

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y
Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial,
Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023

Keila Beatriz Estupiñán Niebles

Anderson Ortega Rengifo

Notas de los Autores

Keila Beatriz Estupiñán Niebles y Anderson Ortega Rengifo, Ciencias de la
Administración,

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La correspondencia en relación a este estudio debe dirigirse a Universidad del Valle

Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar. Km 9, Valle del Cauca

Dirección electrónica: keila.estupinan@correounivalle.edu.co y

anderson.ortega@correounivalle.edu.co

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y
Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial,
Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023

Keila Beatriz Estupiñán Niebles

Anderson Ortega Rengifo

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor: Daniel Adolfo Parra Lizcano

Docente universitario del programa de Administración de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacífico

2023

Notas de los Autores

Keila Beatriz Estupiñán Niebles y Anderson Ortega Rengifo, Ciencias de la
Administración,

Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La correspondencia en relación a este estudio debe dirigirse a Universidad del Valle

Sede Pacífico. Av. Simón Bolívar. Km 9, Valle del Cauca

Dirección electrónica: keila.estupinan@correounivalle.edu.co y

anderson.ortega@correounivalle.edu.co

Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	15
2. Resumen	18
3. Abstract.....	19
4. Problema de Investigación.....	20
4.1 Planteamiento del Problema	20
4.2 Formulación del problema	24
5. Objetivos.....	25
5.1 Objetivo General.....	25
5.2 Objetivos específicos	25
6. Justificación	26
7. Marcos de referencia	27
7.1 Marco contextual	27
7.1.1 Aspectos geográficos.....	27
7.1.2 Generalidades de la empresa	29
7.1.3 Contexto del término de clima organizacional	32
7.1.4 Contexto sectorial	33
7.2 Marco teórico	38
7.2.1 El período clásico de la Gestión Humana.....	38
7.2.2 El período contemporáneo de la Gestión Humana.	41
7.2.3 El comportamiento organizacional.....	44

7.2.4	El clima organizacional	45
7.2.5	Variables del clima organizacional.....	46
7.2.6	Dimensiones	48
7.2.7	Tipos de sistemas del clima organizacional:	49
7.2.8	La motivación y satisfacción laboral	51
7.2.9	Liderazgo	52
7.2.10	Instrumentos para medir el clima organizacional.....	56
7.3	Estado del arte.....	70
7.4	Marco conceptual.....	76
7.5	Marco legal	79
8.	Aspectos metodológicos	81
8.1	Tipos de estudios	81
8.2	Enfoque de la investigación	81
8.3	Método de investigación	82
8.4	Fuentes de información.....	82
8.4.1	Fuentes primarias.....	83
8.4.2	Técnicas para recolección de información	83
8.4.3	Fuentes secundarias	84
8.5	Población y muestra.....	84
8.6	Proceso metodológico	85
9.	Caracterización de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S y sus colaboradores.....	88
9.1	Generalidades de la empresa.....	88

9.2	Estructura organizacional.	89
9.3	Relación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.....	91
9.4	Identificación de los cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos.	93
10.	Identificación de los factores positivos y/o negativos que inciden en el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	95
10.1	Identificación desde la teoría de las variables del clima organizacional.....	95
10.2	Resultados	97
10.2.1	Caracterización de la población.....	98
10.2.2	Sentido de pertenencia.....	102
10.2.3	Ambiente físico	110
10.2.4	Ergonomía	117
10.2.5	Motivación.....	121
10.2.6	Trabajo en equipo	127
10.2.7	Liderazgo	133
10.2.8	Desarrollo de personal	139
10.2.9	Remuneración	147
10.2.10	Reconocimiento	152
10.2.11	Comunicación	157
10.3	Sistematización de los factores positivos y negativos.....	161
10.3.1	Factores positivos	161
10.3.2	Factores negativos	162

11. Análisis del estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	164
11.1 Resultados para el total de la empresa	165
11.1.1 Paralelo de los resultados frente al método IMOC.....	169
11.2 Cruce de variables	173
12. Propuesta de un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	175
12.1 Área de mejora identificadas.....	176
12.2 Plan de acción.....	179
13. Conclusiones.....	184
14. Recomendaciones	186
Bibliografía.....	188
Anexos	195

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Componentes del liderazgo en las empresas globales	54
Tabla 2. Relación entre la estructura de la encuesta (dimensiones elegidas) y las variables del IMCOC	69
Tabla 3. Estado del arte	71
Tabla 4. Normograma.....	79
Tabla 5. Proceso metodológico	85
Tabla 6. Cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS.....	93
Tabla 7. Caracterización de la población según sexo y edad	100
Tabla 8. Caracterización de la población según sexo y área organizacional.....	101
Tabla 9. Estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	166
Tabla 10. Equivalencia entre los resultados totales y el método IMCOC	169
Tabla 11. Equivalencia entre los resultados totales y el método IMCOC	170
Tabla 12. Resultados totales del clima organizacional según el método IMCOC	171
Tabla 13. Estado real del clima organizacional, según sexo de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	173
Tabla 14. Estado real del clima organizacional, según edad de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	174

Tabla 15. Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Compañía

Productora de Concretos y Agregados S.A.S. 179

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Producción de concreto. Otros*	36
Gráfico 2. Distribución de la muestra.....	98
Gráfico 3. Caracterización de la población según sexo.....	99
Gráfico 4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	103
Gráfico 5. ¿Le gusta su empresa?	104
Gráfico 6. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	105
Gráfico 7.¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?.....	106
Gráfico 8. ¿Se siente integrado en su empresa?	107
Gráfico 9.¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	108
Gráfico 10. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	109
Gráfico 11. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	111
Gráfico 12. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	112
Gráfico 13. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?.....	113
Gráfico 14. ¿El nivel de ruido es soportable?.....	114
Gráfico 15. ¿Los baños están limpios?	115
Gráfico 16. ¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	116
Gráfico 17. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	117
Gráfico 18. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	118

Gráfico 19. ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de su computador o la tecnología de ésta no lo requiere?	119
Gráfico 20. ¿Cree usted que su silla es adecuada?	120
Gráfico 21. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	121
Gráfico 22. ¿Considera usted que su puesto de trabajo permite tener autonomía?	122
Gráfico 23. ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	123
Gráfico 24. ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	124
Gráfico 25. ¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	125
Gráfico 26. ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	126
Gráfico 27. ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	127
Gráfico 28. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	128
Gráfico 29. ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	129
Gráfico 30. ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	130
Gráfico 31. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	131
Gráfico 32. ¿Existe mucha movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	132
Gráfico 33. ¿Su jefe inmediato lo trata bien, con amabilidad?	134
Gráfico 34. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	135
Gráfico 35. ¿Considera que su jefe es participativo?	136
Gráfico 36. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	137
Gráfico 37. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?	138

Gráfico 38. ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?.....	139
Gráfico 39. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	141
Gráfico 40. ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?.....	142
Gráfico 41. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	143
Gráfico 42. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	144
Gráfico 43. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	145
Gráfico 44. ¿Existen posibilidades reales de cambio de cargo en su empresa?	146
Gráfico 45. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?.....	148
Gráfico 46. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	149
Gráfico 47. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	150
Gráfico 48. ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	151
Gráfico 49. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?.....	152
Gráfico 50. ¿Considera que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	153
Gráfico 51. ¿Considera su empresa que usted realiza un trabajo útil?	154
Gráfico 52. ¿Considera que su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en la permanencia de su puesto de trabajo, de cara al futuro?.....	155

Gráfico 53. ¿Considera que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	156
Gráfico 54. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	158
Gráfico 55. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	159
Gráfico 56. ¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	160

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Localización de Buenaventura en el Valle del Cauca y Colombia.	28
Figura 2. Logotipo Coagregados S.A.S.	29
Figura 3. Disposición de las tres variables	47
Figura 4. Organigrama de la empresa.	91
Figura 5. Estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	167

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Presentación del instrumento	195
Anexo B. Relación entre Variables del IMCOC y Dimensiones propuestas	199

1. Introducción

En este documento se presentan los resultados de una investigación cuyo propósito es diagnosticar el Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023

Esta empresa se dedica a la fabricación de cemento y hormigón desde el año 2006, sufriendo una serie de transformaciones en su estructura organizacional y una reducción del tamaño de la planta de personal, pasando de 150 colaboradores a 42 en la actualidad, sin embargo, persisten problemas relacionados con el clima laboral que afectan la productividad y competitividad de la organización y que ameritan ser diagnosticados a profundidad.

Es por esto, por lo que en este documento se plantea una investigación orientada al diagnóstico del Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023

Para ello se plantea un marco de referencia en donde se contextualiza el tema desde el ámbito geográfico, organizacional, conceptual y sectorial, también se presenta el marco teórico con los lineamientos necesarios para llevar a cabo la investigación, el estado del arte con algunos trabajos y artículos que han abordado la temática, los principales conceptos, así como el marco legal.

También se presentan los aspectos metodológicos en donde se expone el tipo de estudio, el enfoque de la investigación, método utilizado, fuente de información, la población y muestra y el proceso metodológico que se propone para el logro de los objetivos específicos planteados.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar el Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2023. Para lograr este objetivo, se han planteado objetivos específicos que buscan caracterizar la empresa y sus colaboradores, identificar los factores que inciden en el clima organizacional, analizar los resultados del instrumento de medición y proponer un plan de acción para fortalecer el clima organizacional de la empresa.

Se aplicó un instrumento para diagnosticar el clima organizacional de la empresa, sobre la base de un cuestionario construido sobre las bases teóricas expuestas en el documento y aplicado al 100% de la población compuesta por los 42 empleados de la organización en estudio.

Es importante destacar que el clima organizacional es un factor clave para el éxito de cualquier empresa, ya que afecta directamente el desempeño y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y rentabilidad. Por lo tanto, identificar y analizar el clima organizacional de COAGREGADOS S.A.S es esencial para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y tomar medidas que contribuyan a mejorar su clima laboral y fortalecer su posición en el mercado. En este sentido, el plan de

acción propuesto será una herramienta valiosa para lograr este objetivo y garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo.

2. Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es analizar de forma detallada el Clima Organizacional en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S en el Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Ecosturístico de Buenaventura durante el período 2023.

COAGREGADOS S.A.S, una empresa dedicada a la fabricación de cemento y hormigón desde el año 2006, ha ido experimentando cambios significativos en su estructura organizativa y una disminución del 72% en su fuerza laboral. Por tanto, este estudio busca identificar las variables que ejercen influencias positivas y negativas sobre los colaboradores de la compañía. Del mismo modo, comprender las causas y las consecuencias de estos factores y, en última instancia, proponer un plan de acción con el fin de fomentar y consolidar una mejora en el Clima Organizacional.

Palabras Claves

Clima Organizacional – Diagnóstico – Motivación – Percepción – Talento humano

3. Abstract

The purpose of this research work is to analyze in detail the Organizational Climate in the Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S in the Special Port, Industrial, Biodiverse and Eco-tourism District of Buenaventura during the period 2023.

COAGREGADOS S.A.S, a company dedicated to the manufacture of cement and concrete since 2006, has been experiencing significant changes in its organizational structure and a 72% decrease in its workforce. Therefore, this study seeks to identify the variables that exert positive and negative influences on the company's employees. In the same way, understand the causes and consequences of these factors and, ultimately, propose an action plan in order to promote and consolidate an improvement in the Organizational Climate.

Keywords

Organizational Climate – Diagnosis – Motivation – Perception – Human talent

4. Problema de Investigación

4.1 Planteamiento del Problema

En el transcurrir del tiempo las organizaciones han ideado diversas formas para sostenerse y adaptarse a un mercado que cada vez se vuelve más competitivo y exigente, lo cual ha conllevado a que muchas empresas diseñen estrategias que les garantice su rentabilidad y supervivencia.

Consecuente con lo anterior, actualmente ha tomado relevancia el factor humano al interior de las organizaciones, aceptando que éstas se encuentran compuestas de personas que interactúan en ambientes complejos y dinámicos, generando comportamientos diversos que inciden en la forma como funcionan los sistemas, por lo tanto, el ambiente que se respira en la organización es el resultado de dichas interacciones (Segredo, 2013).

En este orden de ideas, el clima organizacional repercute en la motivación y el comportamiento de las personas que conforman la organización (Segredo, 2013) por ello, es posible advertir que tanto el éxito como el fracaso depende en gran medida de cuán satisfechos se encuentren sus colaboradores, lo que se traduce en un mejor ambiente o clima organizacional, mejor rendimiento y productividad, por tanto, el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización (Arias & Arias, 2014).

Según lo anterior, es importante tener en cuenta que, según Méndez (2006), el clima organizacional es considerado “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que

orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.(pág. 35)

Es necesario distinguir este concepto del de cultura organizacional, el cual se entiende como el modelo general de comportamiento de los miembros de una empresa, es decir, las creencias y los valores compartidos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Por lo tanto, dado que el clima organizacional tiene que ver con todas aquellas situaciones que rodean a un empleado, es probable que una actitud inadecuada de un empleado termine afectando la situación o percepción de los otros, generando problemas adicionales en la empresa.

Por lo anterior, se pretende identificar las variables que afectan positiva y negativamente a los colaboradores de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S, organización dedicada a la fabricación de cemento y hormigón, la cual tuvo sus inicios en el año 2006, cuando la Constructora CRP, empresa dedicada al diseño y construcción de obras civiles, al alquiler de maquinaria y equipos para la construcción, debido a las necesidades que había en el mercado y a la utilización de métodos antiguos para la fabricación de hormigón, decidió emprender un proyecto ambicioso que consistía en producir concretos premezclados en el Distrito de Buenaventura, proyecto que fue logrado en el año 2008 cuando instalaron la primera planta de concretos, ubicada en el Km 17 + 800, vía Buenaventura - Cali, Corregimiento de Córdoba, a orillas del Río Dagua afluente del Distrito de Buenaventura. Dentro de la estructura de la empresa pueden identificarse básicamente cinco áreas: administración, mantenimiento, laboratorio, operaciones y producción.

Luego, en una reunión celebrada en enero del año 2010, la junta directiva toma la decisión de fundar una empresa cuya actividad radicara principalmente en la producción de concretos premezclados, agregados como gravas y arenas y alquiler de maquinaria para la construcción, surgiendo así la Compañía Productora de Concretos y Agregados - COAGREADOS S.A.S, la cual inició a operar a partir de febrero del mismo año.

La empresa COAGREADOS S.A.S se situó en un lote de aproximadamente treinta y cuatro hectáreas, en los corregimientos de Citronela y Córdoba, aprovechando el título minero para la explotación, transformación y beneficio de los agregados petroleros que posee la Constructora CRP, propiedad de Ruíz SAS, el título se encuentra avalado por la Corporación Autónoma del Valle del Cauca (C.V.C).

Al ser escasa la competencia en ese momento, la empresa COAGREADOS S.A.S creció rápidamente y para el año 2014 se había consolidado como una empresa productiva y exitosa en el sector de la construcción en el Distrito de Buenaventura. En ese entonces, contaba con cinco áreas dentro de la estructura organizacional, para un total de 150 colaboradores, distribuidos de la siguiente forma: administración con un total de 15 personas, mantenimiento 20, laboratorio incluía 5 empleados, operaciones 45 y producción 65 en total.

Como es de esperarse, cuando una compañía crece sin una debida gestión o planificación de su talento humano, es probable que se incrementen las dificultades para su correcto funcionamiento, situación que sucedió en COAGREADOS S.A.S a finales del año 2015, cuando la empresa empezó a experimentar conflictos entre el personal que afectaron sus actividades, incluso haciendo que sus clientes presentaran insatisfacciones, los procesos

logísticos se hicieran lentos, la burocracia abundara y el ambiente laboral se tornara insoportable.

Lo anterior, generó como consecuencia que desde el año 2018 se produjeran terminaciones de contratos laborales buscando reducir la burocracia y mejorar el ambiente laboral, pasando de tener aproximadamente ciento cincuenta (150) colaboradores a sólo tener cuarenta y dos (42) colaboradores, lo cual equivale a una reducción del 72% en la planta de empleados, lo que ocasionó reubicación de personal a otras áreas de la organización. Actualmente estos 42 empleados están distribuidos; así: Administración: 7; Mantenimiento: 8; Laboratorio: 3; Operaciones: 12; Producción: 12. No obstante, no se tienen evidencias documentadas de los impactos en el funcionamiento organizacional.

Adicionalmente, según información suministrada por los directivos, se evidencia división entre las áreas de la empresa, en especial las de operación y producción, impidiendo la comunicación asertiva y el trabajo en equipo de los integrantes, lo cual ocasiona conflictos que retrasan las operaciones y por consiguiente la consecución de las metas organizacionales.

De conformidad con lo mencionado anteriormente, y partiendo de que el talento humano es el activo más importante para las empresas, es indispensable comprender las causas y consecuencias de los comportamientos que tienen las personas al interior de las organizaciones y, del mismo modo, identificar los factores que estimulan tales conductas. Por consiguiente, se decidió analizar el clima organizacional actual de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREADOS S.A.S, buscando conocer aquellos factores positivos y negativos que pueden estar influyendo en el rendimiento de

los colaboradores, con el objetivo de que posteriormente se puedan establecer acciones para mejorar las condiciones laborales y la productividad de la empresa.

En contraste, de no realizarse un estudio y análisis del clima organizacional de la empresa en referencia, será muy difícil identificar los factores que deben corregirse, afectando el desarrollo de la gestión del talento humano de la organización e incrementándose los riesgos empresariales que pueden afectar la productividad y competitividad de COAGREADOS S.A.S. e incluso la satisfacción de los clientes finales.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta.

4.2 Formulación del problema

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S del Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en el periodo 2023.

5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S y sus colaboradores.
- Identificar factores positivos y/o negativos que inciden en el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.
- Analizar mediante instrumento de medición la información recolectada donde se evidencie el estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.
- Proponer un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

6. Justificación

El clima organizacional a nivel empresarial, académico e investigativo es un tema pertinente en la actualidad, el cual permite establecer la percepción que se tiene sobre el ambiente de la organización, y que de éste dependen los diferentes comportamientos que puedan tener los colaboradores, razón por la cual inciden directamente en la satisfacción laboral y, por esta vía, en la productividad y competitividad de las empresas.

El propósito de la investigación, apoyada en diferentes enfoques teóricos y conceptos básicos de clima organizacional, talento humano y teorías motivacionales, es realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S, ubicada en el Distrito Especial Portuario, Industrial, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, para el año 2023, que conduzca a proponer un plan de acción para mantener y/o mejorar el clima organizacional en esta empresa. Por lo tanto, el estudio es pertinente para el programa académico de Administración de Empresas porque permitirá a los autores contrastar parte de su formación profesional con una realidad específica representada en la unidad de análisis referenciada.

De acuerdo con lo anterior, el estudio es importante porque busca incidir positivamente en la transformación del ambiente o clima laboral de una empresa en particular, pero cuya metodología y análisis puede ser replicado en otras unidades productivas, convirtiéndose en referente para la comunidad académica y empresarial de Buenaventura.

7. Marcos de referencia

7.1 Marco contextual

7.1.1 Aspectos geográficos

El presente trabajo de grado con el cual se pretende diagnosticar el Clima Organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S, se realiza en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia.

Según el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Buenaventura, este distrito se encuentra localizado en la Región del Chocó Biogeográfico, siendo el más extenso del Departamento del Valle del Cauca con un área de 6.297 Km² (29.7% del área total del departamento). Su territorio abarca todos los pisos térmicos, desde el litoral hasta los inicios de páramo en la cordillera Occidental y su zona urbana tiene un área de 2160.9 hectáreas (has) en este se encuentra la Bahía del mismo nombre, ubicada en la región Noroeste, en 3° 50' de latitud Norte y 77° 06' de longitud oeste. La bahía presenta una longitud aproximada de 20 Km. y su anchura varía entre 2.3 y 4.5 Km (Ávila, 2012).

En la figura 1 se presenta el mapa de Buenaventura en el contexto del Valle del Cauca, observándose que limita con el departamento del Chocó hacia el norte, al oriente con el municipio de Calima El Darién, Dagua, Cali y Jamundí, al occidente con el litoral Pacífico y al sur con el departamento del Cauca.

Figura 1. Localización de Buenaventura en el Valle del Cauca y Colombia.



Fuente: Ocha Services (2014)

La posición geográfica de la cabecera municipal corresponde a las coordenadas 3°53' latitud Norte, 77° 05' longitud Oeste y está situada aproximadamente a 7 m.s.n.m (metros sobre el nivel del mar). Consta de una zona insular (isla Cascajal), donde se concentra la

mayoría de las actividades económicas y de servicios y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Su configuración se ha dado en forma longitudinal al lado y lado de su vía principal, la Avenida Simón Bolívar con una extensión aproximada de 13 kilómetros y que comunica a la ciudad con el Interior del país (Ávila, 2012).

7.1.2 Generalidades de la empresa

La Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S se dedica a la fabricación de componentes estructurales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso: losetas, losas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, paneles, láminas, tableros, caños, tubos, postes, entre otros (EMIS University, 2022).

Figura 2. Logotipo Coagregados S.A.S.



Fuente: Coagregados (2022)

Casa Matriz: Cl 3 1a 57 Of 302 303, Buenaventura; Valle del Cauca

Principales Ejecutivos:

Ruiz Perea Cesar	Representante Legal
Maria Eugenia Alzate Guzman	Representante Legal Suplente
Lopez Mendieta Maria Del Pilar	Revisor Fiscal
Diego Hernan Calderon Yepes	Revisor Fiscal Suplente
Maira Yecenia Campo Perea	Contador

7.1.2.1 Breve reseña histórica

A continuación, se presentan los principales hitos que han marcado la historia de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura:

Año 2008: Se inicia un proyecto de emprendimiento para producir concretos premezclados en el distrito de Buenaventura, a partir de la instalación de la primera planta de concretos ubicada en el Km 17 + 800, vía Buenaventura - Cali, Corregimiento de Córdoba, a orillas del Río Dagua afluente del Distrito de Buenaventura

Año 2010: La Junta directiva toma la decisión de fundar una empresa para la producción de concretos premezclados, agregados como gravas y arenas y alquiler de maquinaria para la construcción, surgiendo así la Compañía Productora de Concretos y Agregados - COAGREADOS S.A.S, la cual inició a operar a partir de febrero del mismo año.

