trabajadores sienten orgullo y satisfacción por el aporte o contribución que brindan para alcanzar las metas organizacionales.

Figura 20: Calificación cualitativa – Estándares



Nota: Elaboración propia

En el presente gráfico se observa que la pregunta 5 es percibida como regular y representa un 17% del total de la dimensión, esta pregunta dice que en la organización, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, de acuerdo con los resultados se puede determinar que aunque para la organización las relaciones sean importantes estas no deben afectar el desempeño de los colaboradores, además es importante destacar que el desempeño individual de los colaboradores, es fundamental para que estos alcancen los objetivos organizacionales de manera conjunta.

Por otra parte, un 83% de las preguntas son percibidas como buenas, generando de esta forma una fortaleza para la empresa, estas corresponden a las preguntas 1, 2, 3 que hacen referencia a los niveles desempeño y destacan la necesidad de un buen rendimiento aquí se puede identificar que la organización constantemente fomenta un mayor rendimiento en los colaboradores; la pregunta, 4 que tiene que ver con la importancia que le da la organización a la satisfacción laboral y su relación con la productividad; y la pregunta 6 que fue la mejor calificada con un 3,7 está relacionada con el desempeño.

7.8. Cooperación

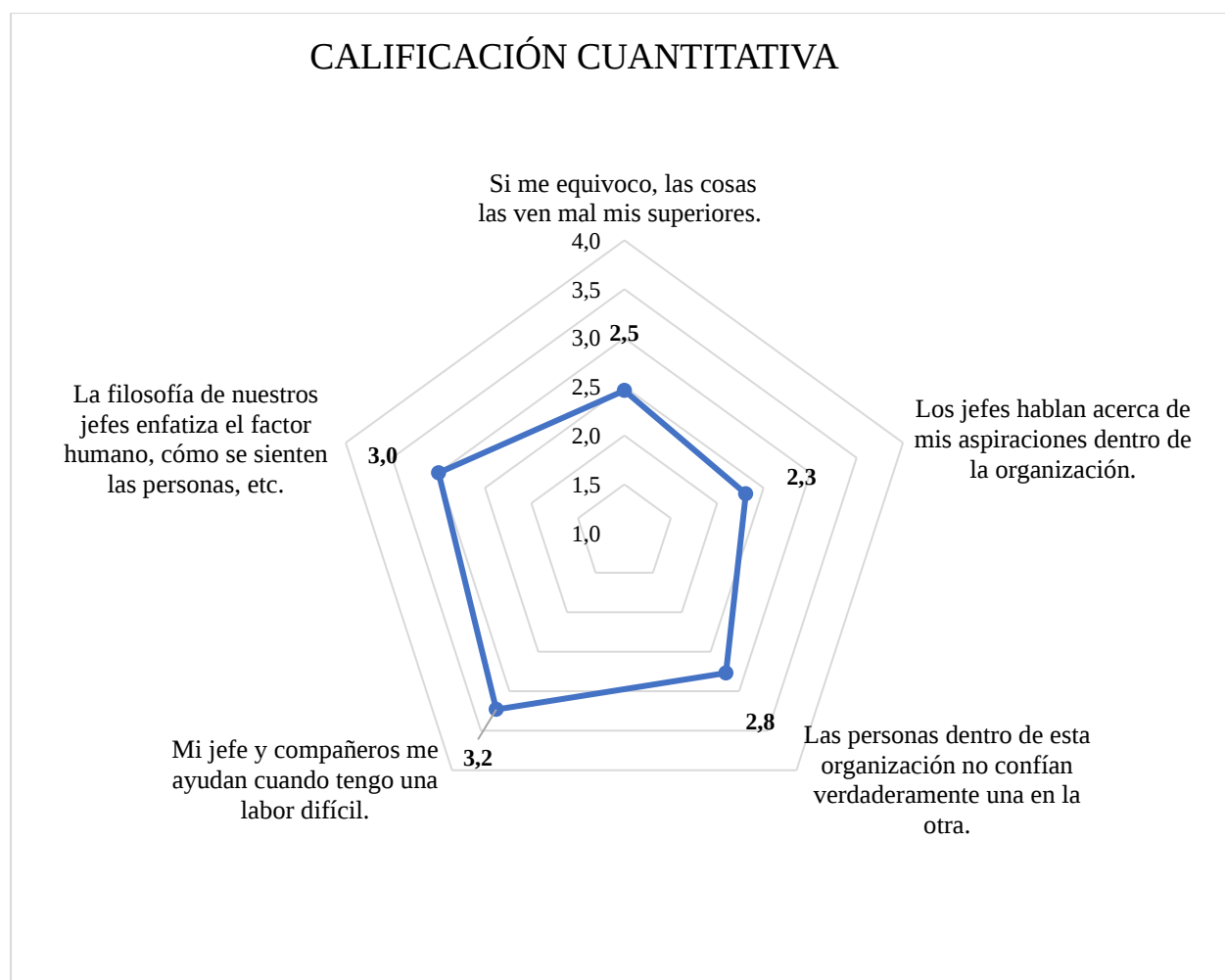
Tabla 12: Resultados por dimensión - Cooperación

COOPERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	CUANTITATIVA	CUALITATIVO
1. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.	2,5	Regular
2. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	2,3	Regular
3. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.	2,8	Regular
4. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	3,2	Bueno
5. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	3,0	Bueno
Total	2,8	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión cooperación, la cual es valorado como Regular con un promedio de 2,6. En un análisis más detallado se identificó que en términos subjetivos el 31% de los encuestados perciben esta dimensión como buena y por otra parte el 69% como regular. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