Año 2014: Para este año la empresa se había consolidado como una empresa productiva y exitosa en el sector de la construcción en el Distrito de Buenaventura.

7.1.2.2 Direccionamiento estratégico actual

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente direccionamiento estratégico:

Misión: “Nuestra misión es elaborar y comercializar agregados y concretos de la más alta calidad, brindando productos asequibles y adaptados a las necesidades de todos nuestros clientes. Nos comprometemos a operar de manera responsable y sostenible, en armonía con la sociedad y la protección del medio ambiente. Buscamos ser un referente en nuestra industria, manteniendo altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios, a la vez que promovemos prácticas y tecnologías que minimicen nuestro impacto ambiental. Valoramos la satisfacción de nuestros clientes y nos esforzamos por establecer relaciones duraderas basadas en la confianza y la transparencia. A través de nuestro compromiso con la excelencia, buscamos contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestras comunidades y ser un motor de crecimiento en el sector de agregados y concretos.”

Visión: “Consolidarnos como líderes en la industria de agregados y concretos a nivel local, regional y nacional, reconocidos por ofrecer productos de la más alta calidad y precios competitivos. Nos destacaremos por nuestra constante innovación en métodos de producción, implementando tecnologías avanzadas y equipos de vanguardia para asegurar la eficiencia y la sostenibilidad en nuestras operaciones. Nuestro objetivo será ser referentes en el sector, marcando la pauta para la excelencia y siendo reconocidos como el socio preferido por clientes, proveedores y colaboradores.”

7.1.3 Contexto del término de clima organizacional

7.1.3.1 Concepto a nivel internacional

El contexto del término clima organizacional se entiende desde Brunet (2011) quien lo define como las percepciones que se tienen respecto al ambiente organizacional en función de una serie de valores, actitudes de los empleados y su influencia sobre variables como la satisfacción laboral y la productividad.

Por su parte, también se tiene en cuenta el concepto de clima de Robbins (2004) quien lo asocia a la personalidad que tiene la organización y se entiende desde la perspectiva de la cultura en donde se reafirman las tradiciones, valores, costumbres y prácticas laborales.

Según Brunet (2011) existen algunas variables que pueden afectar el clima organizacional, entre las que se encuentran el tamaño y dimensión de la empresa, los reglamentos y las políticas que se adoptan, las cuales tienen influencia en la percepción del clima. En lo que respecta al tamaño y dimensión, cuanto más grande es la empresa, mayor es el número de empleados, departamentos y unidades que incrementan los riesgos sobre el clima organizacional, por lo tanto, el tamaño se relaciona inversamente con el proceso social y las relaciones interpersonales, debido a la dificultad para controlar las emociones y las relaciones entre los empleados.

En cuanto a los reglamentos y políticas de una organización generalmente tienen un efecto significativo en la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional, dependiendo del margen de maniobra que se les deje, por lo tanto, si dichas políticas y reglamentos restringen su accionar el clima es más complicado.

7.1.3.2 Concepto a nivel nacional

A nivel nacional, Álvarez & Flórez (2005) afirman que el clima organizacional es un reflejo de los valores, actitudes y creencias que tienen las personas que conforman una empresa los cuales se transforman en elementos del clima y constituyen la personalidad de la organización proyectando la imagen a sus empleados y el exterior.

7.1.4 Contexto sectorial

La Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. es parte integral del sector de materiales de construcción y se especializa en la producción de prefabricados para la construcción. Este sector desempeña un papel fundamental en el desarrollo de proyectos de construcción a nivel mundial, nacional y local.

7.1.4.1 Contexto mundial del sector

La industria de la prefabricación de elementos de construcción se está convirtiendo en la protagonista del sector constructivo en varias partes del mundo, debido a que genera ventajas que se alinean con los protocolos que en la actualidad se están tomando en las obras con la finalidad de evitar contagios del nuevo coronavirus (Optimiza Contratistas, 2020).

Los elementos prefabricados constituyen un sistema de construcción industrializado que brinda diversos beneficios a los proyectos y al sector en sí mismo. Son una respuesta efectiva a los nuevos retos que debe asumir la construcción moderna, con la finalidad de

acelerar la ejecución de la obra, ser más amigable con el medioambiente, reducir los costos, entre otros (Optimiza Contratistas, 2020).

Según el Instituto de Construcción Modular de Estados Unidos, los procesos de prefabricación se realizan en simultáneo a la obra en sitio, lo cual quiere decir que la obra se lleva a cabo desde 2 frentes. Es esta la causa de por qué se reduce considerablemente el tiempo de la ejecución (Optimiza Contratistas, 2020).

La prefabricación de elementos de construcción se ha convertido en una tendencia prominente en el sector constructivo a nivel mundial. Esta técnica ofrece numerosas ventajas. Los elementos prefabricados permiten acelerar la ejecución de las obras, son más amigables con el medio ambiente y ayudan a reducir los costos de construcción. La simultaneidad de los procesos de prefabricación y construcción en sitio contribuye significativamente a la reducción del tiempo de ejecución de las obras.

7.1.4.2 Contexto nacional del sector

El sector de materiales de construcción comprende todas las actividades de fabricación de materiales e insumos para el sector construcción. Entre estos productos se encuentran: cemento, cal, yeso, plástico y caucho, herramientas, productos metálicos, productos de cerámica, piedra y barro, entre otros (Invest in Colombia, 2021).

La industria de la construcción en Colombia es la tercera más grande en América Latina (USD 22,1 mil millones en 2019) después de Brasil y México. Además, es un sector que contribuye al desarrollo económico del país, en 2019 el sector representó el 7,2% del PIB del país (Invest in Colombia, 2021).

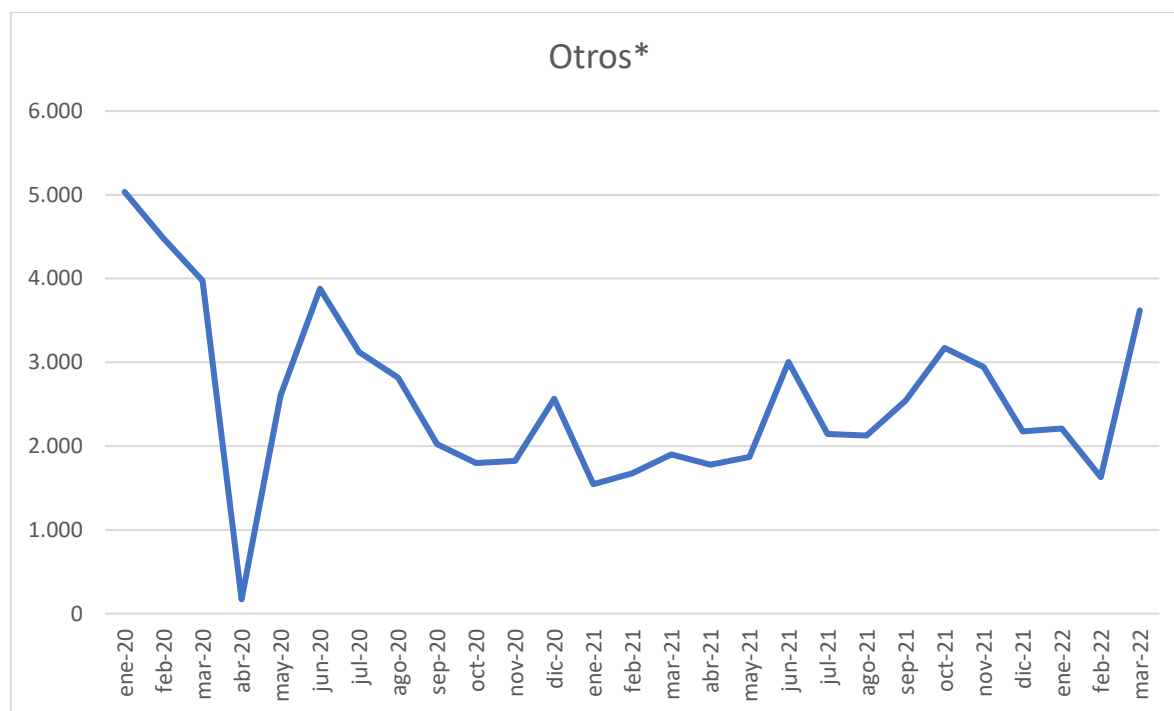
Colombia cuenta con un tejido empresarial amplio en la fabricación de materiales de construcción compuesto de 25.726 empresas. Pero además cuenta con una red comercial de empresas minoristas y mayoristas competitiva para abastecer el mercado nacional e internacional. El país ofrece una oferta de materiales de construcción diversificada y reconocida en la que se encuentran productos como: productos de hierro y acero, cemento, productos metálicos, vidrio, productos de cerámica y madera, entre otros. (Invest in Colombia, 2021).

En los últimos años, el sector de la construcción en Colombia ha evolucionado significativamente, adoptando sistemas industrializados en el desarrollo de sus proyectos. Con una decidida apuesta por la innovación y la implementación de desarrollos tecnológicos, la construcción busca estar a la vanguardia, en un entorno cada vez más tecnificado y competitivo (Camacol Valle, 2019).

Ante este panorama, la industria de los prefabricados de concreto ha alcanzado un importante protagonismo, atendiendo las necesidades de calidad, eficiencia en tiempos, y ahorros económicos que el mercado demanda (Camacol Valle, 2019).

Según cifras del DANE, en 2018 se construyeron 4.561.478 metros cuadrados con prefabricados industrializados a nivel nacional, siendo el segundo sistema constructivo más utilizado del país, con una participación del 30%. Por su parte, en Cali y su área de influencia, este sistema constructivo permitió la construcción de 567.183 metros cuadrados, un 8% más de lo que se usaba en 2013 (Camacol Valle, 2019).

Gráfico 1. Producción de concreto. Otros*



*: Incluye la producción de concreto para la cual no es posible identificar su destino o uso final como: mayoristas, intermediarios, comercializadores, distribuidores, transformadores (**prefabricados**), etc.

Fuente: Camacol, 2022

En Colombia, el sector de materiales de construcción desempeña un papel destacado en la economía, siendo la tercera industria más grande de América Latina. En 2019, el sector representó el 7,2% del PIB del país. Colombia cuenta con un amplio tejido empresarial en la fabricación de materiales de construcción, así como una red comercial competitiva que abastece tanto el mercado nacional como internacional. La industria de la construcción en Colombia ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, adoptando sistemas industrializados y prefabricados para mejorar la calidad, eficiencia y

competitividad. Los prefabricados de concreto han ganado protagonismo al atender las demandas del mercado en términos de calidad, eficiencia y ahorros económicos.

7.1.4.3 Contexto local del sector

En el caso específico de Buenaventura, la información relacionada con el sector de la construcción es limitada. Según el DANE, en 2019, Buenaventura participó con el 0,3% del total del área aprobada para construcción en los 302 municipios de cobertura, con un total de 58,942 m², de los cuales 12,041 m² correspondieron a viviendas. Esta información muestra una variación del 4.3% en comparación con el año 2018 (DANE, 2020).

La ubicación geográfica y las características particulares de Buenaventura pueden influir en la demanda de materiales de construcción y prefabricados en la región. Es esencial que la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. esté atenta a las necesidades y oportunidades del mercado local, estableciendo vínculos con los actores relevantes del sector de la construcción en la zona, como contratistas, desarrolladores inmobiliarios y entidades gubernamentales.

Además, es fundamental que la organización se mantenga actualizada en cuanto a las normativas y regulaciones locales, las tendencias del mercado y las oportunidades de crecimiento en Buenaventura y sus alrededores. Esto permitirá a la compañía adaptarse y aprovechar las condiciones específicas del contexto local para fortalecer su posición en el mercado y satisfacer las demandas de los clientes de manera efectiva.

7.2 Marco teórico

Para comprender la esencia del clima organizacional es necesario iniciar describiendo la evolución de los sistemas gerenciales y la importancia del talento humano en las teorías administrativas. Debido a esto, inicialmente se describen los distintos períodos que han marcado la evolución de la gestión humana en el contexto de las escuelas administrativas, lo cual permite comprender la necesidad de abordar el comportamiento organizacional como fundamento del clima en las empresas. A partir de esto, se hace énfasis en las variables, dimensiones y tipos de sistemas del clima organizacional, así como los instrumentos que existen para su medición.

7.2.1 El período clásico de la Gestión Humana.

Falcón (2004) describe la evolución de los sistemas gerenciales, clasificándolos en dos períodos: el Clásico y el Contemporáneo. El período clásico abarca desde 1890 a 1950, destacándose la gerencia sistemática, la cual plantea la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con el fin de asegurar la mayor coordinación, haciendo hincapié en la definición de las responsabilidades y obligaciones de los trabajadores, el establecimiento de procedimientos estandarizados y la contabilización de costos.

En el período clásico, también se destaca la gerencia científica, impulsada por Frederick Taylor, quien determinó la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva. De acuerdo con Falcón (2004) la gerencia científica identifica cuatro principios fundamentales: ésta debe

determinar en forma científica cada proceso individual de trabajo; debe seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su labor; debe colaborar con los trabajadores para identificar los planes de trabajo y se deben establecer claramente las responsabilidades entre gerente y empleados. Taylor consideró, que, para lograr estos objetivos, era fundamental la correcta selección y entrenamiento del personal, además el establecimiento de herramientas y cartas de funciones para apoyar a los trabajadores. También estableció remuneraciones, para estimular a los trabajadores de acuerdo con su producción. Se observa en la gerencia científica, la importancia que se le otorga al recurso humano y en general a la organización empresarial.

Una tercera corriente teórica perteneciente al período clásico es la gerencia administrativa. Falcón (2004) indica que ésta condujo a la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel y experiencia para que pudieran dirigir las estrategias fundamentales de las organizaciones. Henry Fayol, fue el máximo representante de esta corriente, desarrollando 14 principios generales de gerencia: “división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de comando unidad de dirección, supremacía del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad laboral, iniciativa y espíritu corporativo.” (Falcón, 2004, pág. 12) En la gerencia administrativa, también se destaca la importancia del recurso humano, específicamente a nivel directivo, el cual debía guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Posteriormente, Elton Mayo y Fritz Roethlisberg, desarrollaron un estudio que determinó la influencia de los factores humanos, sociales y psicológicos en la eficiencia y mejor desempeño de la organización, dando lugar la gerencia de relaciones humanas,

teniendo en cuenta que demostraron que dichos factores tenían mayor peso en la productividad que aquellos factores de orden físico en las condiciones de trabajo.

El principal exponente de la teoría de las Relaciones Humanas fue Elton Mayo, quien se enfocó en el comportamiento de los trabajadores y su productividad, especialmente las condiciones de los trabajadores en su contexto particular. El interés de Mayo empezó a centrarse en la rotación laboral y la disminución de la productividad. El enfoque humanístico origina un cambio de conceptos en la Teoría administrativa: el interés hacia las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (Teoría clásica de la administración); actualmente, se enfoca en las personas que hacen parte de la organización. (Asturias Corporación Universitaria, s/f).

Por otra parte, el sociólogo alemán Max Webber, en su obra Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas, plantea un nuevo sistema gerencial denominado burocracia, en el cual éstas pueden funcionar con grandes cantidades de empleados de modo que cada cual tendrá sus responsabilidades particulares plenamente establecidas, también se pueden efectuar muchas actividades de forma rutinaria, lo cual simplifica los procesos. En este sistema, se hace énfasis en los puestos y no en las personas, por lo tanto, se otorga mayor importancia a la estructura organizacional (Falcón, 2004).

También se encuentra las teorías de motivación como la jerarquía de las necesidades de Maslow. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” cuyas raíces son las ciencias sociales y se ha utilizado en la gestión empresarial y el comportamiento de las organizaciones (Quintero, 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, se basa en la jerarquía de las necesidades, considerando también la motivación, a partir del trabajo de Maslow sobre las necesidades humanas en el contexto del enfoque humanista centrado en la auto realización (Quintero, 2008).

7.2.2 El período contemporáneo de la Gestión Humana.

De otra parte, Falcón (2004), destaca que el período contemporáneo, se encuentra comprendido entre los años 1950 y 1999, con el desarrollo de nuevos sistemas gerenciales como “la gerencia cuantitativa, conducta organizacional, teoría de sistemas y calidad total” (p. 14).

La gerencia cuantitativa, establece la necesidad de utilizar métodos cuantitativos, para el mejoramiento de los procesos productivos que ayudan al gerente a tomar decisiones, con un fundamento teórico matemático, que debería reducir el riesgo de las decisiones (Falcón, 2004).

Posteriormente, la conducta organizacional promueve la eficiencia del empleado mediante el conocimiento del individuo. En esta corriente se destaca Douglas Mac Gregor, creador de la Teoría X y Teoría Y. En la primera, todos los empleados son flojos y en consecuencia es necesario un alto nivel de supervisión y soporte. En la segunda, las personas son suficientemente capaces para lograr un correcto desempeño de sus actividades ya que desean cumplir con todas sus funciones. En esta corriente teórica, se considera que una mayor autonomía puede incrementar el desempeño de los empleados, además se requiere desarrollar el recurso humano (Falcón, 2004).

En el período contemporáneo, también se destaca la Teoría de Sistemas, la cual entiende el proceso gerencial como un todo absolutamente interrelacionado con su medio externo. La idea de la teoría de sistemas fue desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy y se define como un sistema abierto, en el que factores tales como recursos humanos, insumo de materiales, recursos financieros, equipos, tecnología, entre otros, forman parte integrante de la organización, aun estando por fuera de ella. En esta teoría, la estructura organizacional hace parte de un todo, visto como un sistema que interactúa desde el ambiente interno y externo (Bertalanffy, 2006).

Posteriormente, está la teoría de la calidad total, la cual tiene como fundamento lograr la elaboración de productos sin fallas o defectos, fundamentada en principios como “hacerlo bien la primera vez para evitar el costo de repetirlo, escuchar y aprender de los empleados y clientes, construir equipos de trabajo de alta confiabilidad y realizar continuas mejoras en los procesos.” (Falcón, 2004, pág. 16)

En la década de los 60, el empresario y consultor estadounidense Philip Crosby, creó el movimiento cero defectos, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el inicio, haciendo referencia a la importancia de la participación del recurso humano (Izar & González, 2004).

Las anteriores corrientes teóricas, permiten comprender la importancia de la organización y todos aquellos factores que interactúan en ella. Se apreció que el talento humano, ha sido uno de los principales focos de atención en las diferentes corrientes teóricas, sin embargo, se enfatiza en la necesidad de participar en estructuras organizacionales adecuadas para obtener mayores beneficios para la empresa. Por ello,

resulta interesante comprender el concepto de sistema, en el contexto de las teorías administrativas.

El concepto de sistemas ha sido tratado desde todos los campos de la ciencia y sus razonamientos ejercen un papel dominante en variados campos, no solo el de las ciencias puras sino incluso a nivel empresarial (Bertalanffy, 2006).

Al respecto, las organizaciones pueden ser definidas como un sistema social que se encuentra compuesto por personas y grupos de trabajo y que interactúan en una determinada estructura y contexto que buscan controlar A partir del desarrollo de una serie de actividades para lo cual utilizan unos recursos (Gutiérrez, 2013).

Según Gutiérrez (2013) las organizaciones se consideran sistemas abiertos en donde se pueden encontrar algunas características en donde es posible asumir que se encuentran afectadas por el ambiente que incluye variables desconocidas y que no se pueden controlar, además de implicar la participación de personas cuyo comportamiento no es totalmente previsible, cómo son los consumidores, proveedores, agentes reguladores y empleados. Otra característica es el intercambio entre las partes del sistema a partir de las interacciones internas y externas en donde se tienen diferentes niveles de control y autonomía.

También es importante tener en cuenta que otra característica de la organización como sistema abierto es la presencia de diversos subsistemas que están en interacción unos con otros, por lo tanto, se generan unas dependencias entre sistemas y subsistemas en donde cualquier cambio afecta a los demás (teoría del caos) (Gutiérrez, 2013).

Debido a lo anterior, en el caso de la empresa COAGREGADOS SAS es posible identificar que dada sus características se ubica en la teoría de los sistemas en donde su estructura organizacional hace parte de un todo, dada la influencia que se presenta desde el ambiente externo e interno, pues como se indicó en el planteamiento del problema, es una empresa que ha ido ajustando su estructura en función de los cambios que se han presentado en el entorno, mostrando la influencia que éste ha tenido en su composición y la forma como desde sus factores internos ha buscado adaptarse al medio para procurar que sus objetivos se cumplan.

7.2.3 El comportamiento organizacional

Para Robbins (2004), el comportamiento organizacional se estudia desde tres determinantes principales: individuo, grupos y estructura; definiéndolo como el estudio de las personas que integran una organización y cuyo comportamiento incide en el desempeño de la organización, interesándose principalmente en aspectos relacionados con los cargos, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad laboral, el desempeño de los empleados y la administración.

La comprensión del comportamiento organizacional es fundamental para los administradores de las empresas, especialmente en la actualidad donde la competencia se ha incrementado y se presentan cambios a nivel cultural por efectos de la globalización, dando como resultado distintas formas de administrar (Robbins, 2004).