figura 21: Diagrama de araña - Cooperación

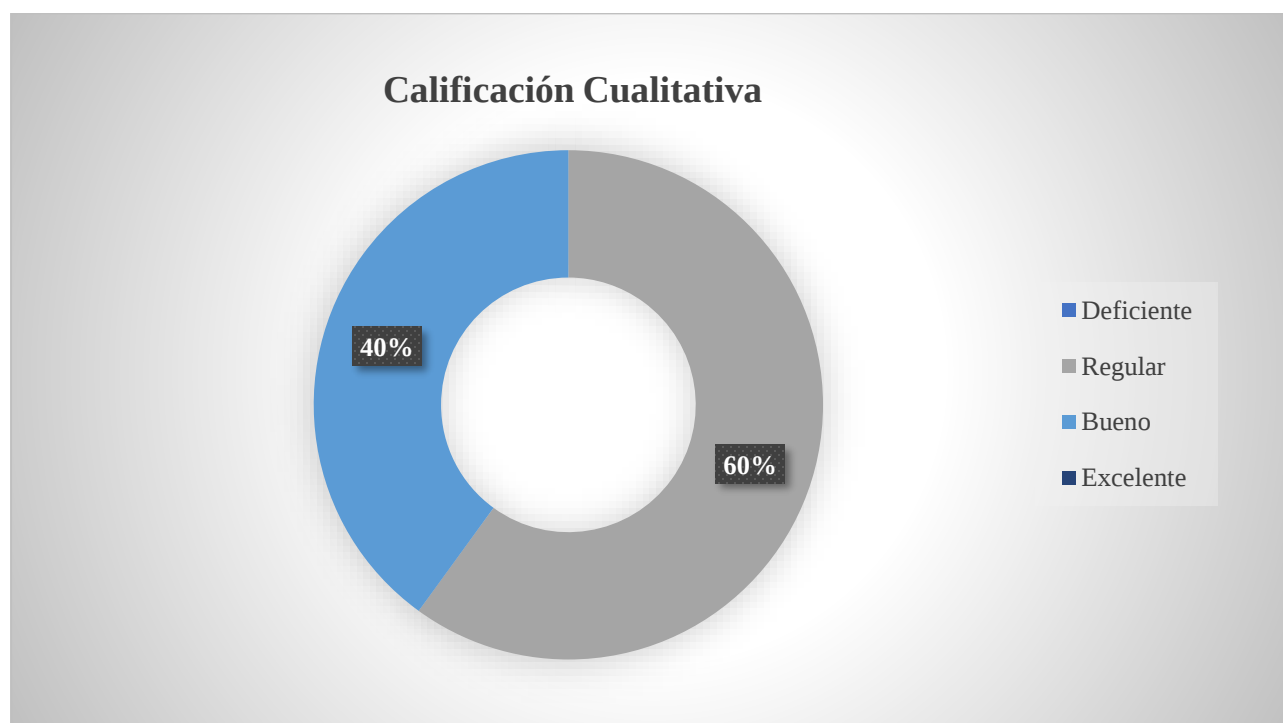


Nota: Elaboración propia

- Se puede observar que 3 de las preguntas están valoradas sobre 2,0 lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la empresa.
- Del mismo modo, se observa que las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que son calificadas como buenas con valoraciones de 3,0 y 3,2 , sin embargo, ninguna de estuvo por encima de 3,5.

Las preguntas mejor valoradas fue la 4.) Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil; con una calificación de 3.2 lo que indica que los colaboradores perciben un grado de compromiso y de colaboración tanto de parte de los superiores como de los compañeros al momento de realizar alguna tarea.

Figura 22: Calificación cualitativa - Cooperación



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior se evidencia que el 60% de los encuestados percibe la organización en términos de sus relaciones como regular, y el 40% de los colaboradores la percibe como buena.

En cuanto a las preguntas calificadas como regular, las cuales fueron la 1, 2 y 3, se identificó que los niveles de confianza entre los miembros de la organización son bajos y que los colaboradores perciben que la organización no da la debida importancia a las aspiraciones que tiene al interior de la empresa, este evidentemente es un aspecto que los superiores deben tener en cuenta, puesto que influye directamente con la motivación de los empleados. Por consiguiente, es indispensable que se tomen medidas que permitan una mejor percepción de los colaboradores. Por otra parte, en cuanto a las preguntas 4 y 5 valoradas como buenas, se observó que los colaboradores perciben que la organización tiene cierto de grado de énfasis en el factor humano y que fácilmente se pueden apoyar entre ellos para lograr cumplir con los objetivos.

Por último, al observar los resultados se establece que la organización debe realizar mejoras que posibiliten una mejor valoración de la dimensión, y especialmente deben enfatizar la relación que existe entre satisfacción laboral y productividad.

7.9. Conflicto

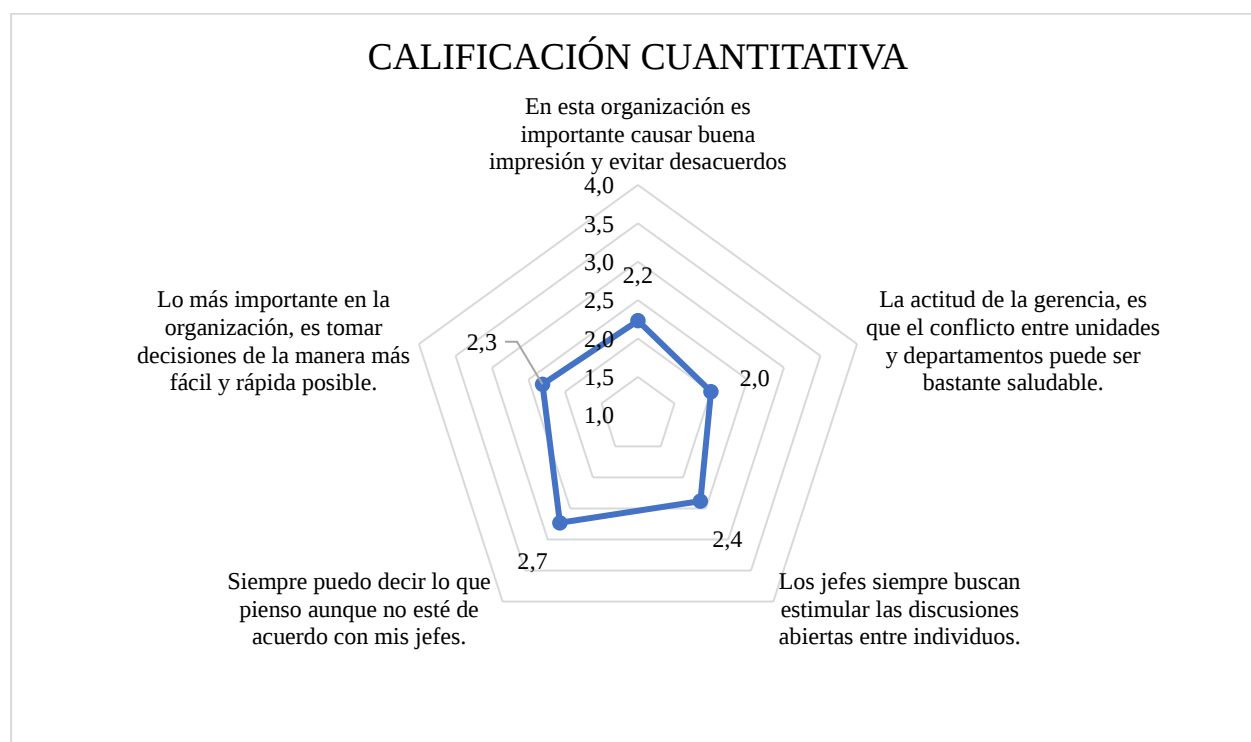
Tabla 13: Resultados por dimensión - Conflicto

CONFLICTO	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. En esta organización es importante causar buena impresión y evitar desacuerdos	2,2	Regular
2. La actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	2,0	Regular
3. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	2,4	Regular
4. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	2,7	Regular
5. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2,3	Regular
Total	2,3	Regular

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión conflicto, la cual fue valorada como regular con un promedio de 2,3 En un análisis más detallado se identificó que en términos subjetivos el 12% de los encuestados perciben esta dimensión como buena y por otra parte el 77% como regular y por último otro 12% percibe la dimensión como deficiente. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

Figura 23: Diagrama de araña - Conflicto



Nota: Elaboración propia

- De acuerdo con este gráfico se puede observar que todas de las preguntas fueron valoradas como regular con un promedio de 2, teniendo que esta dimensión representa lo que perciben los colaboradores con respecto a los jefes, y si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja, se establece que la empresa debe tomar medidas que logren una mejor valoración de la dimensión.
- La pregunta mejor valorada fue la 4, con una calificación de 2,7, la cual está relacionada con la tolerancia de opiniones; de acuerdo con esta calificación se hace evidente que esta dimensión corresponde a una de la más débiles de la empresa, por lo tanto, se debe prestar especial atención en esta.

Figura 24: Calificación cualitativa - Conflicto



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico se visualiza que el total de las preguntas de la dimensión, las cuales corresponde al 100% fueron percibidas como regular, para entrar más en contexto se mencionarán todas las preguntas y seguidamente su respectivo análisis.

- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, esta pregunta obtuvo una calificación de 2.2, lo que señala que la organización carece de un correcto seguimiento cuando se presentan altercados o conflictos, puesto que los colaboradores no sienten plena libertad de expresarse por temor a consecuencias.
- La actitud de la gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, esta pregunta fue calificada con un 2,0, lo cual indica que la empresa no ha tomado medidas suficientes que impidan la existencia de disputas o conflictos entre departamentos.

Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, esta pregunta obtuvo una calificación de 2.3, por lo tanto, se puede evidenciar que esta es una de las áreas a intervenir con el fin de lograr una mejor percepción de los colaboradores.

- Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes, esta pregunta fue calificada con un 2.7, se establece que la organización debe fomentar en un mayor grado la participación y confianza de los colaboradores, con el fin de que estos puedan expresarse de forma libre sin temor a ningún tipo de reprimenda.
- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, esta pregunta fue valorada con un 2.3, señalando que, de acuerdo con lo percibido por los encuestados, la organización planifica cada decisión que se toma, esto confirma un poco más lo que se había analizado en dimensiones anteriores.

Finalmente, el análisis de la dimensión conflicto al ser calificada por debajo de 2.5, señala que la organización debe tomar medidas correctivas que redunde en una mayor valoración de la dimensión.

7.10. Identidad

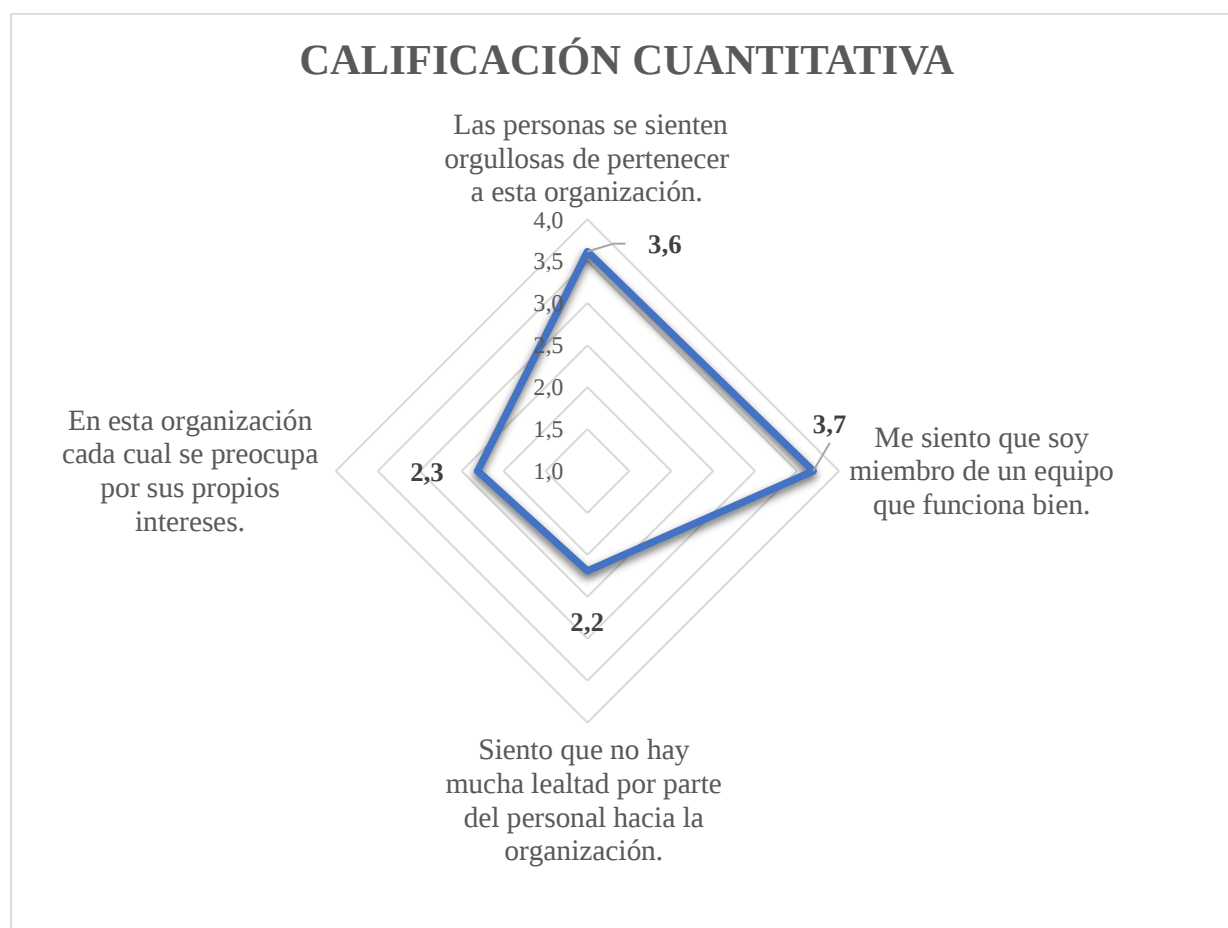
Tabla 14: Resultados por dimensión - Identidad

IDENTIDAD	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	3,6	Bueno
2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3,7	Bueno
3. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	2,2	Regular
4. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	2,3	Regular
Total	3,0	Bueno