Debido a esto, los administradores necesitan desarrollar habilidades para tratar a las personas y conducirlos a que desarrollen sus actividades de manera eficiente, buscando equilibrar los conflictos que surgen al interior de las organizaciones (Robbins, 2004).

Por lo tanto, es fundamental un adecuado clima organizacional, que permita el mejoramiento del desempeño laboral.

7.2.4 El clima organizacional

La organización como empresa se define como una asociación de varias personas reguladas por normas y procesos en la cual interactúan entre ellos con el fin de lograr objetivos en común (Chiavenato, 2009). En cada empresa la cultura marca pautas y una filosofía que los nuevos miembros deben asimilar y aprender por medio de la socialización organizacional, las cuales son: (Misión, Visión, Valores corporativos, objetivos organizacionales, estrategias, responsabilidades reglas y principios). Como consecuencia refleja la particularidad en que funciona cada organización y sus características que la distinguen de otras organizaciones las cuales son: la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el Clima Organizacional.

Según Méndez (2006), el clima organizacional es considerado “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinado su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (pág. 35)

Con base en la anterior definición, el clima organizacional es la atmósfera en la que se desempeña el empleado, si solo un empleado llega con mala actitud o no está satisfecho con su situación laboral, puede influir de manera indirecta en la percepción de los demás

empleados, haciendo que tomen otro tipo de comportamiento lo cual ya no se va convirtiendo en un problema si no en varios problemas e inconformidades dentro de la organización.

De allí la importancia del diagnóstico organizacional, ya que éste brinda a la empresa un proceso de medición de la efectividad, es decir, de cómo están logrando el cumplimiento de sus tareas y cómo el impacto del sistema organizacional afecta a los empleados y, por ende, a los clientes, en otras palabras, conocer la situación actual de la organización. Por ello, la importancia de mejorar la motivación y satisfacción laboral de las empresas en pro de crear un clima propicio para los empleados, lo cual reviste especial importancia cuando se trata de empresas orientadas al cliente.

7.2.5 Variables del clima organizacional

Likert Rensis sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como (Brunet, 2011):

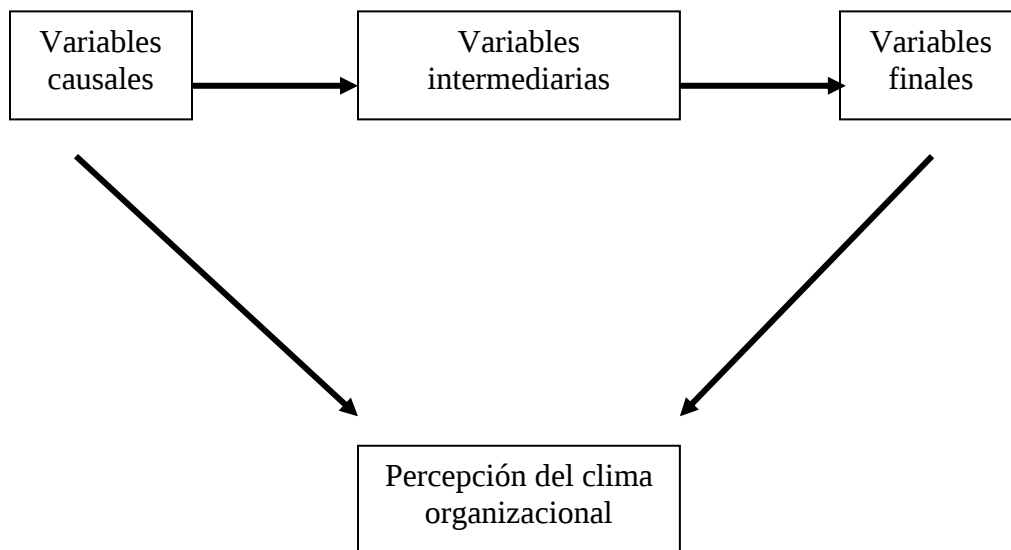
Variables causales: este tipo de variables son de naturaleza independiente con la capacidad de determinar la evolución de una organización y los resultados que obtiene, incluyendo variables como la estructura organizacional, la administración, el conjunto de reglas y normas que posee y la forma cómo se toman las decisiones. Una de las características de las variables causales es que pueden ser modificadas por las personas que componen la organización, incluso agregar nuevos componentes. Otra característica tiene que ver con el efecto que generan, dado que si se modifican hace que otras variables también lo hagan.

Variables intervinientes o intermediarias: este conjunto de variables da cuenta de la situación interna y la salud de una empresa, razón por la cual se incluyen aspectos como la motivación, la actitud, las formas de comunicarse y los objetivos de rendimiento. Por lo tanto, este tipo de variables constituyen los procesos organizacionales.

Variables finales: son variables dependientes de las dos anteriores y corresponden al efecto que generan sobre los resultados en términos de productividad, ganancias y pérdidas que obtiene la organización, es decir, son variables que expresan la eficacia de la empresa.

En la figura 3 es posible observar la disposición de las tres variables anteriores y su influencia en la percepción del clima organizacional (Brunet, 2011).

Figura 3. Disposición de las tres variables



Fuente: Brunet, 2011

7.2.6 Dimensiones

En una organización el comportamiento de sus miembros está influenciado por una serie de variables que provienen del medio organizacional, motivo por el cual es posible identificar varias dimensiones que tienen el potencial de afectar el comportamiento de las personas en las empresas. Según Likert, la percepción del clima está en función de ocho dimensiones: (Brunet, 2011).

- **Los métodos de mando:** esta dimensión tiene que ver con el liderazgo y la forma como este puede influenciar a los colaboradores en la empresa.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** en esta dimensión es importante tener en cuenta los procedimientos que se utilizan para motivar a las personas que componen la organización de acuerdo con sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** las formas de comunicación en la empresa son otras las dimensiones del clima organizacional, incluyendo la manera como se presentan.
- **Las características de los procesos de influencia:** esta dimensión se refiere a las formas en que interactúan los supervisores y subordinados en función de los objetivos organizacionales.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** la dimensión relacionada con los procesos de toma de decisiones es importante de acuerdo con la pertinencia de la información que se maneja en las organizaciones y la manera como son repartidas las funciones.

- **Las características de los procesos de planificación:** en esta dimensión se destaca la manera como son fijados los objetivos y estrategias por parte de los directivos de la organización.
- **Las características de los procesos de control:** la dimensión del control también ejerce influencia sobre el clima organizacional de acuerdo con la manera en que es ejecutado y las instancias en que se presenta en las empresas.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** de acuerdo con esta dimensión el clima organizacional depende del rendimiento exigido según la planificación establecida.

7.2.7 Tipos de sistemas del clima organizacional:

Según Likert la teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional se basa en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las ocho dimensiones expuestas con anterioridad y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes (Brunet, 2011):

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema tiene como característica la desconfianza, motivo por el cual las decisiones se adoptan desde los niveles directivos de la organización y se transmite de una forma lineal a través de conductos regulares en esquemas burocráticos. Adicionalmente, los procesos de control son también centralizados. el resultado de este tipo de sistema es un clima organizacional de desconfianza, temor e inseguridad general.

Sistema II: Paternalista. En este tipo de sistema las decisiones también se toman desde los niveles más altos de la organización y los controles son centralizados, sin embargo, en comparación con el anterior sistema existe un mayor nivel de delegación. Las relaciones que se presentan en este sistema paternalista implican autoridades con poder, pero presentan cierta flexibilidad que conceden facilidades a los subordinados. Por lo tanto, el clima que se obtiene en este tipo de sistema organizacional está basado en relaciones de confianza desde el nivel directivo hacia las estructuras más básicas de la empresa, en contraposición, se genera un nivel alto de dependencia desde la base al nivel jerárquico más elevado. En este sentido, los empleados pueden percibir un clima estable y estructurado de acuerdo con sus necesidades particulares en la medida que las reglas trazadas desde el nivel directivo se respeten.

Sistema III: Consultivo. Este tipo de sistema se caracteriza por tener un mayor nivel de descentralización y delegación de las decisiones, aunque se mantiene un esquema jerárquico. No obstante, las decisiones pueden tomarse en distintos niveles de la organización. El resultado de este tipo de sistema es un clima de confianza y alto nivel de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. En este tipo de sistema la toma de decisiones está centralizada y distribuida en distintos lugares de la organización. Entre las características principales se encuentran las comunicaciones de tipo vertical y horizontal en las cuales se presenta una participación grupal. Producto de lo anterior, el clima organizacional en este tipo de sistema es de confianza y generalmente se obtienen altos niveles de compromiso por parte de los empleados respecto a la organización y sus objetivos. También pueden obtenerse buenas

relaciones en donde la confianza emerge como una característica en las diferentes áreas de la empresa.

7.2.8 La motivación y satisfacción laboral

La importancia de la motivación laboral radica en su conexión con la productividad o el rendimiento en el trabajo, ya que unos empleados bien motivados pueden tener mayor capacidad para tener un desempeño elevado en sus cargos. Al respecto, Guillen & Guil (2000) afirman que la motivación corresponde a un proceso en el cual las personas al realizar una actividad para satisfacer unas necesidades o expectativas determinadas encuentran mayor o menor satisfacción que le permite adelantar las acciones futuras.

Las teorías de la motivación han servido en los procesos de administración como elemento para conseguir las metas, conociéndose como la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas (respirar, alimentarse, descansar, sexo), seguridad (física, de empleo, de recursos, moral, familiar, salud, propiedad privada), afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual), reconocimiento (confianza, respeto, éxito) y autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, resolución de problemas) (García, 2015).

Según Prieto (2013), la satisfacción o felicidad en el trabajo constituye uno de los temas de investigación más importantes a nivel académico, principalmente porque su desarrollo se encuentra relacionado con las teorías de la organización y su evolución en el tiempo, además por su posible relación con la productividad.

Debido a esto, Prieto (2013) concluye que la satisfacción o felicidad laboral, es un elemento fundamental para las organizaciones y es necesario prestarle el mayor interés, especialmente por las cambiantes situaciones que ocurren en la sociedad y que afectan directa o indirectamente a las empresas. Por lo tanto, es clave para la supervivencia empresarial, la permanencia en el mercado y su crecimiento o progreso, tener colaboradores que se encuentren alineados a los propósitos organizacionales y que experimenten satisfacción en sus cargos respectivos, sin desconocer sus propias necesidades y motivaciones para trabajar, siendo necesario reconocer dichas necesidades por parte de las directivas o administradores.

7.2.9 Liderazgo

Los aportes de John Kotter (1988) sobre liderazgo resultan pertinentes. De acuerdo con el autor, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

Según lo anterior el liderazgo está en función de que la empresa siempre pueda avanzar, pese a alguna circunstancia que se presente en el ámbito laboral.

Para Kotter (1988), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Kotter (1988) considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición

cooperativa (“network”) de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

En este aporte vemos que lo más importante es tener a su grupo de trabajo, motivado para que así ellos puedan ejecutar de manera más idónea, cada una de sus tareas. Cabe resaltar que, en las organizaciones actuales, lo más importante es que un trabajador se sienta de la mejor manera, para así poder desempeñarse correctamente y así de esa manera poder liderar procesos de la mejor manera.

En empresas que hacen parte del entorno global, los factores ambientales tienen una importante influencia sobre la estrategia y el éxito de estas empresas que operan en los mercados extranjeros. Los entornos específicos de cada país construyen la naturaleza e intensidad de la competencia, influyen en los mecanismos para hacer transacciones entre organizaciones, y afectan la dinámica de entrada y salida en las industrias. La importancia de los factores ambientales para influir en las iniciativas estratégicas es mayor en los mercados donde la competencia es alta y donde los mecanismos subyacentes del mercado fluctúan continuamente (Escandón & Hurtado, 2014, pág. 433).

“Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de esta” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 441).

En efecto, el líder es una persona que tiene la particularidad de pensar en función de las metas (mirar hacia el futuro), para lo cual inspiran a los colaboradores, coordinan y dirigen las acciones hacia dichas metas, es decir, existe una clara relación entre liderazgo y gerencia (o prácticas gerenciales), en función del éxito organizacional (resultados).

En este orden de ideas, el liderazgo puede entenderse como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas

del grupo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Por ello, es importante preguntarse acerca de las características requeridas del liderazgo en un entorno global, a partir de las características expuestas en los puntos anteriores de este capítulo.

Las empresas exitosas suelen estar encabezadas por una persona con destrezas en el arte del liderazgo, cuya habilidad parece ser una combinación de los siguientes componentes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012):

Tabla 1. Componentes del liderazgo en las empresas globales

Componente	Descripción	Tipo de liderazgo
La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable	Se trata de tener ascendencia ante los colaboradores, es distinto de la autoridad, porque supone la capacidad de lograr la colaboración por parte de un grupo de una manera natural y no impuesta.	Liderazgo democrático: el líder democrático tiene potencial para lograr los objetivos empresariales a partir del consenso obtenido con sus colaboradores.
La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas	Consiste en comprender la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y tener la capacidad de definir	La teoría de la parrilla gerencial: es posible clasificar el recurso humano para establecer perfiles y

Componente	Descripción	Tipo de liderazgo
motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones	y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas.	poder tomar decisiones referentes a la asignación de tareas, optimizando así las capacidades de cada individuo en beneficio de la empresa. La teoría del comportamiento: basada en el comportamiento es importante para el éxito organizacional porque se enfoca en los individuos, adaptándose a las personalidades para determinar la forma cómo deben ser dirigidos.
La capacidad de inspirar	Es una habilidad para inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto.	Liderazgo carismático: al reconocer a un líder y su carisma, logran alinearse a sus pensamientos y

Componente	Descripción	Tipo de liderazgo
		conductas para beneficio de las metas organizacionales.
La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas	La fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea para realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional	Liderazgo participativo: se enfoca en el trabajo en equipo, por lo tanto, es válido en especial en las empresas globales, en las cuales suelen formarse equipos de trabajo que apuntan a distintos objetivos organizacionales.

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes consultadas

7.2.10 Instrumentos para medir el clima organizacional

Diagnosticar el clima organizacional ha tomado gran relevancia dentro de las organizaciones, debido a que suministra información importante a la empresa y a sus dirigentes sobre las actitudes y percepciones que tienen cada uno de los integrantes que la conforman, contribuyendo de esta forma al mejoramiento continuo del ambiente y de la productividad:

7.2.10.1 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” (1995), según Álvarez (1995)

Es un cuestionario en donde una persona encuestada da su opinión respecto a 24 factores que inciden en el clima organizacional, realizando una valoración continua de uno a diez donde uno es la calificación más baja y diez la más alta, a su vez, según la valoración de los encuestados, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal.

En este modelo se entiende por clima organizacional plenamente gratificante aquel ambiente de trabajo que es el resultado de la manifestación de una serie de factores interpersonales, físicos y organizacionales que propician diferentes aspectos como la satisfacción de los empleados, la estimulación de la creatividad y productividad, la formación integral, la calidad y el excelente servicio tanto a nivel individual como grupal, las buenas relaciones interpersonales, así como una adecuada integración entre los distintos empleados y áreas organizacionales, alineadas para alcanzar la misión y el cumplimiento de los objetivos trazados (Álvarez, 1995).

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.

7.2.10.2 Modelo de Medición de Carlos Méndez (2008) - Instrumento para

Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) (Méndez C. , 2008)

Este modelo de medición se basa en la teoría de las relaciones humanas a partir de la cual Méndez (2008) diseñó y utilizó el IMCOC como instrumento para medir el clima organizacional en 176 empresas colombianas pertenecientes a distintos sectores económicos y tamaños empresariales, aplicando un total de 13.239 encuestas en un total de cuatro estudios comprendidos entre los años 1980 y 2005.

Según Méndez (2008), este modelo está conformado por 45 preguntas que con ayuda de un software se realiza la tabulación y manejo estadístico de los datos. Las variables que conforma el modelo IMCOC son los objetivos, la cooperación, en liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la motivación, el control de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Este instrumento proporcionado por Méndez (2008) constituye un importante aporte al mejoramiento de la medición y el análisis que tienen los empleados respecto a la percepción sobre el ambiente organizacional, brindando elementos para que los gerentes puedan tomar decisiones orientadas al mejoramiento del bienestar de sus empleados.

Méndez (2008) menciona que la medición del clima organizacional está orientada hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que influye de cierta manera en el comportamiento de los colaboradores, partiendo desde las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la Universidad del Rosario utilizando el modelo IMCOC, fue posible establecer que las variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control son fundamentales para el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones, lo cual propicia mejorías importantes en los indicadores de gestión humana aportando a la perdurabilidad de las empresas y el incremento del nivel de competitividad incidiendo positivamente en la economía colombiana (Méndez C., 2006).

7.2.10.3 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (2008), según García y Zapata (2008, citados en García M. , 2009)

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño.

De acuerdo con García M. (2009) este instrumento tiene como objetivo identificar la percepción que se forman los empleados respecto al clima organizacional, así como identificar las causas que conllevan a los resultados según sus apreciaciones, de tal forma que sea posible derivar soluciones por medio de planes de mejoramiento. es importante indicar que García y Zapata (2008) entienden el clima organizacional como el conjunto de cualidades o atributos que tienen un carácter permanente y que conforman el ambiente de trabajo de las personas, logrando que sean percibidas u experimentadas por todos los miembros de una empresa y que tienen el poder de influir en su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones, misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura,

cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

Según sus autores este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar cuál es el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Existen diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se pueden combinar dos o más métodos de recolección de los datos. Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: *el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico, y la escala de Guttman* (Méndez & Peña, 2006).

7.2.10.4 Escala tipo Likert.

La escala tipo Likert corresponde a un instrumento de medición que utiliza un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, consiste en una serie de ítems o juicio a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o juicio) que se presente al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos del nivel en que las

personas estén de acuerdo o en desacuerdo respecto la sentencia en particular. Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se le asigna un valor numérico que llevara al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala (Méndez & Peña, 2006).

La escala tipo Likert permite medir principalmente las actitudes de las personas. A continuación, se abordará los pasos a seguir en la elaboración del instrumento (Méndez & Peña, 2006):

- Conocer la actitud o variable a medir.
- Elaborar ítems relacionados con la actitud o variable que se quiere medir.
- Administrar la escala a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces.
- Asignar los puntajes a los ítems según su posición positiva o negativa.
- Asignar los puntajes totales a los sujetos de acuerdo con el tipo de respuesta en cada ítem.
- Efectuar el análisis de ítems (validez y confiabilidad).
- Construir con base en los ítems seleccionado la escala final.
- Aplicar la escala final a la población en la cual se validó el instrumento.

En este instrumento cada ítem corresponde a un juicio sobre el cual se debe expresar el nivel en que la persona está de acuerdo o en desacuerdo con una escala que generalmente va de 1 a 5, en donde 1 corresponde a un nivel total de desacuerdo y 5 al mayor nivel en que la persona está de acuerdo con el juicio emitido. Por lo tanto, una vez se elaboren los

ítems se procede a validarlos e integrarlos a una escala y aplicándolos a una muestra entre 50 y 100 jueces seleccionados al azar de una población con características similares.

Luego de determinar la validez y confiabilidad de la escala se procede al levantamiento de la información, codificar e interpretar los resultados.

Es importante tener en cuenta que el éxito de la aplicación de este instrumento depende de la elección de los ítems, es decir, es fundamental indicar con precisión la actitud o variable que se va a medir, para lo cual es necesario tener claridad sobre el problema en función de los objetivos que se persiguen, las preguntas de investigación y su justificación.

7.2.10.5 Diferencial Semántico.

El diferencial semántico fue desarrollado originalmente por Osgood, Suci y Tannenbaum para explorar las dimensiones del significado. Pero hoy en día consisten en una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. Es decir, este tiene que calificar al objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares entre cada par de adjetivos que presentan varias opciones, es decir este tiene que calificar al objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares, entre cada par de adjetivos que presentan varias opciones y el sujeto selecciona aquella que refleja su actitud en mayor medida (Méndez & Peña, 2006).

La importancia de este instrumento se encuentra en el hecho de que permite conocer el perfil semántico de una persona o un grupo de ellas, a partir del cual es posible construir un mapa conceptual del espacio semántico (Aros & Narváez, 2009).

Dentro de las ventajas del instrumento está el hecho de ser suficientemente confiable y válido para la toma de decisiones y las predicciones en las ciencias de marketing, además,

ha demostrado ser estadísticamente sólido. En contraste, una de sus desventajas es estudiar un signo sólo desde una perspectiva de la semiosis ya que, el significado que Osgood deseaba establecer una medida, es un significado psicológico, pues como el autor explica “Existen tantos significados de significado como disciplinas se ocupan del lenguaje; las definiciones tienden a corresponder más o menos con los propósitos y técnicas del individuo que hace la definición, centrándose sobre el aspecto del fenómeno que su disciplina le permite tratar” (Aros & Narváez, 2009).

7.2.10.6 Escalograma de Guttman.

Este método para medir actitudes fue desarrollado por Louis Guttman. Se basa en el principio de algunos ítems indican en mayor medida la fuerza o intensidad de la actitud. La escala está constituida por afirmaciones, las cuales poseen las mismas características que en el caso de Likert. Pero el escalograma garantiza que la escala mide una dimensión única. Es decir, cada afirmación mide la misma dimensión de la misma variable, a esta propiedad se le conoce como unidimensional (Méndez & Peña, 2006).

La escala de Guttman se conoce también como escala acumulativa o análisis de escalograma dado que permite crear elementos que pueden ser ordenados de manera jerárquica y es representativa de las actitudes extremas que tienen los encuestados, ya sea de forma positiva o negativa, cuyo objetivo principal es identificar a los encuestados que cumplen con la totalidad de las afirmaciones que se presentan en la escala, aunque se reconoce que es bastante improbable que esto suceda (Rincones, 2015).