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestran las calificaciones obtenidas por cada pregunta de la dimensión identidad, la cual fue valorada como buena con un promedio de 3. En un análisis más detallado se identificó que en términos subjetivos el 54% de los encuestados perciben esta dimensión como buena y por otra parte el 46% como regular. Se profundiza el análisis en términos objetivos con el siguiente gráfico:

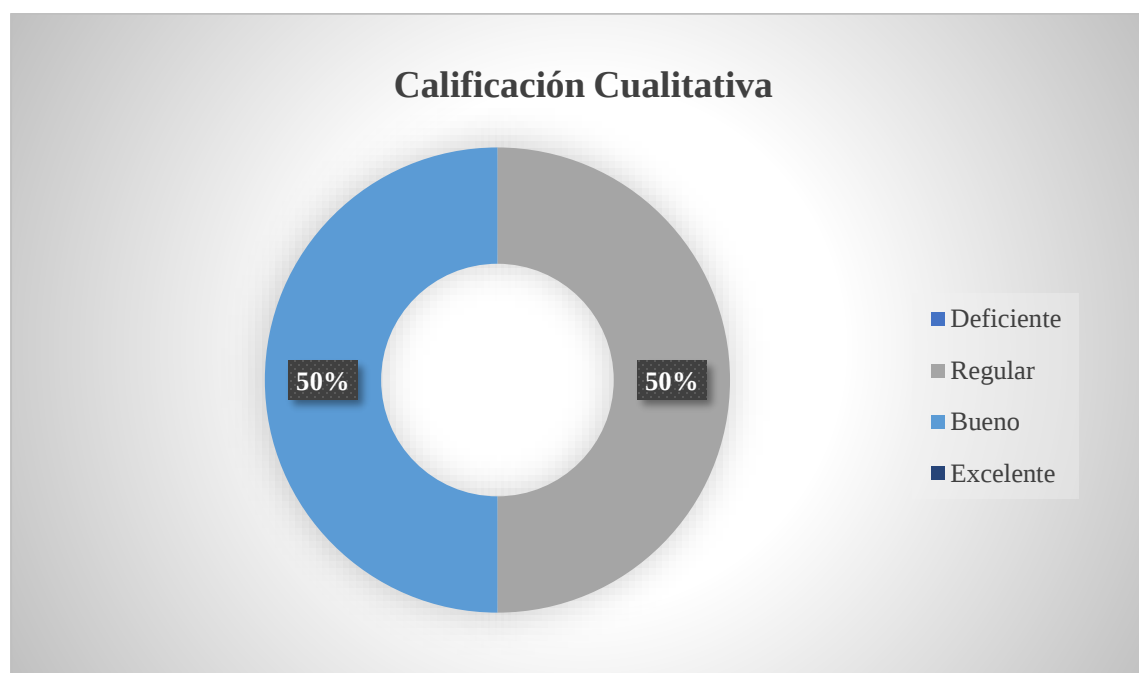
Figura 25: Diagrama de araña - Identidad



Nota: Elaboración propia

- Se puede observar que 2 de las preguntas están valoradas por sobre 2,0 lo cual las califica como regular, determinando así una debilidad para la empresa.
- Del mismo modo, se observa que las preguntas restantes son percibidas como una fortaleza, ya que son calificadas como buenas con valoraciones sobre 3,0
- Las preguntas mejor valoradas fueron la 3 y la 4 con calificaciones de 3.6 y 3.7, lo que indica que los colaboradores se sienten satisfechos y orgullosos de ser parte de la organización.

Figura 26: Calificación cualitativa – Identidad



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior se observa que el 50% de las preguntas de la dimensión identidad fueron percibidas como regular, en donde se pudo establecer que los colaboradores tienen la percepción de que sus compañeros no tienen el grado de lealtad y compromiso que se espera que tengan un empleado que se siente parte de la empresa.

Por otra parte, un 50% de las preguntas fueron percibidas como buenas, lo que señala una percepción positiva en la cual los colaboradores se sienten orgullosos y perciben que su equipo funciona de manera correcta.

Finalmente, se identificó que la dimensión identidad pese a que obtuvo una calificación buena, se hace necesario tomar medidas que fomenten un mayor lealtad y orgullo de los colaboradores por hacer parte de la organización, con el objetivo de que trabajadores tengan un mayor compromiso con la organización.

8. Propuesta de plan de acción

A partir de los resultados hallados después del análisis que se realizó a las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer se plantea a continuación un plan de acción enfocado en mantener las fortalezas referidas en el análisis y al mejoramiento o mitigación de las dimensiones que fueron identificadas como debilidades, con el fin de obtener un buen clima laboral, el cual redunde en una mayor productividad para la organización.

Con el propósito de dar prioridad a la aplicación de las acciones propuestas en el plan, se ha establecido una clasificación resaltando aquellas debilidades y fortalezas de acuerdo con la escala cuantitativa y cualitativa que se definió anteriormente, es decir “DEFICIENTE” (1.0-1.9), “REGULAR”, (2.0-2.9), “BUENO” (3.0-3.9), “EXCELENTE” (4.0) en donde cada una contiene el promedio de la calificación obtenida en cada una de las dimensiones ordenada por “Fortaleza Mayor”, “Fortaleza menor”, “Debilidad Mayor” y “Debilidad menor”, las Fortalezas Mayores corresponden al rango (Excelente), las Fortalezas menores pertenecen al rango (Bueno), las Debilidades menores corresponden al rango (Regular), y por ultimo las Debilidades Mayores corresponden a los rangos (Deficiente).

Tabla 15: Clasificación debilidades y Fortalezas

DIMENSIÓN	VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA	CLASIFICACIÓN
Conflicto	2,3	Regular	Debilidad menor
Relaciones	2,7	Regular	Debilidad menor
Responsabilidad	2,8	Regular	Debilidad menor
Cooperación	2,8	Regular	Debilidad menor
Recompensa	2,8	Regular	Debilidad menor
Desafíos	2,8	Regular	Debilidad menor
Estructura	3,0	Bueno	Fortaleza menor
Identidad	3,0	Bueno	Fortaleza menor
Estándares	3,1	Bueno	Fortaleza menor

Nota: Elaboración propia

La estructura del plan de acción contiene las dimensiones a intervenir.

Tabla 16: Área de mejora 1 – Conflicto

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 77% de los encuestados consideran esta dimensión como regular con una calificación cuantitativa de 2,3, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita especial atención.							
Objetivo estratégico: ejecutar estrategias para la gestión y resolución de conflictos.							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
CONFLICTO	Brindar herramientas a los colaboradores que permitan fortalecer relaciones laborales positivas las cuales redunde en una correcta gestión y resolución de conflictos.	Capacitación al personal en temas relacionadas con el manejo de conflictos, la cual, incluirá temas como; la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, buenas prácticas laborales, relaciones interpersonales, entre otros.	Departamento del Talento Humano	1 mes	Lugar en donde se llevarán a cabo los talleres, material de oficina como computador y video beam, refrigerio y personal especializado el cual deberá dirigir las capacitaciones, lo anterior será financiado por el Dpto. de Talento Humano	Número de capacitaciones asistidas/ Número de capacitaciones ofrecidas	El gerente de la empresa debe recibir un informe mensual con los avances y hallazgos

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad Menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
CONFLICTO	Brindar herramientas a los colaboradores que permitan fortalecer relaciones laborales positivas las cuales redunden en una correcta gestión y resolución de conflictos.	Organización y equipamiento de espacios en los cuales los colaboradores pueden realizar actividades (culturales, deportivas, recreativas) que los comprometa a formar parte de esta, para que puedan desarrollar habilidades de integración y empatía con el fin de que haya una mayor interacción y así fomentar las buenas relaciones interpersonales.	Departamento del Talento Humano	De forma bimestral	Lugar o espacio en el cual se desarrollará la actividad, equipos de cómputo y comunicación como un computador y un video beam, el cual se proyectarán los temas que se discutirán en la actividad, esto dependerá del tipo de actividad, además del refrigerio que se consuma, todo lo anterior deberá ser costeados por el Dpto. de Talento Humano.	Número de espacios utilizados /Número de espacios habilitados	El gerente de la empresa debe recibir un informe mensual con los avances y hallazgos

Nota: Elaboración propia

Tabla 17: Área de mejora 2 - Relaciones

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 77% de los encuestados consideran esta dimensión como regular con una calificación cualitativa de 2,7, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita especial atención.							
Objetivo estratégico: Establecer procesos que permitan una mayor empatía y confianza entre los miembros de la organización							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RELACIONES	Implementar estrategias que preserven y fomenten las óptimas relaciones interpersonales entre el personal de la empresa	Capacitación en relaciones interpersonales la cual se oriente a desarrollar destrezas para optimizar la autoestima, la comunicación, las habilidades interpersonales, liderazgo, manejo de conflictos, logro del respecto y así fortalecer estos aspectos	Departamento de Talento Humano	1 mes	Asesoría de personal experto y financiación a cargo del Dpto. de Talento Humano	Número de asistentes/ Total de colaboradores	Dpto. de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RELACIONES	Implementar estrategias que preserven y fomenten las óptimas relaciones interpersonales entre el personal de la empresa	Fortalecimiento de las relaciones entre departamentos a través de métodos como la-creación de una red social interna en la cual los departamentos pueden compartirse información e imágenes de valor como fechas de cumpleaños, reconocimiento del empleado del mes y actividades extracurriculares que realice la empresa.	Departamento de Talento Humano	De forma permanente	Gestiones para la creación de la red social interna	Creación e implementación de la red social interna	Dpto. De Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RELACIONES	Implementar estrategias que preserven y fomenten las óptimas relaciones interpersonales entre el personal de la empresa	Fortalecimiento de las relaciones entre el personal a través de convenciones empresariales, las cuales son un escenario propicio para estrechar las relaciones los compañeros de trabajo tanto de la misma sede como de otras de ámbito nacional e internacional	Departamento de Talento Humano	De forma Mensual	Disposición y financiación a cargo del Dpto. de Talento Humano	Número de convenciones realizadas / Total de convenciones programadas	Dpto. De Talento Humano

Nota: Elaboración propia

Tabla 18: Área de mejora 3 - Recompensa

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 46% de los encuestados consideran esta dimensión como regular y el 8% como deficiente, con una calificación cualitativa de 2.8, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita de una intervención.							
Objetivo estratégico: Planificación y ejecución de un efectivo programa de recompensas							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RECOMPENSA	Reorientar el actual programa de incentivos con el propósito de desarrollar y motivar al personal y así crear una cultura con orientación al alto desempeño	Implementación de recompensas y reconocimientos informales integrados en el programa de incentivos formales como felicitaciones personales y reconocimientos públicos, otorgados por iniciativa del directivo.	Departamento del Talento Humano	De forma Mensual	Financiación a cargo del Dpto. de Talento Humano	Porcentaje de reconocimientos otorgados públicamente a empleados	Gerente general en conjunto con el Dpto. del Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RECOMPENSA	Reorientar el actual programa de incentivos con el propósito de desarrollar y motivar al personal y así crear una cultura con orientación al alto desempeño	Diseño y desarrollo de políticas claras para los incrementos salariales y ascensos de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño, con el fin de reconocer aspectos como; la habilidad, la responsabilidad, los méritos y eficacia en el trabajo realizado por los empleados.	Departamento del Talento Humano	Cada 3 años	Financiación a cargo del Dpto. de Talento Humano	Número de empleados evaluados/ Número total de empleados	Gerente general en conjunto con el Dpto. del Talento Humano

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19: Área de mejora 4 - Responsabilidad

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 65% de los encuestados consideran esta dimensión como regular y un 4% como deficiente con una calificación cuantitativa de 2.8, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita especial atención.							
Objetivo estratégico: Desarrollar una cultura de confianza la cual redunde en compromiso y responsabilidad laboral							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RESPONSABILIDAD	Establecer de estrategias que fomenten la participación, iniciativa y el empoderamiento de los colaboradores con el fin de generar un ambiente en cual el personal comparta sugerencias, e ideas sobre su trabajo y la empresa en general	Diseñar un programa de mentorías con los líderes por departamento los cuales apoyen y proporcionen confianza, ya que si los empleados sienten que sus superiores los apoyan tiende a sentirse empoderados	Departamento del Talento Humano	De forma Trimestral	Disposición y compromiso por parte de los líderes	Número de mentores establecidos/ Total de departamentos	Gerente general en conjunto con el Dpto. del Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN							
Dm: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RESPONSABILIDAD	Establecer estrategias que fomenten la participación, iniciativa y el empoderamiento de los colaboradores con el fin de generar un ambiente en cual el personal comparta sugerencias, e ideas sobre su trabajo y la empresa en general	Fomento de la comunicación abierta a través de juntas de equipo con el propósito de animar o estimular a los colaboradores a expresar sus ideas, perspectivas y preocupaciones, tanto positivas como negativas, sin miedo a ser criticados, esto proporcionará al personal sentimiento de confianza	Departamento del Talento Humano	De forma Mensual	Papelería y disposición por parte de los funcionarios de la empresa	Número de juntas ejecutadas/ Número de juntas programadas	Gerente general en conjunto con el Dpto. del Talento Humano.