Entre las características de la escala de Guttman está que es de naturaleza unidimensional, es decir, tiene afirmaciones en el orden de dificultad, desde la menos difícil

hasta la más difícil. En una escala Guttman de diez ítems, si un encuestado obtiene una puntuación de 8, indica que el encuestado está de acuerdo con las primeras 8 afirmaciones de la escala y no está de acuerdo con las dos últimas. También corresponde a un modelo determinístico porque las respuestas se consideran de acuerdo con la última declaración acordada de la escala y son acumulativas. Las respuestas a todos los estados pueden ser juzgadas con base en este puntaje acumulativo debido a la naturaleza determinista de la escala. Se añaden preguntas reproducibles, lo que significa que aquellas preguntas que no sean capaces de producir los resultados deseados serán eliminadas de la escala y sólo las que puedan aumentar el propósito de la escalabilidad serán incluidas. Otra característica de la escala de Guttman es la naturaleza ordinal de los datos, dado que la lista de frases está ordenada de manera ordinal, es decir, desde la frase mínima importante hasta la máxima importante.

Ventajas de la escala Guttman:

Es de naturaleza altamente jerárquica y estructurada: Por ello puede ser extremadamente productiva en encuestas y cuestionarios cortos. Por ejemplo, para analizar la distancia social, la jerarquía de los empleados, las etapas de evolución, etc.

Se utiliza con el objetivo de obtener información para múltiples consultas: La escala Guttman incluye múltiples enunciados para que los encuestados respondan, lo que ocupa un breve espacio en una encuesta en línea.

Es más intuitiva que otras escalas unidimensionales: La forma en que las respuestas están representadas en esta escala hace que la escala de Guttman sea extremadamente intuitiva para los usuarios.

Produce datos de forma ordenada: Las afirmaciones mencionadas en esta escala tienen su grado de importancia y en consecuencia los valores asociados. Por lo tanto, los resultados de esta escala son en términos de rangos.

7.2.10.7 Cuestionarios.

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de este y básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a estas (Méndez & Peña, 2006).

- Ventajas de aplicar una encuesta de Clima Laboral:

Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización.

Se ahorra en gastos de personal al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán el mayor impacto.

Permite prevenir posible desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral.

Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos eficiente y de gran impacto.

Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización. (Sánchez, 2020)

- Desventajas de aplicar una encuesta de Clima Laboral

Si la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez.

Si la encuesta no es válida, los directivos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas.

Si los colaboradores no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta.

Una encuesta de Clima Laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración (Sánchez, 2020).

7.2.10.8 Modelo teórico a utilizar en la investigación

El cuestionario planteado en el Anexo A se estructuró a partir del modelo de medición basado en el uso del Índice de Medición del Clima Organizacional (IMCOC) desarrollado por Méndez (2008), si bien es cierto que se ha tomado como referencia las 7 variables asociadas al instrumento de medición IMCOC para el presente trabajo de investigación se asumen algunas dimensiones que pueden ser asemejadas a dichas variables, las cuales se explican en la tabla 2

La teoría de las relaciones humanas se centra en la importancia de las relaciones interpersonales, la motivación y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral.

Concepto de clima organizacional: de acuerdo con planteamientos de diferentes autores se puede concluir que:

- El Clima se refiere a las **características del medio ambiente de trabajo**.
- Estas características son **percibidas directa o indirectamente por los trabajadores** que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el **comportamiento laboral**.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del **sistema organizacional** y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa (**Brunet, 2011**).

El modelo IMCOC establece las siguientes **variables** para estudiar el clima organizacional:

- **Objetivos:** se refiere al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja.
- **Cooperación:** la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones.
- **Liderazgo:** permite identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

- **Toma de decisiones:** las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.
- **Relaciones interpersonales:** el proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación.
- **Motivación:** la motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.
- **Control:** señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades.

Se considera, según Méndez, que estas variables son fundamentales para el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones.

La identificación y el análisis del clima organizacional de la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. tendrá en cuenta 10 dimensiones, las cuales se agrupan según las variables consideradas en el Índice de Medición del Clima Organizacional (IMCOC). Es de aclarar que el presente trabajo de investigación no toma textualmente las variables, ni las calificaciones del IMCOC, pero si la relación que existe entre estas variables y las dimensiones propuestas por los autores. Estas dimensiones son las siguientes:

Tabla 2. Relación entre la estructura de la encuesta (dimensiones elegidas) y las variables del IMCOC

Dimensión elegida	Variable asociada al IMCOC
• Sentido de pertenencia: Se refiere al grado en que los empleados se identifican con la empresa y se sienten parte de ella.	• Objetivos
• Ergonomía: Se refiere a la adaptación del entorno laboral y las tareas a las características físicas y mentales de los trabajadores.	• Toma de decisiones (las condiciones de trabajo son producto de las decisiones que la dirección tome respecto a la inversión en los puestos de labor de la empresa)
• Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar en conjunto y colaborar en la consecución de metas comunes.	• Cooperación
• Desarrollo de personal: Se refiere a las oportunidades que la empresa ofrece para el desarrollo profesional y personal de los empleados.	• Control
• Reconocimiento: Se refiere al reconocimiento y valoración de los empleados por su desempeño y contribución a la empresa.	• Motivación
• Ambiente físico: Se relaciona con las condiciones de las instalaciones, la calidad del mobiliario, la iluminación y el confort ambiental.	• Toma de decisiones (el ambiente físico es producto de las decisiones que la dirección tome respecto a la infraestructura de la empresa)
• Motivación: Se relaciona con el grado en que los empleados se sienten motivados para desempeñar su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa.	• Motivación
• Liderazgo: Se relaciona con la calidad del liderazgo y la dirección de la empresa, y cómo esto influye en la motivación y el desempeño de los empleados.	• Liderazgo
• Remuneración: Se relaciona con la adecuación y justicia de los salarios y	• Motivación

Dimensión elegida	Variable asociada al IMCOC
beneficios que se ofrecen a los empleados.	
Comunicación: Se relaciona con la calidad de la comunicación en la empresa, tanto en términos de información que se proporciona a los empleados como de la capacidad de los empleados para comunicarse efectivamente entre sí.	Relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia

7.3 Estado del arte

El clima organizacional es un tema que ha sido abordado a través de diferentes investigaciones a nivel nacional, por tanto, es importante relacionar algunos de estos trabajos efectuados como artículos o trabajos de grado.

Tabla 3. Estado del arte

Título Autor Año	Objetivo	Metodología	Resultado	Conclusiones
El clima organizacional y sus repercusiones en el desempeño laboral. Cadena, Edward; Paz, Andrés 2021	Identificar la forma en la que el clima organizacional incide en el rendimiento laboral del talento humano de CORPRODINCO.	La metodología de la investigación tuvo un enfoque cualitativo utilizando un proceso en el cual se presentaron distintas fases, donde inicialmente se recoge la información a través de la observación participante, la entrevista a un experto y las encuestas aplicadas por medio de un formulario estructurado a los empleados de la organización. Luego se procedió a tabular la información y a realizar el análisis respectivo.	Los resultados de esta investigación sirven de insumo para el mejoramiento de las prácticas utilizadas por parte de la gerencia de la empresa Corprodinco con relación al talento humano, dado que se establece la opinión de los empleados respecto al ambiente laboral que perciben en el diario vivir organizacional, a partir de cambios en los estilos de liderazgo, la optimización de la participación, ajustes locativos, así como la implementación de mecanismos que den la posibilidad de reconocer el buen desempeño.	Al final se indica que el clima organizacional repercute en el desempeño laboral de las personas que integran la organización y a partir de esto se identifican posibilidades de mejora en las condiciones ambientales e incluso en los aspectos físicos que están en el contexto en el que interactúa el recurso humano de la corporación.

Título Autor Año	Objetivo	Metodología	Resultado	Conclusiones
Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. Bravo, Ángela; González, Gustavo; Duque, José	Este artículo presenta el diagnóstico del clima organizacional de las ocho sedes de una empresa distribuidora de combustibles y alimentos a partir de la percepción de sus colaboradores, mediante un instrumento para la medición del clima en organizaciones colombianas (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez.	En la primera fase del proyecto se realizó una revisión teórica del concepto de clima organizacional, así como también los diferentes instrumentos de medición existentes para su medición, cuyo fundamento es el concepto de percepción. La fuente de información primaria esencialmente es el instrumento de medición que consta de una encuesta que se aplicó a los colaboradores de la empresa. La fuente de información secundaria es	La dimensión objetivos tuvo una percepción favorable con una calificación de 5.7. En general los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y sus empleados sienten que hacen parte importante en el cumplimiento de estos. Por otra parte, la dimensión cooperación tuvo una calificación neutra de 4.3, lo que indica que dicha variable no muestra favorabilidad o desfavorabilidad. Por otra parte, la variable liderazgo arrojó una percepción favorable con un valor promedio de 5.6.	Como resultado del diagnóstico del clima organizacional en la empresa distribuidora de combustible y alimentos, se encontró que presenta favorabilidad. La calificación obtenida fue de 5.1. Aunque según el modelo IMCOC utilizado los resultados determinan que el clima es favorable, no es una calificación tan próspera teniendo en cuenta la cuantificación de las respuestas en la escala de 1 a 7.

Título Autor Año	Objetivo	Metodología	Resultado	Conclusiones
2018		una encuesta independiente al instrumento para la medición del clima organizacional, compuesta por 5 preguntas abiertas independientes al instrumento para la medición del clima organizacional, con las que se busca obtener información específica sobre los aspectos que más valoran los colaboradores dentro de la empresa, causas de desmotivación, sugerencias de mejoramiento, entre otras. Las dos encuestas fueron	Respecto a la dimensión toma de decisiones, registra desfavorabilidad con un promedio de 3.7. Las relaciones interpersonales en la organización son favorables; la calificación obtenida fue de 5.8. La dimensión motivación obtuvo una percepción favorable con un valor promedio de 5.1. Finalmente, la dimensión control tuvo una calificación promedio favorable de 5.8. En resumen, las dimensiones objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y control tuvieron una percepción favorable. La dimensión	

Título Autor Año	Objetivo	Metodología	Resultado	Conclusiones
		aplicadas a 50 colaboradores operativos distribuidos en 8 EDS o estaciones de servicio.	cooperación obtuvo una calificación neutral y la dimensión toma de decisiones tuvo un resultado desfavorable.	
Estudio de Clima Organizacional en una Organización de Grandes Superficies del Distrito de Buenaventura Sandra Alomía Mancilla y Elsa Lorena Angulo Góngora	Determinar el clima organizacional de la Organización de Grandes Superficies del Distrito de Buenaventura.	En esta investigación las autoras usarán el tipo de estudio exploratorio, debido a que con un estudio de clima se busca una visión general de tipo aproximativo, por medio de las encuestas respecto a la realidad vivida dentro de la organización. Se utiliza el método inductivo. Recolección de información mediante una encuesta con preguntas basadas en el Modelo de	La medición del clima dentro de la organización de grandes superficies en el Distrito de Buenaventura arroja un resultado D eficiente, dándose esta condición en la medida que aspectos como la selección de personal, buen servicio, agilidad y comportamiento sistémico fueron evaluados según los encuestados con una alta puntuación pero existen demasiadas falencias en otros aspectos como el consenso, la retroalimentación y el desarrollo	Mediante la observación de los investigadores se pudo aclarar que la compañía en general pone a disposición de los colaboradores toda la información pertinente al rumbo de esta en lo que a misión, visión y objetivos se refiere, pero la falta de interés de los empleados dificulta el proceso de capacitación e inducción de estos. Los colaboradores cuentan con la estabilidad laboral que les proporciona un contrato a término indefinido,

Título Autor Año	Objetivo	Metodología	Resultado	Conclusiones
2018		medición del clima organizacional Hernán Álvarez Londoño en donde se evaluarán 24 puntos clave en el estimado del clima laboral de una. La encuesta esta compuestas por 72 preguntas que se aplicaran a 75 empleados del supermercado.	de personal lo cual indica que en los hallazgos se evidencia que los colaboradores de la organización no sienten que su opinión sea tomada en cuenta para lograr conjuntamente los objetivos de la compañía además de que muchos se sienten estancados en la labor que desempeñan sin posibilidad de crecer laboral y profesionalmente. Todo esto deja claridad de que el clima organizacional de la empresa no pasa por un buen momento y urge tomar los correctivos necesarios.	sin embargo, estos no profundizan en la investigación de esta modalidad, lo cual mantiene el temor de ser retirados por la más mínima razón, llevándolos a realizar sus actividades sin el empeño necesario para avanzar en la organización

Fuente: elaboración propia.

7.4 Marco conceptual

A continuación, se definen y delimitan, de acuerdo con el marco teórico, algunos conceptos involucrados en las variables de investigación. Estos conceptos que van a emplearse son los de mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento descriptivo.

Clima organizacional: no existe un concepto unificado de clima organizacional, no obstante, es posible identificar tres elementos característicos: el primero es la percepción referida a la forma como los individuos le dan significado a su ambiente a través de los sentidos; el segundo tiene que ver con los factores organizacionales que tienen influencia en la motivación y el desempeño de los empleados y que por ende afectan los resultados que se obtienen en la organización; el tercero es el comportamiento organizacional que se entiende como la forma en que las personas actúan al interior de las empresas de forma individual y colectiva.

Comportamiento organizacional: Para Robbins el comportamiento organizacional se define como “el estudio de lo que la gente hace en una organización y repercute esa conducta en el desempeño de la organización”. El comportamiento organizacional se estudia desde tres determinantes principales: individuo, grupos y estructura; definiéndolo como el estudio de las personas que integran una organización y cuyo comportamiento incide en el desempeño de la organización, interesándose principalmente en aspectos relacionados con los cargos, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad laboral, el desempeño de los empleados y la administración.

Desarrollo organizacional: Muchos autores han intentado definir lo que es el D.O en términos operacionales. Así, Warren Benis describe el D.O como: “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos incluyendo el cambio vertiginoso” (Ferrer, 1995)

Diagnóstico: Constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría y desarrollo organizacional. A partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, también insinuarse tendencias de desarrollo, hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades con la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresas del país y el mundo.

Equipo de trabajo: Genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes, además de ello para tener un desempeño eficaz, un equipo requiere tres tipos de habilidades, gente con experiencia técnica, gente con la habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones para que sean capaces de identificar los problemas, generar alternativas evaluarlas y elegir correctamente, por último los equipos necesitan gente que sepa escuchar dar y recibir,

retroalimentación y solucionar conflictos entre otras habilidades interpersonales (Robbins, 2004).

Motivación: la motivación corresponde a un proceso en el cual las personas al realizar una actividad para satisfacer unas necesidades o expectativas determinadas encuentran mayor o menor satisfacción que le permite adelantar las acciones futuras.

Percepción: Proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica.

Productividad: Según Martínez (2004) en términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Satisfacción laboral: Según Prieto (2013), la satisfacción o felicidad en el trabajo constituye uno de los temas de investigación más importantes a nivel académico, principalmente porque su desarrollo se encuentra relacionado con las teorías de la organización y su evolución en el tiempo, además por su posible relación con la productividad.

Talento humano: es el conjunto de personas que conforman una organización y que con su accionar contribuyen alcanzar los propósitos y objetivos de la empresa, sobre la base de sus habilidades y competencias.

7.5 Marco legal

En este apartado se presentan las principales normas y/o leyes que rigen la actividad empresarial en general en Colombia y en particular a la empresa en estudio.

Tabla 4. Normograma

Norma – Ley - Decreto	Descripción
Artículo 333 de la Constitución Política de Colombia (Congreso de la República de Colombia, 1991)	A través de este artículo se indica que la actividad económica y la iniciativa privada son libres considerando los límites del bien común. se señala que la libre competencia es un derecho que implica responsabilidades, siendo la empresa la base del desarrollo con una función social que implica una serie de obligaciones y donde el estado impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica, controlando que tanto personas como empresas tengan una posición dominante en el mercado nacional.
Ley 3743 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de Colombia, 2022)	El propósito de este código es alcanzar la justicia en las relaciones que se presentan entre empleadores y trabajadores buscando la coordinación económica y el equilibrio social
Cotización a la Seguridad Social (Ministerio del Trabajo , 2022)	Establece los aportes al sistema de Seguridad Social de acuerdo con las proporciones y con relación al salario devengado, en lo concerniente a pensiones, salud, riesgos laborales y cajas de compensación.

Norma – Ley - Decreto	Descripción
Ley 1819 de 2016 (Congreso de la República de Colombia, 2016)	Exonera de los aportes parafiscales a las sociedades y personas jurídicas declarantes del impuesto de renta y personas naturales que emplee dos o más trabajadores, generalmente, microempresas.
Ley 789 de 2002 (Congreso de la República de Colombia, 2002)	En el artículo 32 indica que las empresas privadas que ocupen un número no inferior a 15 empleados tienen la obligación de vincular aprendices.
Decreto 1077 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio (Presidencia de la República de Colombia, 2015)	Este decreto permite formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes y proyectos en materia del desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.

Fuente: elaboración propia.

8. Aspectos metodológicos

8.1 Tipos de estudios

Según Méndez, en los estudios descriptivos “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.” (Méndez C., 2008)

El presente estudio es descriptivo dado que se busca caracterizar la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S y sus colaboradores. Además, identificar factores positivos y/o negativos que inciden en el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. Se busca especificar aspectos como características demográficas, conductas, actitudes y comportamientos como percepciones de los trabajadores acerca de las condiciones laborales

8.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo). Es cualitativo, porque utiliza la recolección y análisis de los datos para responder a las preguntas de investigación sin descartar que puedan presentarse nuevos interrogantes en el momento de interpretar los resultados; es cuantitativo dado que utiliza magnitudes numéricas para medir el clima organizacional (Hernández-Sampieri, Fernández, & Babbista, 2014).

En este trabajo se debe analizar mediante un instrumento de medición la información recolectada donde se evidencie el estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. además, proponer un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

8.3 Método de investigación

El método de investigación tiene que ver con la estrategia y los procesos que se utilizan para recolectar datos que permitan el desarrollo de los objetivos propuestos. Uno de estos métodos es el deductivo el cual utiliza una lógica o razonamiento que comienza con unas bases teóricas generales y a partir de esta se derivan situaciones particulares (Méndez, 2008). Este método de investigación es pertinente en el presente trabajo teniendo en cuenta que inicialmente se plantea un marco de análisis basado en la teoría del clima organizacional para derivar un plan de acción que contribuya al fortalecimiento de este aspecto en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

8.4 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se requiere de fuentes primarias y secundarias, las cuales constituyen uno de los principales soportes para poder desarrollar los objetivos del trabajo (Méndez C., 2008).

8.4.1 Fuentes primarias

Están representadas en el personal de la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S - COAGREGADOS S.A.S, tanto el personal directivo, administrativo como el operativo. Más adelante se detallan las fuentes asociadas a la población y muestra del trabajo.

8.4.2 Técnicas para recolección de información

La metodología para el diseño del instrumento de medición del clima organizacional se deriva de la escala de Likert basada en una encuesta, siguiendo el siguiente derrotero:

- Definición de clima organizacional. Se recomienda que antes de iniciar la elección del instrumento de medición, se llegue a un consenso en cuanto a lo que se entiende por clima organizacional, y así poder apoyarse en esta definición a la hora de realizar la elección de las dimensiones y de formular las preguntas. Si la decisión es construir un nuevo instrumento de medición del clima organizacional se requiere continuar con los siguientes pasos propuestos.
- Elección de las dimensiones.
- Definir las diferentes dimensiones correspondientes a los modelos comparados.
- Identificar las dimensiones más significativas: Consiste en identificar las dimensiones que se repiten en los diferentes modelos y las que por el contrario son propias de cada uno, así, prestando mayor atención a estas.
- Ponderar y agrupar las dimensiones
- Formulación del cuestionario.

- Definir el mínimo y máximo recomendable de ítems.
- Redactar los ítems.
- Redacción del instructivo.
- Validación del instrumento: Consiste en la validez del contenido del instrumento mediante la revisión a la literatura, la consulta a expertos y la prueba del cuestionario.

8.4.3 Fuentes secundarias

Están constituidas por documentos, estadísticas, datos, informes que son proporcionados por la propia empresa, los libros y artículos para el soporte teórico de la investigación, entidades como la Cámara de Comercio de Buenaventura, la Alcaldía Municipal, Camacol, el DANE, entre otros.

8.5 Población y muestra

La población está constituida por 42 empleados están distribuidos así:

- Administración: 7
- Mantenimiento: 8
- Laboratorio: 3
- Operaciones: 12
- Producción: 12

Dado que la población es relativamente pequeña, se buscará que la muestra incluya el total de los 42 empleados, por lo tanto, no se requiere un diseño muestral en este caso.

8.6 Proceso metodológico

Tabla 5. Proceso metodológico

Objetivos	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
Caracterizar la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S y sus colaboradores.	Recopilar información general de la empresa. Explicar su estructura organizacional. Relacionar los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Identificar los cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos.	Secundaria: documentos e informes de la empresa. Manual de cargos y funciones, manual de procesos y procedimientos.	Análisis documental.
Identificar factores positivos y/o negativos que inciden en el clima organizacional de la Compañía Productora	Identificar desde la teoría, las variables del clima organizacional. Identificar las variables clave del	Secundarias: documentos, artículos, libros sobre las variables a tener en cuenta en el análisis	Análisis documental para fuentes secundarias. Encuesta tipo Likert basado en un

Objetivos	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
de Concretos y Agregados S.A.S.	clima organizacional para la empresa en estudio. Elaborar cuestionario bajo escala de Likert para estudiar el clima organizacional en la empresa. Aplicar el cuestionario a la población objetivo. Sistematizar los factores positivos y negativos.	del clima organizacional. Primarias: empleados de la empresa.	cuestionario para fuentes primarias.
Analizar mediante un instrumento de medición la información recolectada donde se evidencie el estado real del clima	Analizar la información recolectada a partir del instrumento de medición. Analizar el estado real del clima	Secundarias: resultados de la aplicación del cuestionario.	Análisis documental.