Nota: Elaboración propia

Tabla 20: Área de mejora 5 - Cooperación

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 69% de los encuestados consideran esta dimensión como buena, pero con una calificación cualitativa de 2,8, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita especial atención.							
Objetivo estratégico: Generar y consolidar vínculos laborales entre los empleados de la empresa a fin de fortalecer comportamientos de cooperación entre ellos							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
COOPERACIÓN	Construir y desarrollar una cultura de cooperación entre los empleados	Fomento de la colaboración y la innovación entre los diferentes departamentos de la organización a través de una plataforma de fácil acceso en la que los trabajadores compartan información y conocimiento sobre los procesos en marcha en unión con los compañeros	Departamento de Talento Humano	De forma Trimestral	Disposición por parte de los implicados	Ideas recibidas/ Total de colaboradores	Dpto. de Talento Humano en

Nota: Elaboración propia

Tabla 21: Área de mejora 6 - Desafíos

PLAN DE ACCIÓN							
DM: Debilidad menor							
Diagnóstico: El 58% de los encuestados consideran esta dimensión como regular con una calificación cuantitativa de 2,8, por tal razón se considera a esta dimensión como una debilidad, la cual necesita especial atención.							
Objetivo estratégico: Establecer procesos que permitan tomar riesgos medidos y evaluados							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RIESGOS-DESAFÍOS	Brindar estrategias que redunden en una gestión eficaz de los riesgos	Diseño de un sistema de gestión del riesgo para prever las situaciones que se puedan presentar en el futuro y un plan de mitigación para los mismos.	Líderes de cada Área	6 meses	Asesoría profesional financiada por el Dpto. de Talento Humano	Creación e implementación de sistema de gestión del riesgo	Dpto. de Talento Humano en conjunto con la Gerencia general

PLAN DE ACCIÓN							
Dm: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
RIESGOS-DESAFÍOS	Brindar estrategias que redunden en una gestión eficaz de los riesgos	Capacitación continua a todas las áreas y niveles de la empresa relacionadas con las funciones, procesos y procedimientos que estos deben realizar de forma regular a fin de que el personal tenga la confianza suficiente de tomar riesgos o desafíos inherentes a las actividades que se realizan	Departamento de Talento Humano	De forma Trimestral	Asesoría profesional financiada por el Dpto. de Talento Humano	Número de capacitaciones realizadas/ Números de capacitaciones programadas	Dpto. de Talento Humano en conjunto con la Gerencia general

Nota: Elaboración propia

Tabla 22:Área de mejora 7 - Estructura

PLAN DE ACCIÓN							
FM: Fortaleza menor							
Diagnóstico: El 53% de los encuestados consideran esta dimensión como bueno con una calificación cuantitativa de 3.0, por tal razón se considera a esta dimensión como una fortaleza, no obstante, se debe tomar medidas que permita una mayor valoración de la dimensión							
Objetivo estratégico: Implementar procesos que permitan una estructura organizacional armónica y clara la cual facilite a los colaboradores el cumplimiento de los objetivos empresariales							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
ESTRUCTURA	Desarrollar estrategias que fomenten la integración de los individuos y los procesos de la organizacion ales	Diseño de un plan de entrenamiento al cargo a fin de que el personal tenga claridad de su aporte a la misión, visión y objetivos estratégicos	Departamento de Talento Humano	Mensual	Disposición por parte de los encargados	Talleres de capacitación organizacional realizados / Talleres de capacitación programados	Dpto. de Talento Humano en conjunto con la Gerencia general

PLAN DE ACCIÓN							
Fm: Fortaleza menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
ESTRUCTURA	Desarrollar estrategias que fomenten la integración de los individuos y los procesos de la organizacionales	Capacitación al personal sobre la organización como sistema y la importancia que tienen cada una de sus partes.	Departamento de Talento Humano	1 mes	Asesoría profesional financiada por el Dpto. de Talento Humano	Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones programadas	Dpto. de Talento Humano en conjunto con la Gerencia general
		Establecimiento de indicadores de gestión para llevar un efectivo control de las acciones y un análisis para ver si están cumpliendo los objetivos propuestos y así poder socializarlo con el personal		De forma Mensual		Número de tareas cumplidas / Número de tareas asignadas	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 23: Área de mejora 8 - Identidad

PLAN DE ACCIÓN							
Fm: fortaleza menor							
Diagnóstico: El 54% de los encuestados consideran esta dimensión como buena con una calificación cuantitativa de 3.0, por tal razón se considera a esta dimensión como una fortaleza, no obstante, se tomarán medidas para mantener y fortalecer.							
Objetivo estratégico: Fortalecer el compromiso y la lealtad que tienen los trabajadores hacia la empresa							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
IDENTIDAD	Implementar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia de los miembros de la organización	Creación de espacios comunes de participación para distribuir responsabilidades con el propósito de crear un sentimiento de utilidad y necesidad dentro de la empresa	Departamento de Talento Humano/Gerencia General	De forma Mensual	Disposición por parte de los encargados	Número de espacios utilizados/ Numero de espacios creados	Dpto. de Talento Humano en

Nota: Elaboración Propia

Tabla 24: Área de mejora 9 – Estándares

PLAN DE ACCIÓN							
FM: Fortaleza menor							
Diagnóstico: El 69% de los encuestados consideran esta dimensión como regular con una calificación cuantitativa de 3.1, por tal razón se considera a esta dimensión como una fortaleza, no obstante, se tomarán medidas para mantener y fortalecer							
Objetivo estratégico: Fomentar criterios de evaluación que redunden en buenas prácticas laborales							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
ESTÁNDARES	Brindar herramientas para medir de manera efectiva y creativa el desempeño de los colaboradores con el propósito de que estas no impacten de forma negativa el clima organizacional	Implementación del Balanced scorecard en la planeación estratégica, esta permitirá vincular el desempeño de los empleados con ejecución de la estrategia, alinear al personal con los objetivos de la compañía y fortalecer la relación jefe-empleado	Departamento de Talento Humano	De forma semestral	Presupuesto necesario el cual deberá ser proporcionado por el Dpto. de Talento Humano	Número de colaboradores evaluado/Total colaboradores	Dpto. del Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN							
Dm: Debilidad menor							
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS Y FINANCIACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
ESTÁNDARES	Brindar herramientas para medir de manera efectiva y creativa el desempeño de los colaboradores con el propósito de que estas no impacten de forma negativa el clima organizacional	Implementación de la Evaluación 360, esta es una herramienta para medir el desempeño de los empleados de forma eficaz ya que esta evalúa comportamientos medibles, numéricos, y otros relacionadas con las opiniones, permitiendo así beneficios como; objetividad, evita sesgos en la información y además fomenta una comunicación horizontal	Departamento de Talento Humano	De forma Semestral	Presupuesto necesario el cual deberá ser proporcionado por el Dpto. de Talento Humano	Número de colaboradores evaluados/ Total colaboradores	Dpto. del Talento Humano

Nota: Elaboración propia

9. Conclusiones

La realización de la presente investigación fue un proceso de gran enriquecimiento para los autores ya que permitió explorar una temática tan importante como es el clima organizacional, además este estudio fue de gran relevancia para la organización ECOFÉRTIL S.A, ya que se logró determinar la percepción que tienen los colaboradores acerca de cada una de las dimensiones trabajadas a través del instrumento de medición del clima laboral de Litwin y Stringer.

El desarrollo de la presente investigación posibilitó la determinación del clima organizacional en la empresa ECOFÉRTIL S.A en donde se pudo conocer aspectos internos de la organización como una misión y una visión claramente definidas, una perspectiva de gestión desarrollada desde lo competitivo y lo social.

Por otro lado, se logró determinar las variables o dimensiones críticas y la estructuración de un plan de acción o una propuesta de mejoramiento la cual incluye unas acciones de mejora, actividades que permitirán conseguir el objetivo, responsables de la actividad, el tiempo en el cual se debe llevar acabo la actividad, los recursos necesarios, los indicadores y por último los responsables del seguimiento de esta manera mitigando o eliminando los factores que inciden de forma negativa en el clima laboral de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis de la información suministrada por el instrumento se observa que la valoración promedio general de todas las dimensiones (9), fue de 2,81, lo que de acuerdo con las escalas establecidas corresponde a “regular”, lo que permite establecer que es necesario mejorar la percepción que se tiene del clima laboral por tal razón es de vital importancia iniciar la implementación del plan de

acción y vincularlo al plan estratégico de la organización para poder incrementar la satisfacción de los colaboradores de la empresa.

Dentro las calificaciones obtenidas en cada una de las dimensiones se identificaron que ninguna de las dimensiones alcanzó una valoración de 4.0, lo que de acuerdo con la escala establecida corresponde a una calificación “excelente”, lo que evidencia que para las dimensiones estudiadas en ECOFÉRTIL S.A no existe ninguna en la cual los colaboradores se sientan plenamente satisfechos.

Por otro lado, se evidenció que dentro de las dimensiones mejor calificadas se encuentra la Estructura con una calificación cualitativa de 3.0, “buena” lo que representa las limitaciones por los que deben pasar los colaboradores para desarrollar su trabajo, en donde se pudo establecer percepciones positivas, Identidad con una calificación cualitativa de 3.0, “buena” en donde se encontró compromiso organizacional por parte de los miembros de la compañía, Estándares con una calificación cualitativa de 3.1, “buena, en donde se encontró que en términos de estándares existe énfasis en el factor humano. No obstante, las dimensiones anteriormente mencionadas fueron calificadas por debajo de 4.0 por lo que también son sujetas a medias correctivas.

Por otra parte, entre las dimensiones por mejorar se resalta Conflicto con una calificación cualitativa de 2,3, “regular” lo que indica que las relaciones laborales no están fortalecidas lo que de manera desfavorable afecta la productividad y la eficiencia de los procesos organizacionales.

Relaciones, la cual obtuvo una calificación cualitativa de 2,7, “Regular” con estos resultados se ratifica lo dicho anteriormente indicando que la organización debería

fomentar vínculos laborales positivos, porque este es un factor que adquiere una gran importancia, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador sino también a la productividad de la empresa, por lo que se debe procurar la creación de lazos adecuados entre compañeros de trabajo, consiguiendo de esta forma un ambiente laboral confortable.

Así mismo la dimensión Recompensa no obtuvo una valoración esperada con una calificación cualitativa de 2.8, “regular”, en donde se observó que no existe gran estimulación en los colaboradores lo que impacta en el rendimiento y cumplimiento de las metas. Responsabilidad tampoco obtuvo mejor percepción por los colaboradores con una calificación cualitativa de 2.8, “regular” en donde se encontró que la organización realiza una constatación y seguimiento regular de cada una de las tareas asignadas logrando así eliminar posibles errores organizacionales, no obstante, si esta conducta es permanente en cada una de las tareas por pequeñas que sean podría generar al personal desconfianza y desmotivación al momento de la realización de las labores.

Cooperación obtuvo una calificación cualitativa de 2.8, “regular” lo que sugiere que no existe en gran medida un ambiente de cooperación entre los miembros del equipo, el cual es de gran relevancia para construcción de un ambiente laboral más sano. Por último, se encuentra la dimensión Riesgos-Desafíos con una calificación cualitativa de 2,8, “regular”, donde se estableció que la empresa toma riesgos evaluados y medidos.

Por otro lado, es importante resaltar que ninguna de las dimensiones fue calificada por debajo de 2.0, lo que de acuerdo con la escala establecida corresponde a “deficiente” lo que permite determinar que la percepción del clima laboral en la empresa ECOFÉRTIL S.A no es desfavorable en términos generales.

De acuerdo a lo anterior; es imperativo enfatizar en la necesidad de examinar aquellos factores que inciden en el comportamiento de los colaboradores y específicamente aquellos elementos que afectan negativamente en el clima laboral, a partir de esta información los directivos tendrán un horizonte de cómo deberán actuar frente a éste, y así poder encontrar las medidas adecuadas como lo son el plan de acción planteado el cual está enfocado en mantener las fortalezas referidas en el análisis y al mejoramiento y mitigación de las dimensiones que fueron identificadas como debilidades, con el fin de obtener un buen clima laboral, el cual redunde en una mayor productividad para la organización.

Recomendaciones

A través de la información analizada en el presente trabajo de investigación se evidencian algunos aspectos por mejorar los cuales afectan de forma negativa el ambiente laboral de la organización, teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda principalmente la implementación del plan de acción presentado y las recomendaciones planteadas a continuación, con el objetivo de dar respuesta a las dimensiones que manifiestan debilidades, de acuerdo con la percepción de los colaboradores.

- Se le recomienda a la organización potenciar sus fortalezas de manera que estas puedan contrarrestar de forma eficaz las amenazas.
- Fortalecer los vínculos laborales a través de la creación de espacios en los cuales los colaboradores pueden realizar actividades de tipo cultural, deportivo o recreativo con el fin de estos puedan desarrollar habilidades de integración y empatía así mismo la mitigación de conflictos
- Fortalecer el programa de recompensas a través de incentivos monetarias y no monetarias a fin de motivar y satisfacer las necesidades de los colaboradores, lo que a su vez repercutirá en una mejora del clima laboral y al logro de altos niveles de desempeño.
- Ejecutar estrategias que fomenten la participación y la iniciativa entre el personal dado que estas son cualidades que van a generar una mejora sustancial en la motivación, confianza y compromiso de los colaboradores traduciendo así una mejora del clima organizacional.