Objetivos	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	organizacional de la empresa.		
Proponer un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.	Identificar variables de mejoramiento. Establecer objetivos estratégicos. Proponer acciones, indicadores, responsables.	Secundarias: resultados de objetivos previos.	Análisis documental.

Fuentes: elaboración propia.

9. Caracterización de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S y sus colaboradores.

9.1 Generalidades de la empresa

Con base en la información proporcionada por la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S., esta se dedica a la producción de elementos prefabricados para la construcción, lo que indica que los productos son fabricados en una planta industrial y no en el sitio de la obra. La prefabricación de componentes para construcción ofrece ventajas como la reducción de tiempos de construcción, la mejora de la calidad de los productos y la optimización de costos.

Los productos fabricados por la empresa incluyen una amplia gama de elementos estructurales como losetas, losas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, paneles, láminas, tableros, caños, tubos, postes, entre otros. Estos productos son utilizados en diferentes tipos de obras, tanto de construcción como de ingeniería civil. Por lo tanto, se puede inferir que la empresa cuenta con un amplio catálogo de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Además, es importante destacar que la empresa utiliza materiales como hormigón, cemento, piedra artificial o yeso, lo que sugiere que tiene un enfoque en la producción de materiales de construcción a base de cemento. Este tipo de materiales son ampliamente utilizados en la construcción debido a su resistencia, durabilidad y versatilidad en la creación de diferentes diseños arquitectónicos.

Por lo tanto, la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S se dedica a la producción de elementos prefabricados a base de cemento, que son utilizados en obras de construcción e ingeniería civil. Su enfoque en la producción de una amplia gama de productos sugiere que tiene una amplia presencia en el mercado de materiales de construcción y una capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La empresa se encuentra ubicada en la Cl 3 1A 57 Of 302 303 de Buenaventura; Valle del Cauca, Colombia. Entre sus Principales Ejecutivos se encuentran (EMIS University, 2023):

Cesar Ruiz Perea	Representante Legal
Maria Eugenia Alzate Guzman	Representante Legal Suplente
Maria del Pilar Lopez Mendieta	Revisor Fiscal
Maira Yecenia Campo	Contador

9.2 Estructura organizacional.

Basándose en la información proporcionada por la empresa, se puede inferir que la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S cuenta con una estructura organizacional jerárquica, donde cada departamento tiene una función específica dentro de la empresa. A continuación, se detalla cada uno de los departamentos existentes:

Administración: Este departamento se encarga de la gestión general de la empresa, incluyendo la administración del talento humano, finanzas, contabilidad, y otras funciones

administrativas. El hecho de que haya 7 personas en este departamento sugiere que es un área importante y estratégica dentro de la empresa.

Mantenimiento: Este departamento se enfoca en el mantenimiento y reparación de la maquinaria y equipos utilizados en la producción. La presencia de 8 personas en este departamento sugiere que es un área crítica para el correcto funcionamiento de la producción.

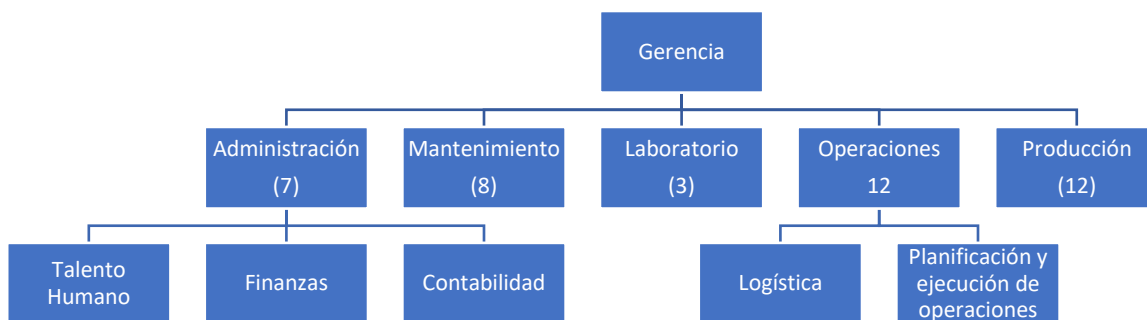
Laboratorio: Este departamento se encarga del control de calidad de los productos fabricados por la empresa. La presencia de 3 personas en este departamento sugiere que es un área especializada y enfocada en la precisión y calidad de los productos.

Operaciones: Este departamento se encarga de la gestión de los procesos operativos de la empresa, incluyendo la logística, planificación y ejecución de las operaciones diarias. La presencia de 12 personas en este departamento sugiere que es un área de gran importancia y probablemente involucra diferentes funciones y responsabilidades.

Producción: Este departamento es el núcleo de la empresa, ya que se encarga de la fabricación de los productos que ofrece la empresa. La presencia de 12 personas en este departamento sugiere que es un área de gran tamaño y complejidad, probablemente involucrando diferentes etapas y procesos de producción.

De acuerdo con lo anterior, la estructura organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S posee una estructura jerárquica, donde cada departamento tiene una función específica dentro de la empresa. Los departamentos más importantes parecen ser Producción, Operaciones y Administración, los cuales cuentan con mayor cantidad de personal.

Figura 4. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

9.3 Relación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

A partir de la información disponible, es posible indicar que en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S se llevan a cabo varios procesos relacionados con la producción de componentes estructurales prefabricados de cemento, hormigón, piedra artificial o yeso. A continuación, se describen los procesos más importantes:

Diseño y planificación: Este proceso involucra el diseño y la planificación de los componentes que se van a producir, incluyendo la selección de materiales, las especificaciones técnicas y los requisitos de calidad. Es necesario que se utilice software especializado de diseño asistido por computadora (CAD) para la creación de los diseños.

Preparación de materiales: Una vez que se ha establecido el diseño y la planificación, se procede a la preparación de los materiales necesarios para la producción, incluyendo el cemento, la arena, la grava y otros materiales específicos para cada componente.

Mezcla y producción: Los materiales se mezclan en proporciones específicas para cada tipo de componente, utilizando maquinaria especializada como mezcladoras de concreto. Luego, la mezcla se vierte en moldes específicos para cada componente y se deja fraguar.

Desmoldado y curado: Una vez que la mezcla ha fraguado, se procede a retirar el molde y se deja curar el componente. Es importante llevar a cabo un proceso de curado adecuado para garantizar la resistencia y durabilidad del producto.

Acabado y control de calidad: Los componentes se someten a un proceso de acabado, que puede incluir el lijado, pulido y aplicación de tratamientos especiales para mejorar la apariencia y la durabilidad del producto. También se realizan pruebas de control de calidad para garantizar que cada componente cumpla con los requisitos específicos de calidad.

Embalaje y envío: Finalmente, los componentes se embalan y se envían a los clientes, ya sea directamente desde la planta de producción o a través de distribuidores.

Es importante destacar que estos procesos son generales y pueden variar dependiendo del tipo de componente y las necesidades específicas de cada cliente. También es necesario indicar que la empresa tiene procesos adicionales, como el mantenimiento y la reparación de maquinaria, la gestión de inventarios y la atención al cliente.

9.4 Identificación de los cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos.

A continuación, se presenta una tabla con la información de los cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos de la Compañía Productora de Concretos y Agregados:

Tabla 6. Cargos y funciones asociados a la estructura organizacional y los procesos de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS

Área	Cargos	Funciones
Administración	Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de RH, Asistente Administrativo	Planificación estratégica, gestión financiera, gestión del talento humano, gestión de operaciones diarias
Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Mecánico Industrial	Reparación y mantenimiento de maquinaria y equipos, planificación y ejecución de programas de mantenimiento preventivo, gestión de suministros y repuestos
Laboratorio	Jefe de Laboratorio, Técnico de Laboratorio	Realización de pruebas de control de calidad, evaluación de la calidad de materiales y componentes, gestión de registros de calidad

Área	Cargos	Funciones
Operaciones	Jefe de Operaciones, Supervisor de Producción, Operador de Maquinaria	Gestión de producción diaria, supervisión del personal de producción, gestión de suministros y materias primas, resolución de problemas de producción
Producción	Jefe de Producción, Supervisor de Producción, Operador de Maquinaria	Mezcla de materiales, producción de componentes estructurales prefabricados, realización de pruebas de control de calidad, gestión del proceso de curado y acabado

Fuente: elaboración propia con información de la Compañía Productora de Concretos y

Agregados SAS

10. Identificación de los factores positivos y/o negativos que inciden en el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

10.1 Identificación desde la teoría de las variables del clima organizacional.

Los primeros enfoques sobre clima organizacional consideraban factores puramente objetivos como estructura, políticas, y reglas. En la actualidad se extiende a aspectos subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Aun cuando no hay única definición sobre clima organizacional, de acuerdo con planteamientos de diferentes autores se puede concluir que:

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

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa (Brunet, 2011).

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son, según Rodríguez (2005):

I. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.

II. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

III. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

IV. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

V. Variables propias del comportamiento organizacional, tal como productiva, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión, stress, etc.

El diagnóstico del clima organizacional de la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. tendrá en cuenta 10 dimensiones, las cuales se agrupan según las variables consideradas en el IMCOC. Estas dimensiones son las siguientes:

- Sentido de pertenencia: Se refiere al grado en que los empleados se identifican con la empresa y se sienten parte de ella.
- Ambiente físico: Se relaciona con las condiciones de las instalaciones, la calidad del mobiliario, la iluminación y el confort ambiental.
- Ergonomía: Se refiere a la adaptación del entorno laboral y las tareas a las características físicas y mentales de los trabajadores.
- Motivación: Se relaciona con el grado en que los empleados se sienten motivados para desempeñar su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa.
- Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar en conjunto y colaborar en la consecución de metas comunes.

- Liderazgo: Se relaciona con la calidad del liderazgo y la dirección de la empresa, y cómo esto influye en la motivación y el desempeño de los empleados.
- Desarrollo de personal: Se refiere a las oportunidades que la empresa ofrece para el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Remuneración: Se relaciona con la adecuación y justicia de los salarios y beneficios que se ofrecen a los empleados.
- Reconocimiento: Se refiere al reconocimiento y valoración de los empleados por su desempeño y contribución a la empresa.
- Comunicación: Se relaciona con la calidad de la comunicación en la empresa, tanto en términos de información que se proporciona a los empleados como de la capacidad de los empleados para comunicarse efectivamente entre sí.

10.2 Resultados

La distribución de la muestra para diagnosticar el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura, está compuesta por un total de 42 empleados de diferentes áreas de la empresa, que se dividieron en cinco grupos:

12 empleados en el área de producción.

12 empleados en operaciones.

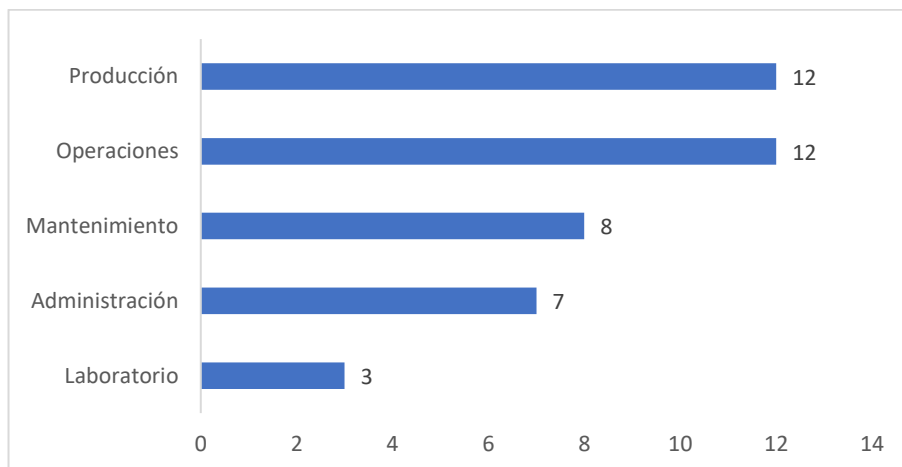
8 empleados en mantenimiento.

7 empleados en administración.

3 empleados en laboratorio.

Como se aprecia, se tomó el total de la población de la empresa correspondiente a los 42 empleados de acuerdo con su distribución en las distintas áreas organizacionales presentadas anteriormente.

Gráfico 2. Distribución de la muestra



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

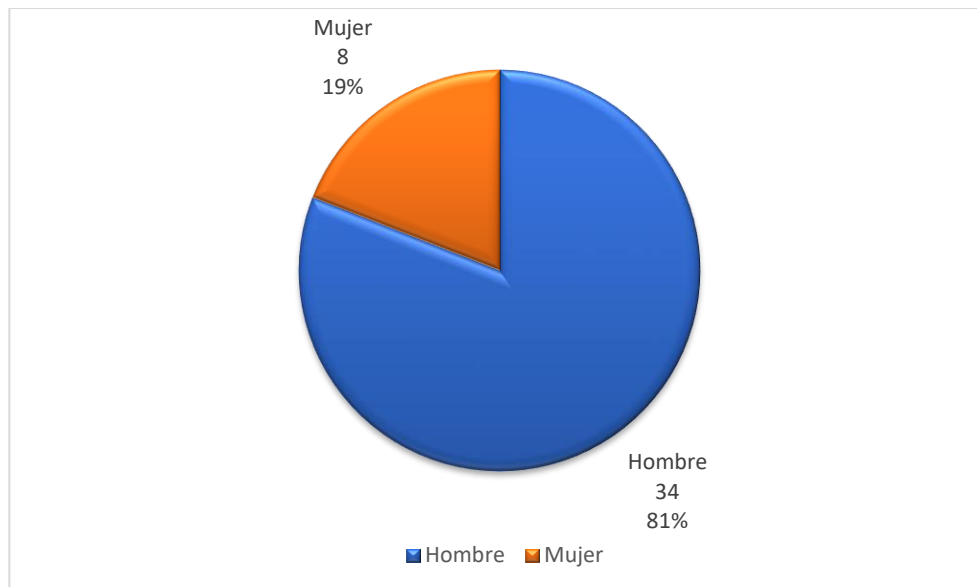
10.2.1 Caracterización de la población

Según la información proporcionada sobre la composición por sexo de la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, se puede inferir que existe una disparidad en la distribución de empleados por sexo en relación con su actividad económica. La empresa se dedica a la producción de elementos prefabricados para la construcción utilizando materiales como concreto, cemento, piedra artificial o yeso. Se observa que la mayoría de los empleados son hombres, representando el 81% de la población total, mientras que solo el 19% son mujeres.

Esta disparidad en la composición por sexo podría sugerir una tendencia en la industria de la construcción, donde tradicionalmente ha existido una mayor participación masculina.

La construcción es un sector que históricamente ha estado dominado por hombres en términos de empleo, con una presencia femenina relativamente baja.

Gráfico 3. Caracterización de la población según sexo



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En términos generales, se observa que la población de empleados se distribuye en diferentes grupos de edad (ver tabla 7). El grupo más numeroso se encuentra en el rango de 25 a 29 años, que representa el 38.2% de la población total. Esto podría indicar que la empresa tiende a contratar principalmente a personas jóvenes en esta franja de edad, posiblemente debido a la necesidad de mano de obra fresca y enérgica para las actividades relacionadas con la producción de elementos prefabricados para la construcción.

Tabla 7. Caracterización de la población según sexo y edad

Sexo y edad	Cantidad	Porcentaje	Total
Hombre	34	100,0%	81,0%
20 a 24 años	8	23,5%	
25 a 29 años	13	38,2%	
30 a 35 años	10	29,4%	
36 a 40 años	3	8,8%	
Mujer	8	100,0%	19,0%
25 a 29 años	4	50,0%	
30 a 35 años	3	37,5%	
36 a 40 años	1	12,5%	
Total general	42		100,0%

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Además, el grupo de edad de 20 a 24 años también tiene una presencia significativa, representando el 23.5% de la población total. Esto podría indicar que la empresa también brinda oportunidades de empleo a jóvenes recién graduados o en etapas iniciales de sus carreras profesionales.

Por otro lado, los grupos de edad de 30 a 35 años y 36 a 40 años también están presentes en la población de empleados, aunque en menor medida. Estos grupos representan el 29.4% y el 8.8% de la población total, respectivamente. Es posible que estos empleados más experimentados desempeñen roles de liderazgo, supervisión o tengan una mayor experiencia en la industria de la construcción.

Por lo tanto, la inferencia de la distribución por edad en relación con la actividad económica de la empresa, sugiere que Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S tiene una fuerza laboral predominantemente joven, con una mayor representación en los grupos de edad de 25 a 29 años y 20 a 24 años. Esto puede ser indicativo de una empresa que busca combinar la energía y la frescura de los jóvenes empleados con la

experiencia y el conocimiento de los empleados más experimentados para llevar a cabo sus actividades relacionadas con la producción y suministro de elementos prefabricados para la construcción.

De otra parte, los empleados se distribuyen en diferentes áreas organizacionales de la empresa de la siguiente manera:

Tabla 8. Caracterización de la población según sexo y área organizacional

Sexo y área organizacional	Cantidad	Porcentaje
Administración	7	
Hombre	2	28,6%
Mujer	5	71,4%
Laboratorio	3	
Mujer	3	100,0%
Mantenimiento	8	
Hombre	8	100,0%
Operaciones	12	
Hombre	12	100,0%
Producción	12	
Hombre	12	100,0%
Total general	42	

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Administración: Representa el área con mayor cantidad de empleados después de Operaciones y Producción. La mayoría de los empleados en esta área son mujeres.

Laboratorio: Es un área más pequeña en términos de empleados, pero todos los empleados en esta área son mujeres.

Mantenimiento: Todos los empleados en el área de mantenimiento son hombres. Esta área también tiene una representación significativa en la población total de empleados.

Operaciones: Es el área con la mayor cantidad de empleados, y todos ellos son hombres. Esto indica una mayor presencia masculina en roles operativos dentro de la empresa.

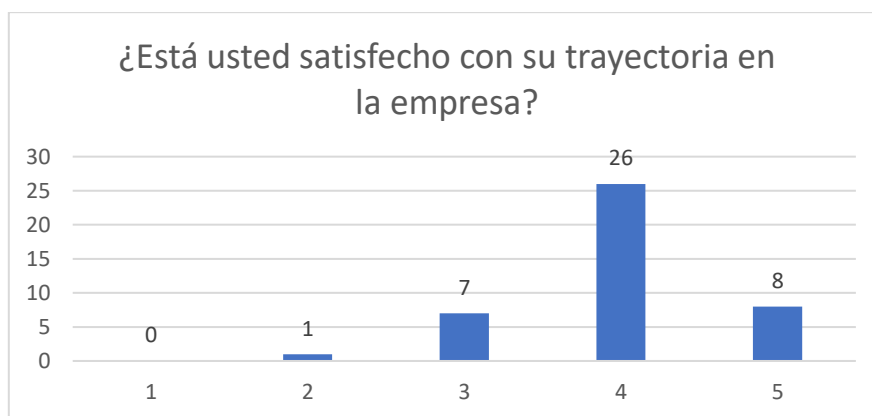
Producción: Al igual que en el área de Operaciones, todos los empleados en el área de Producción son hombres, lo que refuerza la tendencia de una mayor presencia masculina en roles de producción.

10.2.2 Sentido de pertenencia

La dimensión de sentido de pertenencia es esencial para estudiar el clima organizacional de cualquier empresa, incluyendo la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura. Esta dimensión se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su conexión emocional y psicológica con la empresa y su identidad corporativa. Un alto sentido de pertenencia se asocia con una mayor satisfacción laboral, una mayor motivación y compromiso con la empresa, una mayor lealtad y una menor rotación de personal. Además, los empleados que se sienten parte de la empresa suelen ser más productivos y colaborativos, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y a una mejor calidad de los productos y servicios.

La pregunta "¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?" es importante para evaluar la percepción que los empleados tienen sobre su progreso y crecimiento profesional en la empresa (ver gráfico 4). La escala de 1 a 5 proporciona una buena medida para analizar esta dimensión del clima organizacional.

Gráfico 4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la encuesta realizada a 42 empleados, se encontró que el 61.9% (26 encuestados) calificó con un 4, lo que indica que están satisfechos con su trayectoria en la empresa, pero creen que todavía hay espacio para mejorar. Además, el 19.1% (8 encuestados) calificó con un 5, lo que sugiere una alta satisfacción con su trayectoria en la empresa. Por otro lado, el 16.7% (7 encuestados) calificó con un 3, lo que indica cierta insatisfacción o preocupación sobre su trayectoria en la empresa. En general, estos resultados sugieren que el 80.9% de los empleados encuestados (34 de 42) están satisfechos con su trayectoria en la empresa, representado por aquellos que calificaron con un 4 o 5. Sin embargo, aún hay margen de mejora para aumentar aún más la satisfacción y retener a los empleados, especialmente aquellos que calificaron con un 3 (16.7%).

La pregunta "¿Le gusta su empresa?" es importante para evaluar la actitud y percepción de los empleados sobre la empresa en la que trabajan (ver gráfico 5). La escala de 1 a 5 proporciona una buena medida para analizar esta dimensión del clima organizacional.

Gráfico 5. ¿Le gusta su empresa?