- Realizar procesos de retroalimentación de forma presencial y personal con cada uno de los miembros del equipo, ya que esto brindará seguridad y confianza, además reforzará aquello que están haciendo mal, mejorando así el desempeño general de todo el equipo.
- Fomentar la integración de los individuos y los procesos de la organización a fin de generar claridad a los colaboradores en aspectos como la definición de tareas, obligaciones y políticas.
- Fortalecer la comunicación entre los jefes de departamento con el propósito intercambiar ideas, resolver problemas juntos, celebrar juntos y asumir la responsabilidad colectiva a fin de comportamientos de cooperación entre los colaboradores de la organización.
- Realizar capacitaciones constantes al personal con el propósito de mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes de estos y así aumentar la productividad y la calidad del trabajo, incrementar la rentabilidad de la organización y fortalecer la confianza y compromiso que tiene los empleados por la misma.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas del plan de acción una vez este sea llevado a cabo.

Finalmente, posterior a la aplicación del plan de acción en los tiempos estipulados se recomienda realizar nuevas mediciones del clima organizacional a fin de que se pueda evidenciar el impacto y la efectividad del plan de acción presentado.

Referencias

Aktouf, Omar. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali:

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. p. 35

Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

B. Avolio, F. Walumbwa, T. Weber, (2009), Leadership: Current theories, research, and future directions, Annual Review of Psychology, 60 pp. 421-449

Bennis, W, G. (1987). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. E.U.A. Fondo Educativo Interamericano

BERNAL, CÉSAR A. (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.

Buonacore, Domingo (1980) Diccionario de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar. Pág.: 229.

Cumming, T. Worley, C. (2008). Desarrollo y Cambio Organizacional. México: McGraw-hill

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1999). Administración De Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Código sustantivo del trabajo. [CST]. Ley 3743 de 1950. 7 de junio de 1951 (Colombia)

Constitución Política de Colombia [Const]. Arts. 13, 25. 7 de julio de 1991 (Colombia)

- De Farías. (1983). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa.
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración.
- Gómez, Marcelo M. (2006): "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica". Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.
- Halpin, A.W. y Crofts, D.B. (1963). 'The organizational climate of schools'. International Review of Education, 22 (4),
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ra edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez R (1998). *Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas
- K. Lewin, R. Lippit, R. White, (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates Journal of Social Psychology, pp. 271-301
- Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Octubre 28 de 1993. DO. N° 41.094
- Méndez, C. (2016). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México, D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.

R. Stogdill, (1974), Handbook of leadership: A survey of theory and practice, The Free Press, New York

Rodriguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega

S. Kerr, J. Jermier, (1978), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement Organizational behavior and human performance, pp. 375-403

Sorensen, J. (1999). Nitrogen effects on vegetable crop production and chemical composition. Acta Horticulturae, 506, 41-49

R. Stringer, (2001), Leadership and Organizational Climate, Prentice-Hall, New Yersey

Stephen P. Robbins, Javier Enríquez Brito. (2009) Comportamiento organizacional (13ª Edición), Teoría de las expectativas, PEARSON EDUCACIÓN, México. Pág. 197

Tapia Zambrano Ricardo, Teoría de las expectativas, Universidad tecnológica de Hermosillo, Pág. 3

Weisbord, M. (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. San Francisco: Jossey-Bass.

Web-grafía

Alcaldía Distrital de Buenaventura (2009). *Información General*. Recuperado de:
<https://www.buenaventura.gov.co/articulos/informacion-general>

Jaime Santillana Soto. (2015, Marzo 22) Complejos Petroquímicos. [Web log post].
 Educacion en ingeniería química. Recuperado de:
<https://www.ssecoconsulting.com/complejos-petroquimicos.html>

Monómeros. “Mundo monómeros, Nuestra Historia, Nuestra misión, Nuestra
 Visión, Perspectiva de Gestion, Nuestros Complejos Petroquímicos”. Recuperado de:
http://www.monmeros.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2

Real Academia Española (REA). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado
 de: https://dle.rae.es/rada?m=30_2

RBUJAN. (2012, Junio 10). El concepto de filial de una empresa [Web log post].
 Pymes y Autónomos. Recuperado de: <https://www.pymesyautonomos.com/legalidad/el-concepto-de-filial-de-una-empresa>

Anexos

Anexo 1: Solicitud de Permiso

Buenaventura, 29 de octubre del 2019

Señor: RODRIGO VILLEGAS

Gerente Ecofértil S.A

Respetado señor Villegas

En el marco del desarrollo del pensum del programa académico Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Pacífico, los estudiantes desarrollan su trabajo de grado como requisito final para la obtención de su título profesional.

Por tal motivo los estudiantes Luis Enrique Aguirre Peña y Yeicy Yurany Bonilla Grueso han mostrado su interés en realizar una investigación en clima organizacional en la empresa que usted lidera. Es por esto, que solicitamos comedidamente de su colaboración y la del personal a su cargo para el desarrollo de dicho proceso de investigación en el área de operaciones. Para esto estaremos aplicando una encuesta en sus instalaciones.

De antemano agradecemos su apoyo y quedamos a la espera de su positiva respuesta.

Saludos cordiales.

YEICY YURANY BONILLA GRUESO

LUIS ENRIQUE AGUIRRE PEÑA

Estudiante Programa Académico

Estudiante Programa Académico

Administración de Empresas

Administración de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacifico Universidad del Valle Sede Pacifico

Anexo 2: Entrevista realizada al gerente de ECOFÉRTIL S.A

Sr. Rodrigo Villegas

1. ¿Tienen un plan de gestión para el talento humano, nos lo podría describir?
2. ¿Existe un encargado de recursos humanos?
3. ¿Mediante que políticas funciona el departamento de talento humano?
4. ¿existen objetivos peras el departamento de talento humano; están alineados con los de la empresa?
5. ¿La empresa invierte recursos en el departamento del talento humano? Capacitaciones, incentivos.

Anexo 3: Cuestionario de clima organizacional (Litwin y Stringer)

Perfil Sociodemográfico

Género: Masculino ____ Femenino ____

Edad: ____

Nivel de formación:

Bachiller ____ Técnico ____ Tecnología ____ Pregrado ____ Posgrado ____

INSTRUCCIONES:

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la empresa en que usted trabaja, frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:

MUY EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, DE ACUERDO, MUY DE ACUERDO.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa.

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean				

evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas en compromiso con el equipo.				
16. En esta organización cuando alguien comete				

un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay buena retroalimentación.				
22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me corrigen.				
DESAFIOS	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena jugada.				
RELACIONES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
ESTÁNDARES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los				

demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
COOPERACIÓN	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
45. En esta organización es importante causar buena impresión y evitar desacuerdos				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera				

más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