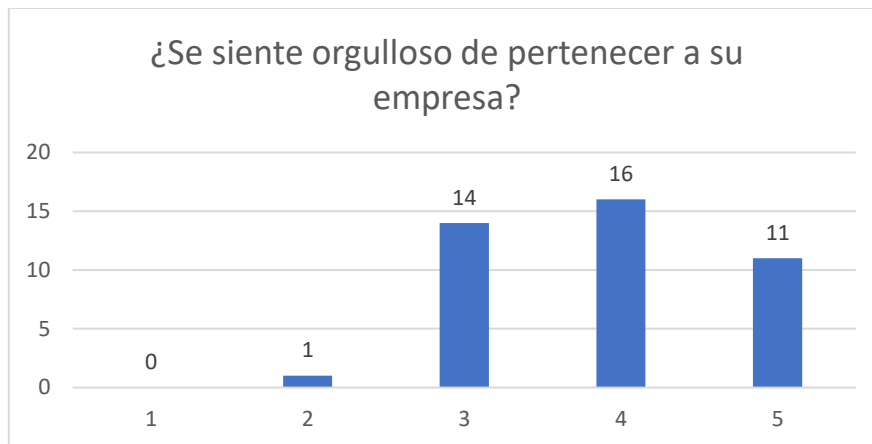


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la encuesta realizada a 42 empleados, se encontró que el 66.7% (28 encuestados) calificó con un 4 o 5, lo que indica que les gusta su empresa y están satisfechos con su empleo. Además, el 23.8% (10 encuestados) calificó con un 5, lo que sugiere una alta satisfacción y compromiso con la empresa. Por otro lado, el 33.3% (14 encuestados) calificó con un 3, lo que indica cierta insatisfacción o neutralidad en su actitud hacia la empresa. Es importante prestar atención a estos empleados y tratar de identificar las posibles causas de su insatisfacción o neutralidad para poder tomar medidas para mejorar su percepción de la empresa.

La pregunta "¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?" es importante para evaluar el nivel de compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa (ver gráfico 6).

Gráfico 6. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?

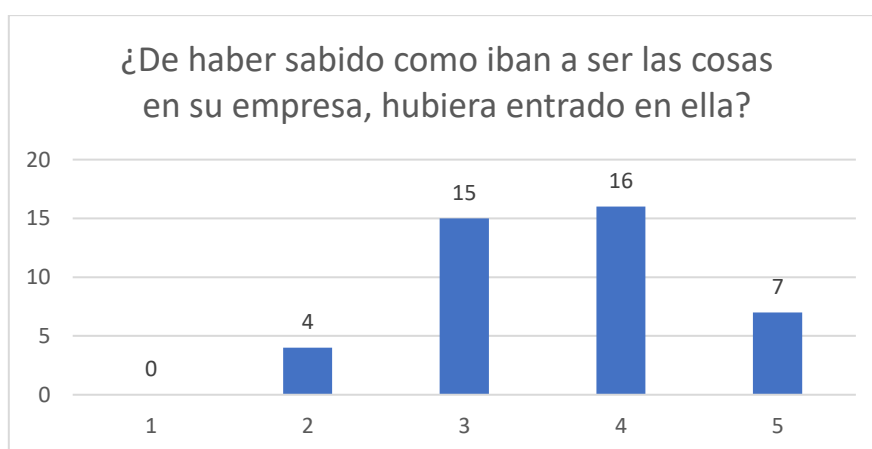


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la encuesta realizada a 42 empleados, se encontró que el 64.3% (27 encuestados) calificó con un 4 o 5, lo que indica que se sienten orgullosos de pertenecer a su empresa y tienen un alto nivel de compromiso. Además, el 26.2% (11 encuestados) calificó con un 5, lo que sugiere una alta lealtad y satisfacción con la empresa. Sin embargo, el 33.3% (14 encuestados) calificó con un 3, lo que sugiere cierta neutralidad o falta de compromiso en su actitud hacia la empresa. Además, el 2.4% (1 encuestado) calificó con un 2, lo que indica una baja satisfacción y compromiso con la empresa.

La pregunta "¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?" es importante para evaluar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa (ver gráfico 7).

Gráfico 7. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?

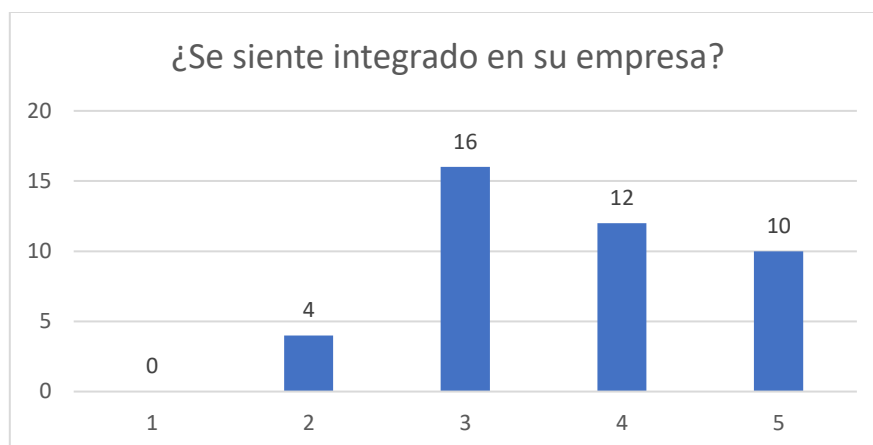


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En este caso, se puede ver que el 55% de los encuestados (23 de 42) calificó con un 4 o 5, lo que indica que están satisfechos con la empresa y la recomendarían a otros. Además, el 17% (7 de 42) encuestados calificaron con un 5, lo que indica una alta satisfacción y compromiso con la empresa. Sin embargo, el 36% (15 de 42) encuestados calificaron con un 3, lo que sugiere cierta neutralidad en su actitud hacia la empresa. Además, el 10% (4 de 42) encuestados calificaron con un 2, lo que indica una baja satisfacción y compromiso con la empresa.

La pregunta "¿Se siente integrado en su empresa?" es importante para evaluar el nivel de cohesión y conexión social de los empleados con la empresa (ver gráfico 8).

Gráfico 8. ¿Se siente integrado en su empresa?

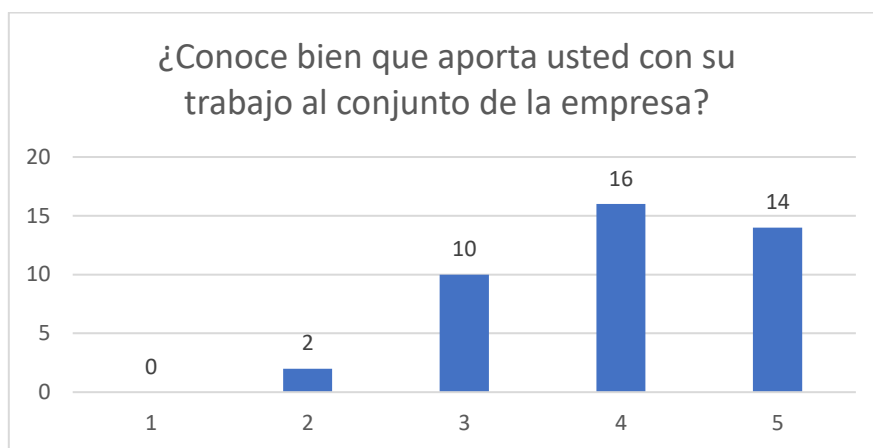


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En este caso, la mayoría de los encuestados (66.7%) calificó con un 3 o más, lo que indica que en general los empleados se sienten integrados en la empresa. Además, el 28.6% de los encuestados calificó con un 4, indicando que se sienten más integrados que la media, y el 23.8% calificó con un 5, lo que indica una alta integración y conexión social con la empresa. Por otro lado, el 4.8% de los encuestados calificó con un 2, lo que indica una baja integración y conexión social con la empresa. En resumen, la mayoría de los empleados se sienten integrados en la empresa, pero aún hay un grupo que necesita atención para mejorar su conexión social con la empresa.

La pregunta "¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?" es importante para evaluar el nivel de conocimiento y comprensión que los empleados tienen de su rol dentro de la organización (ver gráfico 9).

Gráfico 9. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

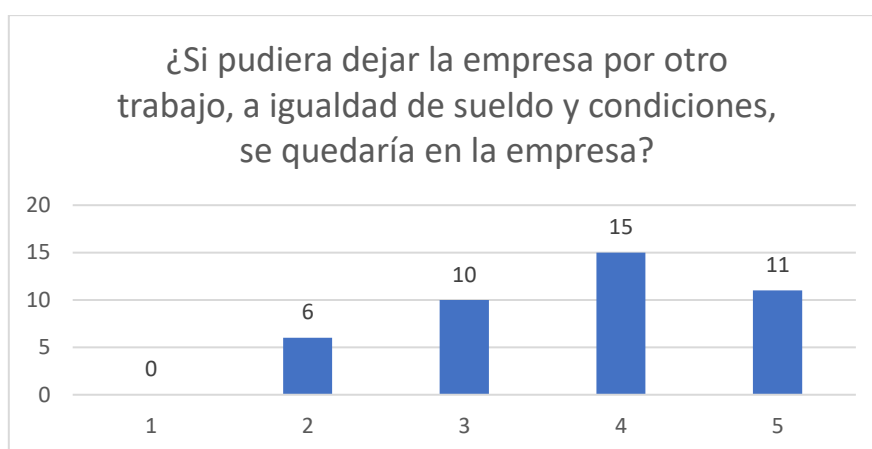


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En este caso, se puede ver que una gran mayoría de los encuestados (28 de 42, es decir, el 67%) calificó con un 4 o más, lo que indica que en general los empleados tienen un buen conocimiento y comprensión de su rol y aporte en la empresa. Además, 14 encuestados (el 33%) calificaron con un 5, lo que indica un alto nivel de conocimiento y comprensión de su rol y aporte. Es importante señalar que 2 encuestados (el 5%) calificaron con un 2, lo que indica que hay algunos empleados que no tienen una buena comprensión de su rol y aporte en la empresa.

La pregunta "¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?" es importante para evaluar el nivel de compromiso que los empleados tienen de su rol dentro de la organización (ver gráfico 10).

Gráfico 10. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Para analizar estos resultados se puede hacer una clasificación en tres categorías: Los que tienen una actitud favorable hacia la empresa: aquellos que calificaron con 4 o 5. En este caso, hay un total de 26 encuestados, lo que representa el 62% de los encuestados (23% calificó con 4 y 39% calificó con 5). Los que tienen una actitud neutral: aquellos que calificaron con 3. En este caso, hay un total de 10 encuestados, lo que representa el 24% de los encuestados. Los que tienen una actitud desfavorable: aquellos que calificaron con 1 o 2. En este caso, hay un total de 6 encuestados (todos los que calificaron con 2 y ninguno calificó con 1), lo que representa el 14% de los encuestados.

10.2.3 Ambiente físico

La dimensión ambiente físico es importante para estudiar el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura porque el entorno físico en el que los empleados trabajan puede influir en su bienestar y productividad. Un ambiente de trabajo adecuado puede mejorar la calidad de vida laboral, mientras que un ambiente inadecuado puede tener un impacto negativo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

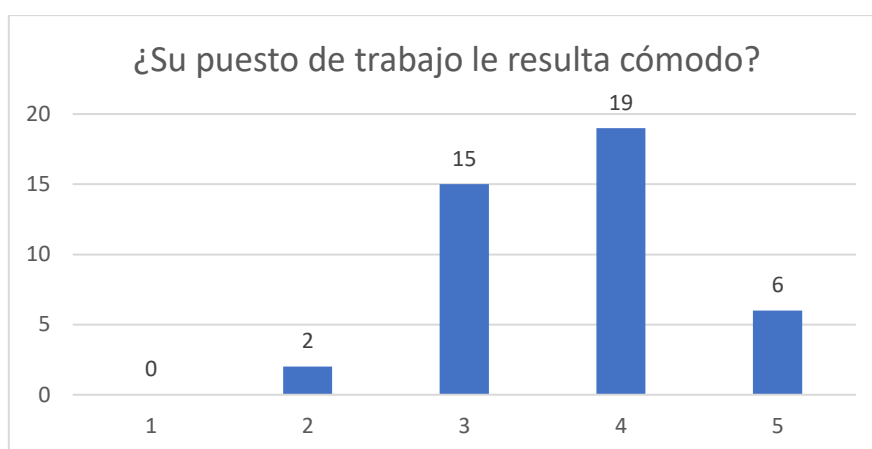
Algunos factores que se deben tener en cuenta al analizar la dimensión ambiente físico incluyen la iluminación, la ventilación, la temperatura, la acústica y la ergonomía. Es importante que el lugar de trabajo sea seguro y esté bien iluminado para prevenir accidentes y lesiones. La ventilación adecuada y una temperatura confortable también son importantes para mantener la salud y el bienestar de los empleados.

Además, la acústica es importante para reducir el ruido y las distracciones innecesarias, mientras que la ergonomía se refiere a la adecuación del mobiliario y las herramientas de trabajo para evitar lesiones y problemas de salud a largo plazo.

En resumen, la dimensión ambiente físico es importante para garantizar que el lugar de trabajo sea seguro, saludable y cómodo para los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en su satisfacción y productividad en la empresa.

En la dimensión ambiente físico, se evalúa la comodidad y la adecuación del espacio y los recursos físicos de la empresa. En la pregunta "¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?", se busca conocer si el espacio y los recursos físicos asignados a los trabajadores son adecuados para su desempeño (ver gráfico 11).

Gráfico 11. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

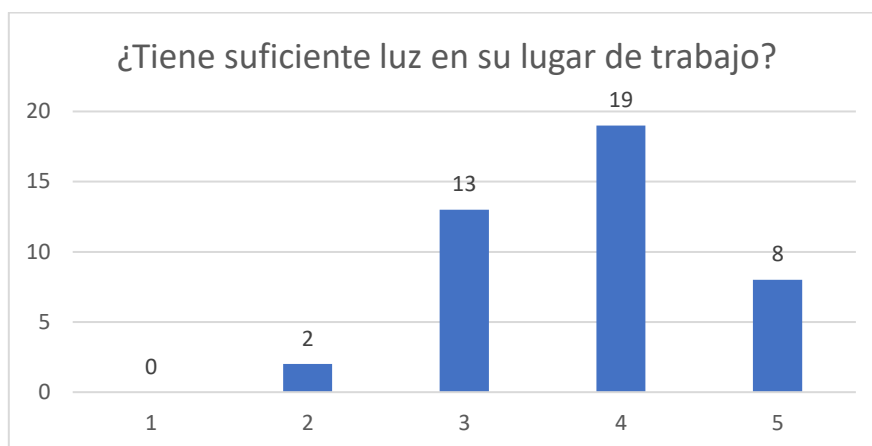


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados obtenidos, el 64% de los encuestados (27 de 42) calificó con un 3 o superior, lo que sugiere que, en general, la mayoría de los trabajadores de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura se sienten cómodos en sus puestos de trabajo. Es alentador observar que el 14% de los encuestados (6 de 42) calificaron con un 5, lo que indica que algunos empleados están muy satisfechos con su ambiente físico de trabajo. Sin embargo, hay espacio para mejorar, ya que el 5% de los encuestados (2 de 42) calificaron con un 2, lo que sugiere que algunos trabajadores no están completamente satisfechos con su ambiente físico de trabajo.

Basándose en los resultados obtenidos para la pregunta "¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?" y considerando que 1 representa el valor mínimo y 5 el valor máximo (ver gráfico 12), se presenta la siguiente información.

Gráfico 12. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

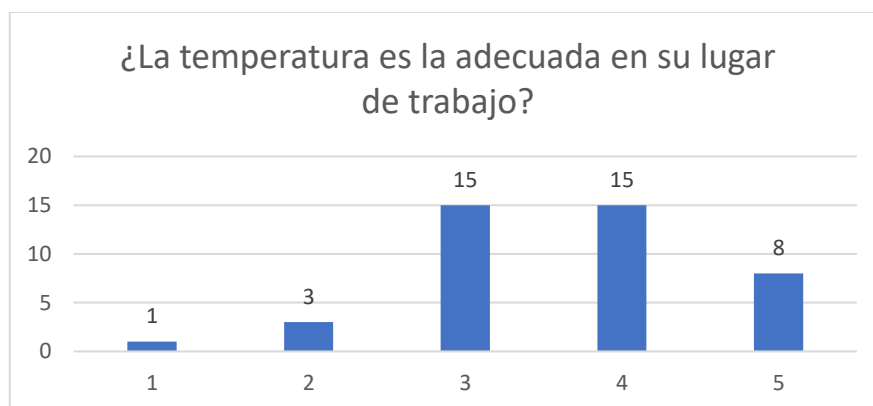


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los encuestados (45.2%) calificó con un 4, lo que indica que consideran que tienen suficiente luz en su lugar de trabajo. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados (30.9%) calificó con un 3, lo que sugiere que no están completamente satisfechos con la cantidad de luz en su lugar de trabajo. Además, un 19% de los encuestados calificó con un 5, lo que indica una alta satisfacción con la cantidad de luz en su lugar de trabajo, mientras que solo un 4.7% calificó con un 2, lo que indica una insatisfacción con la cantidad de luz.

También se preguntó sobre ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? Para conocer la satisfacción respecto al ambiente físico (ver gráfico 13).

Gráfico 13. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

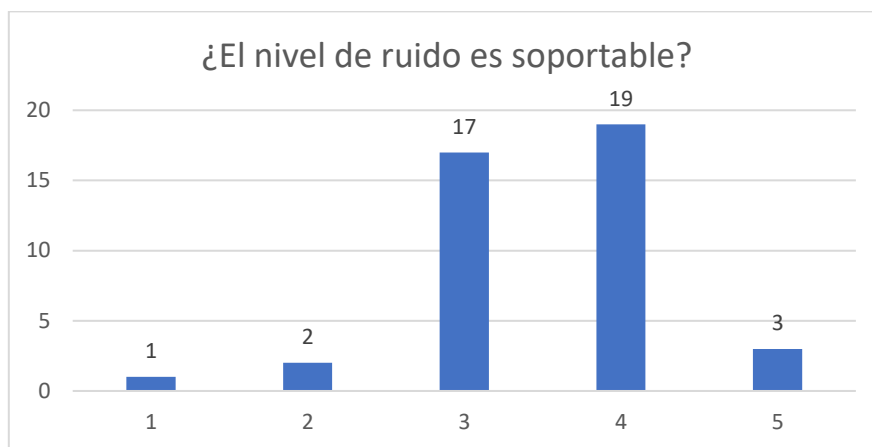


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

La mayoría de los encuestados perciben que la temperatura en su lugar de trabajo es adecuada, con un 38.1% calificando con un 5 y un 35.7% calificando con un 4. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de encuestados (23.8%) que calificó con un 3, lo que sugiere que la temperatura podría mejorar en algunos casos. Además, el 2.4% de los encuestados calificó con un 2 y el 1.2% calificó con un 1, lo que indica que hay algunos casos en los que la temperatura es considerada como incómoda o inadecuada. Por lo tanto, la empresa debería trabajar para mantener un ambiente de trabajo cómodo y adecuado para todos los empleados, y considerar las áreas donde se han expresado insatisfacciones para mejorarlas en el futuro.

También se preguntó sobre ¿el nivel de ruido es soportable? (ver gráfico 14)

Gráfico 14. ¿El nivel de ruido es soportable?

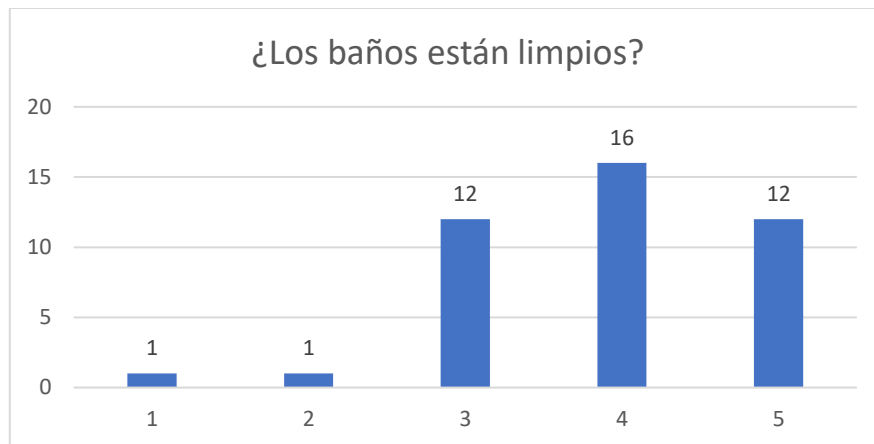


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, la mayoría de los encuestados considera que el nivel de ruido en su lugar de trabajo es aceptable (45.2%). Sin embargo, hay un pequeño grupo de encuestados que calificaron con un 2 o 1 (9.5%) indicando que el nivel de ruido no es soportable. Es importante tomar medidas para abordar este problema y mejorar el ambiente de trabajo para garantizar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Otra pregunta estuvo direccionada hacia la limpieza de los baños en la empresa, aspecto fundamental para la satisfacción con el ambiente físico (ver gráfico 15).

Gráfico 15. ¿Los baños están limpios?



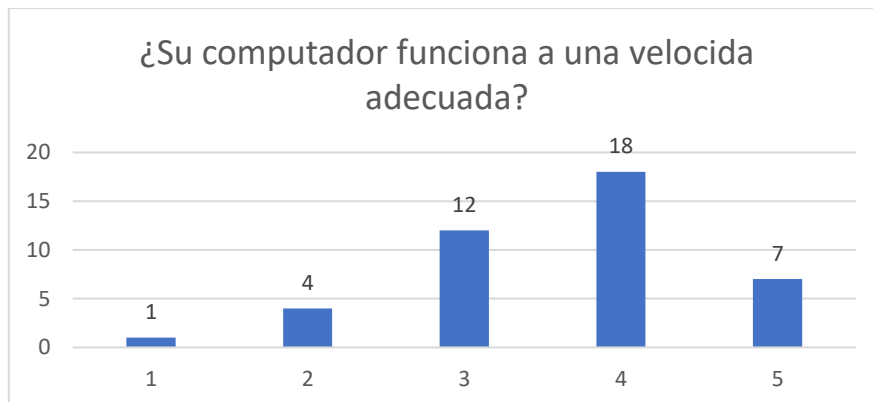
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo con los resultados, se puede observar que la mayoría de los encuestados (66.6%) calificaron con 4 o 5 en cuanto a la limpieza de los baños, lo que indica que en general los baños están bien mantenidos.

Sin embargo, el 7.1% de los encuestados calificaron con un valor bajo (1 o 2), lo que indica que hay aspectos que se pueden mejorar. Es importante tener en cuenta que la limpieza de los baños es un factor clave para garantizar la comodidad y el bienestar de los trabajadores, por lo que es necesario prestar atención a este aspecto.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta "¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?" en la dimensión física se puede decir lo siguiente (ver gráfico 16)

Gráfico 16. ¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?



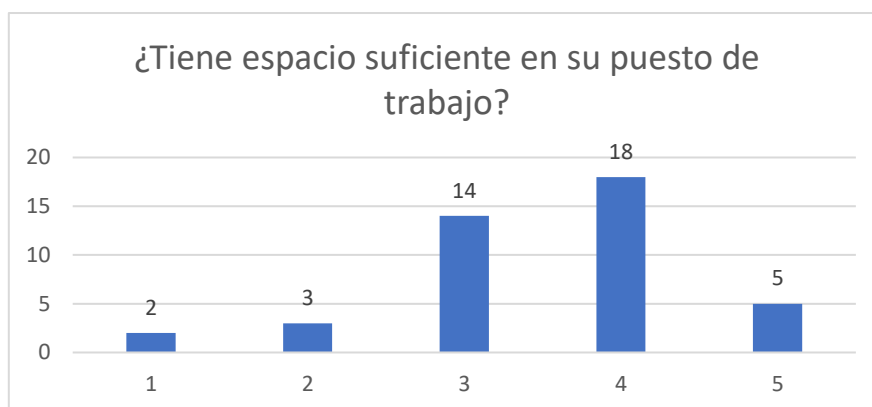
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En general, el 43% de los encuestados calificó con un 4, el 17% con un 5, el 29% con un 3, el 10% con un 2 y el 2% con un 1 en cuanto al rendimiento de sus computadoras. Esto indica que la mayoría de los empleados están satisfechos con el rendimiento de sus equipos, pero un porcentaje significativo de ellos considera que podría mejorarse. Por lo tanto, la empresa debería tomar medidas para mejorar la tecnología utilizada por sus empleados, especialmente para aquellos que calificaron con 2 o 1, para asegurar que tengan herramientas eficientes para realizar sus tareas de manera efectiva.

10.2.4 Ergonomía

La dimensión ergonomía es muy importante para estudiar el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura porque se relaciona directamente con la salud y el bienestar de los trabajadores. Un ambiente de trabajo que no está diseñado ergonómicamente puede provocar fatiga, lesiones musculoesqueléticas, estrés y disminución del rendimiento laboral.

Gráfico 17. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

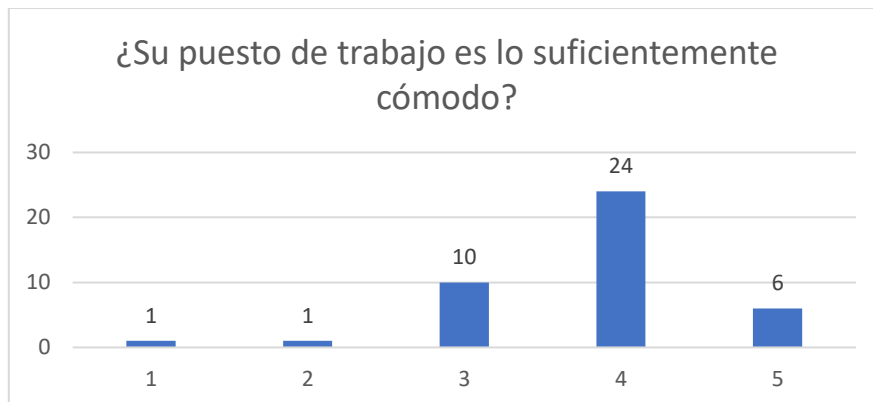


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados (18 de 42, es decir, el 43%) calificaron con un 4, lo que sugiere que en general la empresa ha proporcionado suficiente espacio para los puestos de trabajo. Además, 5 encuestados (12%) calificaron con un 5, lo que indica que para ellos el espacio en su puesto de trabajo es más que suficiente. Por otro lado, 3 encuestados (7%) calificaron con un 2 y 2 (5%) con un 1, lo que sugiere que hay algunos empleados que consideran que el espacio en su puesto de trabajo es insuficiente.

En el gráfico 18 se presentan los resultados a la pregunta ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

Gráfico 18. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

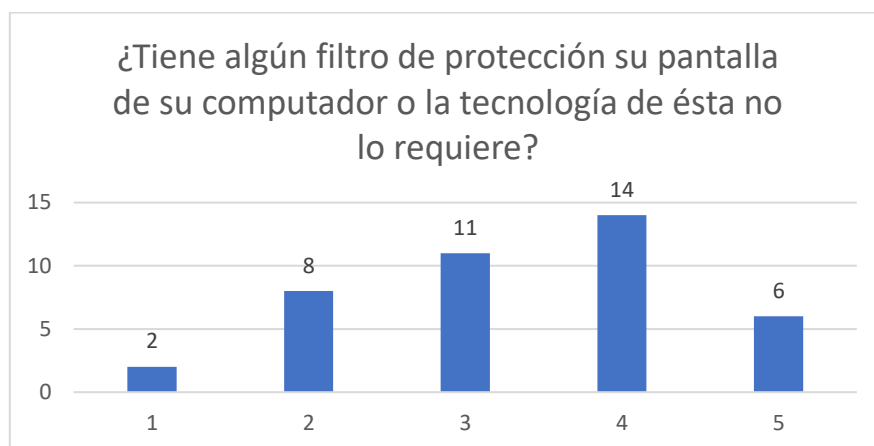


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, el 57% de los encuestados calificó con un 4 o 5 en cuanto a la comodidad y satisfacción ergonómica de su puesto de trabajo, mientras que un 24% calificó con un 3 y un 5% calificó con un valor menor a 3. Estos resultados sugieren que aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con la ergonomía de su puesto de trabajo, hay una proporción significativa que puede estar experimentando incomodidad o malestar, lo que puede afectar su productividad y salud a largo plazo. Es importante realizar mejoras en la ergonomía del lugar de trabajo para garantizar la comodidad y bienestar de los empleados.

En el gráfico 19 se presentan los resultados para la pregunta ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de su computador o la tecnología de ésta no lo requiere?

Gráfico 19. ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de su computador o la tecnología de ésta no lo requiere?

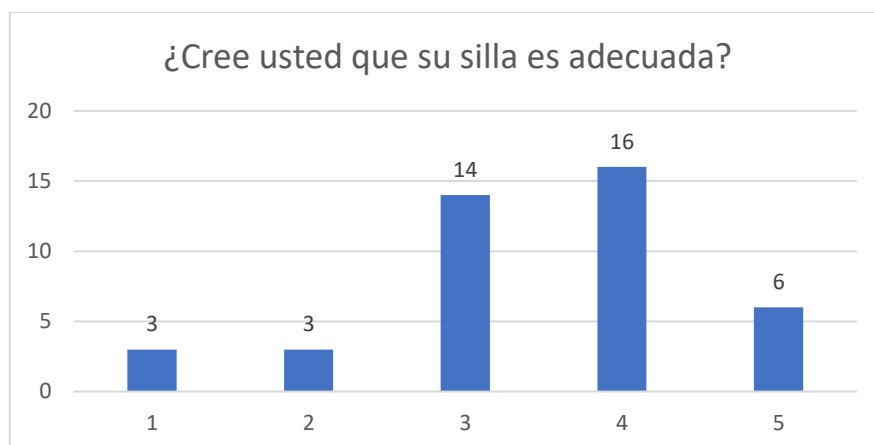


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo con los resultados, el 14% de los encuestados calificaron con 5, mientras que el 57% calificó con un puntaje entre 3 y 4, lo que indica que existe cierto nivel de preocupación en cuanto a la protección visual. Además, el 26% calificó con un 2 o menos, lo que sugiere que hay un número significativo de encuestados que consideran que no cuentan con un filtro de protección suficiente en su pantalla. Es importante prestar atención a estos resultados y tomar medidas para garantizar la seguridad visual de los trabajadores en el entorno de trabajo.

En el gráfico 20 se exponen los resultados a la pregunta ¿Cree usted que su silla es adecuada?

Gráfico 20. ¿Cree usted que su silla es adecuada?

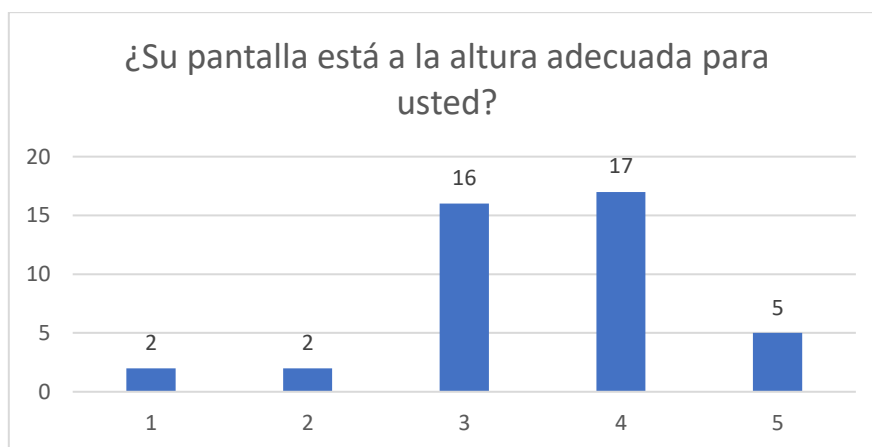


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, la mayoría de los encuestados calificó con un 3 o más en la pregunta anterior, lo que indica que el 76% de los empleados considera que sus sillas son adecuadas para su trabajo. Sin embargo, un 12% calificó con un 2 y un 3% calificó con un 1, lo que sugiere que algunos empleados no se sienten cómodos en sus sillas y pueden estar experimentando problemas ergonómicos. Por lo tanto, la empresa debe considerar la posibilidad de realizar una evaluación de riesgos ergonómicos y proporcionar sillas más adecuadas para aquellos empleados que las necesiten. Además, es importante que la empresa brinde información y capacitación sobre cómo ajustar adecuadamente las sillas y cómo mantener una postura correcta mientras se trabaja para prevenir lesiones relacionadas con la ergonomía.

El gráfico 21 presenta los resultados a la pregunta ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted? Relacionada con la dimensión de ergonomía.

Gráfico 21. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

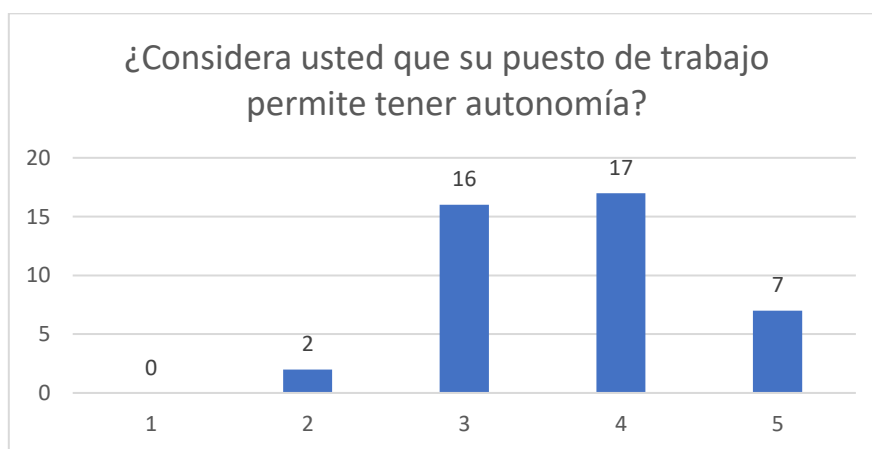
La mayoría de los empleados de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura considera que la altura de la pantalla de su computador es adecuada, ya que el 40% de los encuestados dieron una calificación de 4 y el 12% una calificación de 5. Sin embargo, el 5% de los encuestados dieron una calificación de 1, lo que sugiere que hay algunos empleados que están experimentando incomodidad o dolor debido a la altura de la pantalla.

10.2.5 Motivación

La dimensión motivación es esencial para estudiar el clima organizacional de la compañía, ya que está directamente relacionada con el nivel de satisfacción, compromiso y productividad de los empleados. Una buena motivación implica que los trabajadores estén

motivados y comprometidos con su trabajo, lo que puede llevar a una mayor eficiencia, mejor calidad del trabajo, mayor creatividad e innovación y, en última instancia, mayores beneficios para la empresa, mientras que una baja motivación puede llevar a una alta rotación de personal, absentismo, conflictos y una baja productividad.

Gráfico 22. ¿Considera usted que su puesto de trabajo permite tener autonomía?

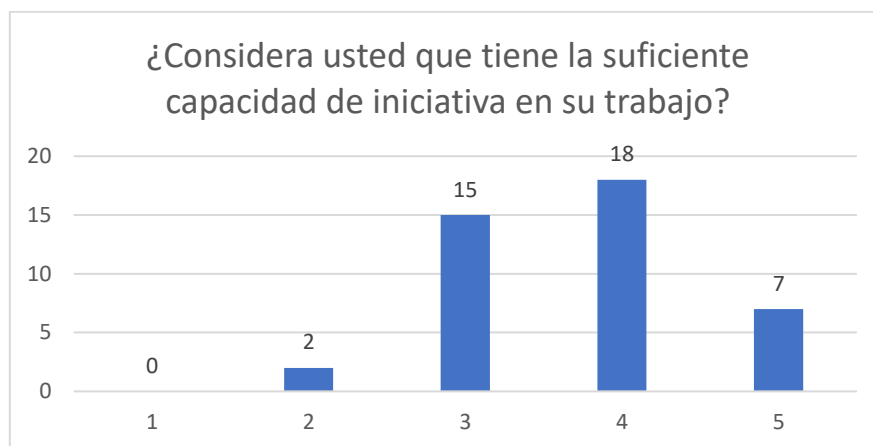


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo con los porcentajes, el 57.1% de los encuestados calificó con un valor de 4 o 5 en la pregunta sobre la percepción de autonomía en el trabajo, mientras que el 38.1% calificó con un valor de 3 y solo el 4.8% calificó con un valor de 2. Es importante tener en cuenta que aunque la mayoría de los empleados calificaron positivamente su nivel de autonomía, aún hay algunos que podrían beneficiarse de una mayor libertad y responsabilidad en su trabajo.

En el gráfico 23 se presentan los resultados a la pregunta ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? lo cual es un importante factor que determinar la motivación de los empleados.

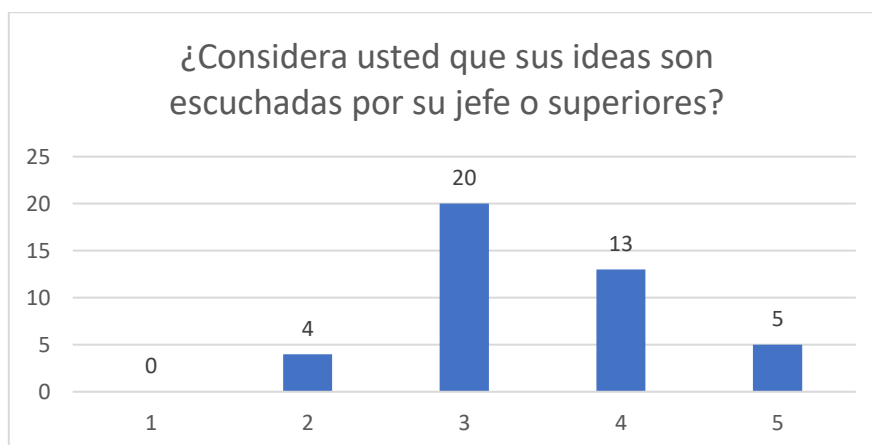
Gráfico 23. ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, la mayoría de los encuestados, 25 de 42, es decir, el 59.5% considera que tienen la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, lo que puede ser un factor positivo en términos de motivación. El hecho de sentir que tienen un cierto grado de control sobre su trabajo y la capacidad de tomar decisiones puede mejorar la motivación y el compromiso con la organización. Sin embargo, también hay una proporción significativa de encuestados que calificaron con un nivel intermedio (3) en esta pregunta (15 de 42, es decir, 35.7%), lo que sugiere que podría haber limitaciones en la capacidad de iniciativa de algunos trabajadores. Esto puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados que podrían sentirse limitados en su capacidad de contribuir al éxito de la empresa.

Gráfico 24. ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

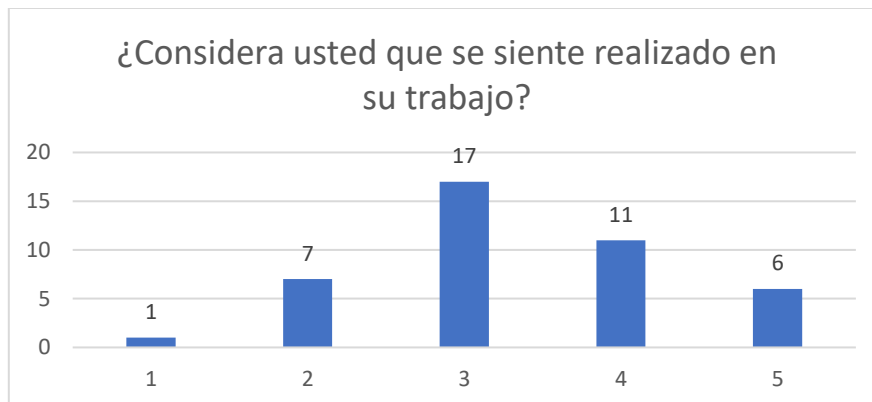


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta "¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?" se puede concluir que un 47.6% de los encuestados tienen una percepción neutra (20 de 42), un 31% (13 de 42) sienten que sus ideas son escuchadas y valoradas por sus superiores, un 11.9% (5 de 42) sienten que sus ideas son escuchadas y valoradas de manera significativa, y un 9.5% (4 de 42) sienten que sus ideas no son escuchadas o valoradas por sus superiores. Por lo tanto, se identifica un margen de mejora en la dimensión motivación de la empresa en cuanto a escuchar y valorar las ideas de los empleados, ya que una gran parte de ellos tienen una percepción neutra y solo una minoría siente que sus ideas son realmente escuchadas y valoradas.

El gráfico 25 presenta los resultados a la pregunta ¿considera usted que se siente realizado en su trabajo?

Gráfico 25. ¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?

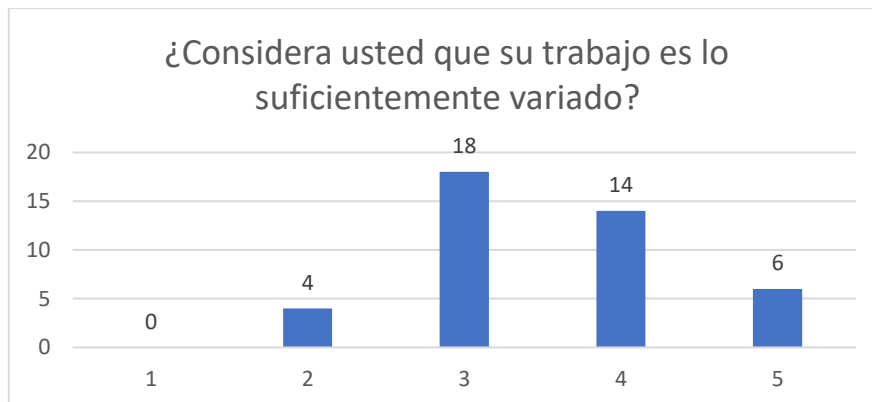


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los encuestados no se sienten completamente realizados en su trabajo, ya que la calificación promedio es de 2,95. Solo el 24% de los encuestados calificó con 4 o 5, lo que indica que un porcentaje significativo de empleados no siente una realización personal en su trabajo. Esto puede tener un impacto negativo en su motivación y compromiso con la organización. Es importante que la empresa revise las razones detrás de esta percepción y busque maneras de mejorar el sentido de logro y satisfacción personal de los empleados. Esto puede ser abordado a través de capacitaciones, oportunidades de desarrollo, reconocimientos y recompensas, entre otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta "¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?" de la dimensión motivación, se puede analizar el gráfico 26.

Gráfico 26. ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?



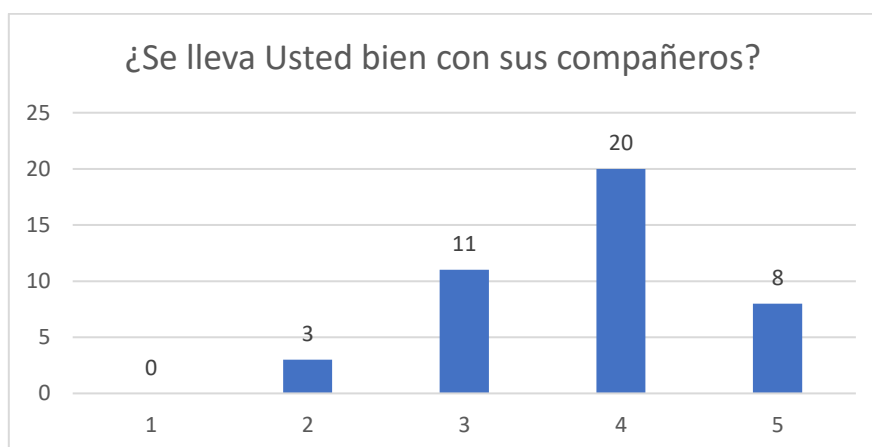
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

La mayoría de los encuestados (73.8%) calificó con 3 o más, lo que sugiere que en general, perciben que su trabajo es variado. Un pequeño porcentaje de encuestados (9.5%) calificó con el valor mínimo (1), lo que indica que para ellos su trabajo no es suficientemente variado. Un total de 45.2% de encuestados calificaron con 4 o 5, lo que sugiere que para ellos su trabajo es considerado variado. En general, la percepción de los encuestados respecto a la variabilidad de su trabajo parece ser positiva, lo que puede tener un impacto favorable en su motivación y satisfacción laboral. Sin embargo, sería importante investigar más a fondo las tareas y actividades que realizan los empleados para identificar oportunidades de mejora en términos de la variabilidad de sus trabajos.

10.2.6 Trabajo en equipo

La dimensión trabajo en equipo es fundamental para evaluar el clima organizacional de una empresa, ya que el trabajo en equipo efectivo tiene un impacto positivo en la productividad, la innovación y la satisfacción laboral de los empleados. Un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo promueve el intercambio de conocimientos y habilidades, lo que a su vez contribuye al desarrollo de soluciones más efectivas y creativas a los desafíos que se presentan en el trabajo diario.

Gráfico 27. ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?

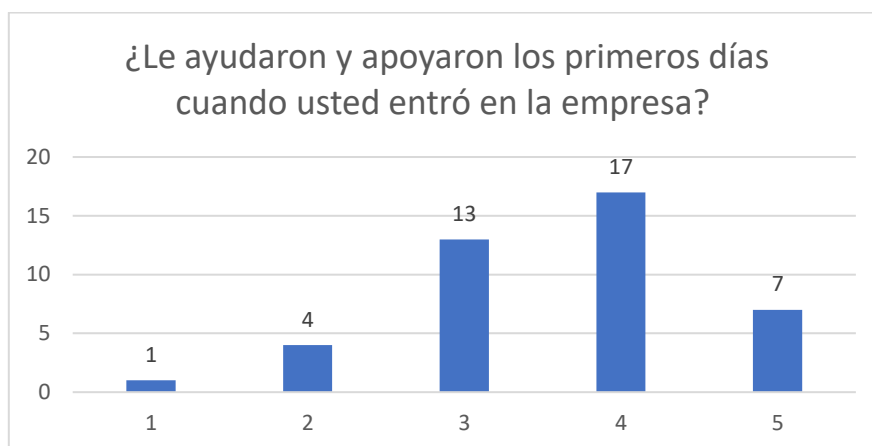


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En el análisis de la dimensión trabajo en equipo con relación a la pregunta "¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?", se encontró que el 38% de los encuestados (8 de 42) calificaron con un 5, indicando una muy buena relación con sus compañeros, mientras que el 48% (20 de 42) calificaron con un 4, lo que sugiere una buena relación, pero con posibles aspectos a mejorar. Además, el 26% (11 de 42) calificaron con un 3, indicando una relación regular, y el 5% (2 de 42) calificaron con un 2, lo que sugiere una relación pobre con sus compañeros de trabajo.

En el análisis siguiente se evaluó la dimensión trabajo en equipo en relación a la pregunta "¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?", utilizando una escala de 1 a 5.

Gráfico 28. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?

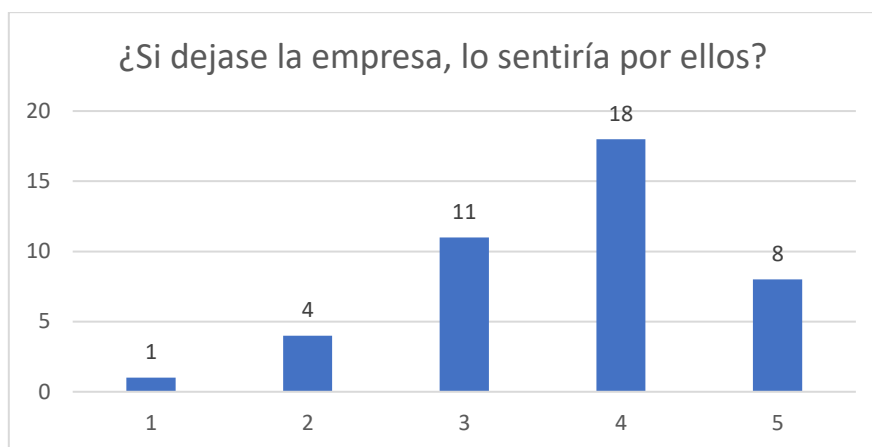


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, un 45% calificó con 4 o 5 en cuanto al apoyo y ayuda recibida de sus compañeros en los primeros días de trabajo, mientras que un 31% calificó con 3, lo que sugiere un nivel regular. Por otro lado, un 14% calificó con 2 y un 2% con 1, lo que indica niveles bajos de apoyo y ayuda. En general, la mayoría de los encuestados recibió un buen nivel de apoyo y ayuda por parte de sus compañeros en los primeros días de trabajo en la empresa, aunque se requiere prestar atención a aquellos que calificaron con valores más bajos para mejorar la acogida y el apoyo a los nuevos empleados.

El gráfico 29 presenta los resultados a la pregunta ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?

Gráfico 29. ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?

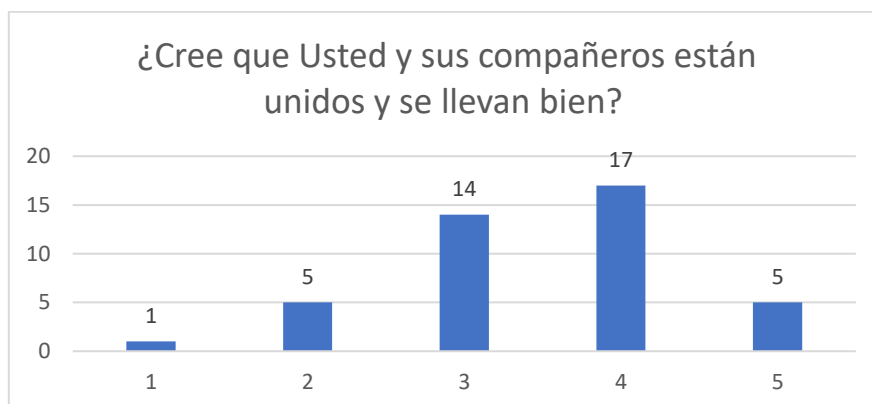


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, el 57.1% (24 encuestados) tendría algún sentimiento de pérdida o tristeza si tuvieran que dejar la empresa debido a la relación y el apoyo recibido por sus compañeros, mientras que el 42.9% (18 encuestados) respondió de manera neutral o negativa. Los resultados sugieren que la mayoría de los empleados valoran la relación y el apoyo de sus compañeros en la empresa, lo que podría tener un impacto positivo en la retención de empleados y la productividad. Sería importante considerar estos hallazgos en la implementación de políticas y estrategias de recursos humanos orientadas a mejorar la relación y el apoyo entre los empleados.

En relación a la dimensión trabajo en equipo y la pregunta "¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?", se encontró los siguiente en el gráfico 30.

Gráfico 30. ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

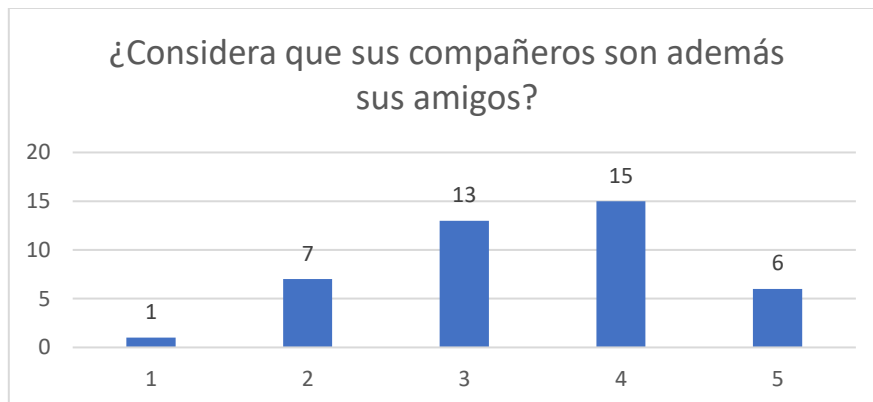


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, el 12% (5 personas) calificaron con un 5 su relación y unión con sus compañeros, mientras que el 40% (17 personas) calificaron con un 4. El 33% (14 personas) calificaron con un 3, el 12% (5 personas) calificaron con un 2 y el 2% (1 persona) calificó con un 1. En general, la mayoría de los encuestados perciben una buena relación y unión con sus compañeros de trabajo, lo que podría ser beneficioso para el trabajo en equipo y la productividad en la empresa. No obstante, algunos encuestados expresaron una percepción negativa en cuanto a la relación y unión con sus compañeros, lo que podría ser un área de mejora para fomentar una cultura laboral más positiva y un ambiente de trabajo más colaborativo.

En relación a la pregunta ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?, se encontró lo siguiente a través del gráfico 31.

Gráfico 31. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

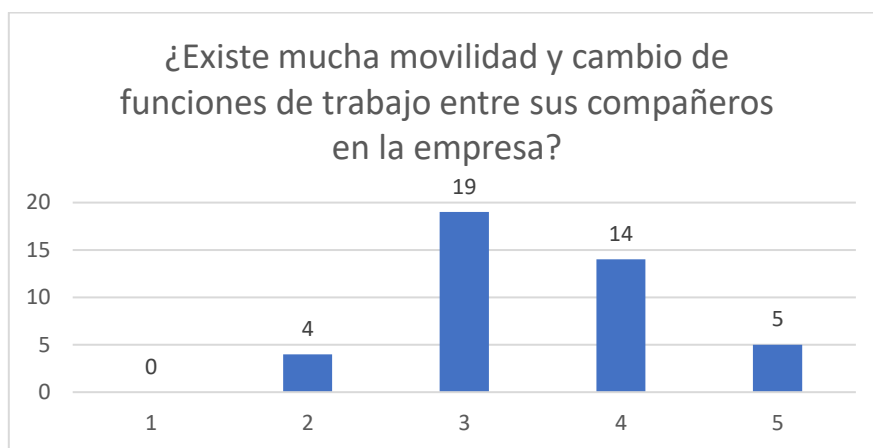


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, el 14.3% calificó con un 5 y el 35.7% calificó con un 4 en cuanto a la amistad con sus compañeros de trabajo. El 30.9% calificó con un 3, el 16.7% con un 2 y el 2.4% con un 1. Algunos encuestados perciben que sus compañeros de trabajo son amigos, lo que podría ser beneficioso para el trabajo en equipo. Sin embargo, la mayoría no considera que sus compañeros de trabajo sean amigos, lo que puede tener implicaciones en la motivación y el compromiso laboral. Es importante que la empresa fomente la creación de relaciones positivas y la construcción de amistades entre los trabajadores para mejorar la cohesión y el rendimiento en equipo.

Con relación a la la pregunta "¿Existe mucha movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros en la empresa?", se encontró lo siguiente en el gráfico 32.

Gráfico 32. ¿Existe mucha movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, 14 calificaron con un 4, lo que sugiere que el 33.33% de los encuestados perciben una cantidad moderada de movilidad y cambio de funciones en sus compañeros de trabajo. Además, 19 encuestados calificaron con un 3, lo que indica una respuesta neutra o ambigua en cuanto a la pregunta y representa el 45.24% de los encuestados. Por otro lado, 5 encuestados calificaron con un 5, lo que sugiere que el 11.90% de los encuestados perciben una alta movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros. Por último, 4 encuestados calificaron con un 2, lo que significa que para ellos existe poca movilidad y cambio de funciones de trabajo en la empresa, lo que representa el 9.52% de los encuestados.

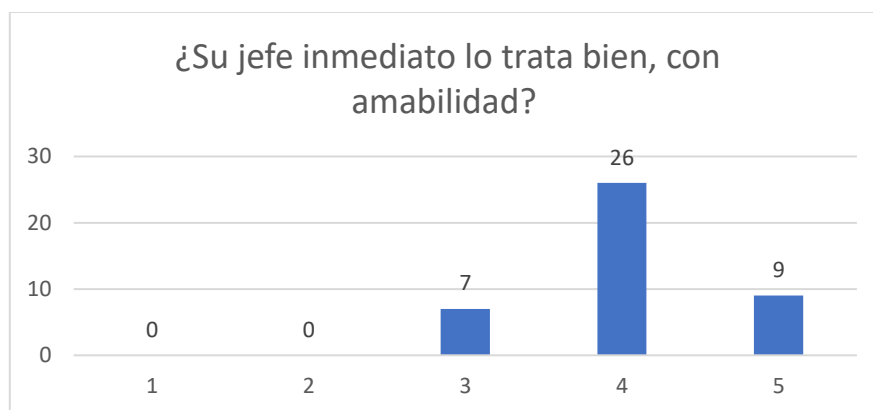
10.2.7 Liderazgo

El liderazgo es una dimensión crítica en cualquier estudio de clima organizacional, ya que tiene un impacto significativo en la motivación y el desempeño de los empleados, así como en el éxito general de la empresa. En el caso de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, el liderazgo puede ser especialmente importante debido a la naturaleza de la industria en la que opera, es decir, puede ser crucial para garantizar la seguridad de los empleados, la calidad del producto y la eficiencia de los procesos. Los líderes de la compañía deben ser capaces de inspirar confianza y motivar a los empleados para que den lo mejor de sí mismos en su trabajo diario, puede fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Los líderes pueden ayudar a establecer una cultura empresarial que promueva la comunicación abierta, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Esto puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y rentabilidad.

Por otro lado, un liderazgo ineficaz puede llevar a problemas como la desmotivación, el bajo rendimiento y el alto índice de rotación de personal. Los líderes que no se preocupan por la seguridad o el bienestar de sus empleados pueden generar un ambiente de trabajo hostil y poco atractivo para los trabajadores, lo que puede impactar negativamente en la imagen y la reputación de la empresa. Por lo tanto, la dimensión de liderazgo es esencial para el estudio de clima organizacional en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, por ello, los líderes de la compañía deben ser capaces de inspirar confianza, motivar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para garantizar el éxito de la empresa y la satisfacción de sus empleados.

En el gráfico 33 se presentan los resultados a la pregunta ¿ Su jefe inmediato lo trata bien, con amabilidad?

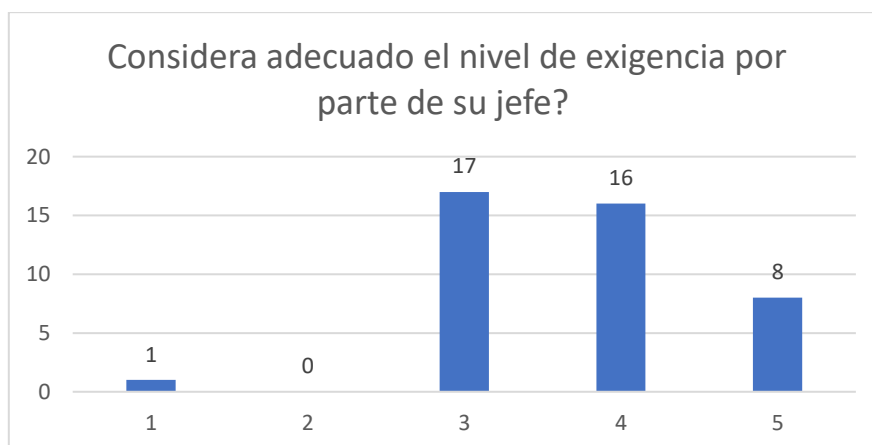
Gráfico 33. ¿Su jefe inmediato lo trata bien, con amabilidad?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la encuesta (ver gráfico 32), la mayoría de los empleados (26 de 42, es decir, el 62%) calificó a su jefe inmediato con un 4, lo que sugiere que en general están satisfechos con la forma en que son tratados y perciben que su jefe los trata con amabilidad. Además, 9 de los 42 encuestados (el 21%) calificaron a su jefe con la máxima puntuación de 5, lo que indica que estos empleados están extremadamente satisfechos con la forma en que su jefe los trata. Por otro lado, 7 de los 42 encuestados (el 17%) calificaron a su jefe con un 3, lo que sugiere que hay un pequeño grupo de empleados que no están completamente satisfechos con la forma en que son tratados por su jefe inmediato. En general, estos resultados indican que la mayoría de los empleados están satisfechos con la forma en que su jefe inmediato los trata, pero hay un pequeño grupo que no está completamente satisfecho.

Gráfico 34. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

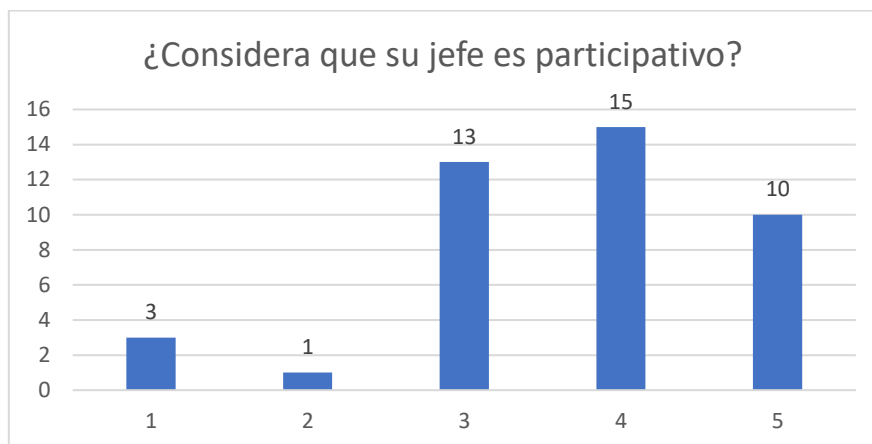


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los empleados (17 de 42, es decir, el 40.5%) calificaron el nivel de exigencia de su jefe inmediato con un 3, lo que sugiere que estos empleados tienen sentimientos encontrados acerca de la forma en que su jefe los exige. Además, 8 de los 42 encuestados (el 19%) calificaron el nivel de exigencia de su jefe con la máxima puntuación de 5, lo que indica que estos empleados están muy satisfechos con la forma en que su jefe los exige. Sin embargo, solo 4 de los 42 empleados (el 9.5%) calificaron a su jefe con un 4, lo que sugiere que hay relativamente pocos empleados que están moderadamente satisfechos con el nivel de exigencia de su jefe. Es preocupante que un empleado haya calificado con un 1, lo que indica un descontento significativo con el nivel de exigencia de su jefe.

En la siguiente pregunta (ver gráfico 35) se preguntó sobre los jefes participativos.

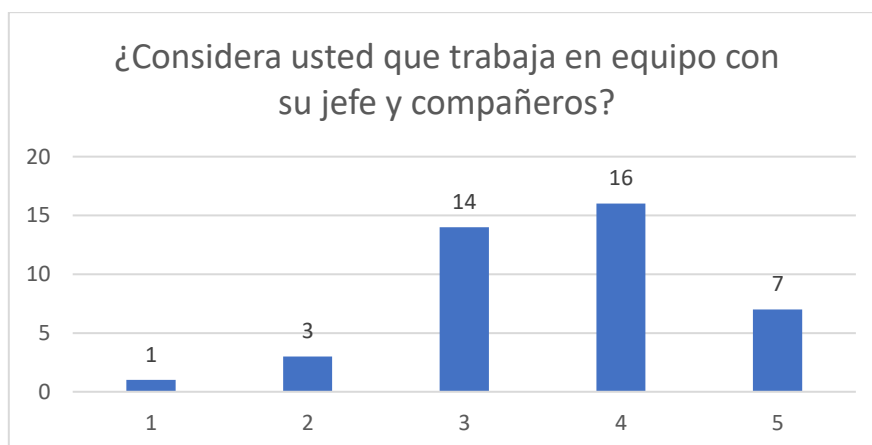
Gráfico 35. ¿Considera que su jefe es participativo?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

La mayoría de los empleados (15 de 42) calificó a su jefe inmediato como participativo con un 4, lo que representa el 35.7% de los encuestados. Además, el 23.8% (10 de los 42 encuestados) calificaron a su jefe con la máxima puntuación de 5, indicando una alta satisfacción en cuanto a la forma en que su jefe los involucra en las decisiones y les da voz en el equipo. Por otro lado, el 31% (13 de los 42 empleados) calificaron a su jefe con un 3, lo que sugiere que hay un grupo de empleados que tienen sentimientos neutrales o mixtos acerca de la participación de su jefe en el equipo. También es preocupante que el 7.1% (3 empleados) hayan calificado a su jefe con la puntuación mínima de 1, lo que indica un nivel significativo de insatisfacción con su liderazgo participativo. Estos resultados sugieren que aunque la mayoría de los empleados perciben que su jefe es participativo, existe un grupo significativo de empleados que no están completamente satisfechos con la forma en que su jefe los involucra en el equipo.

Gráfico 36. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la siguiente pregunta, la mayoría de los empleados (16 de 42) calificó con un 4 la posibilidad de trabajar en equipo con su jefe y compañeros, lo que representa el 38% de los encuestados y sugiere que la mayoría de los empleados perciben que tienen una buena relación de trabajo con su equipo. Además, el 17% de los encuestados (7 de 42) calificaron esta dimensión con la máxima puntuación de 5, lo que indica que estos empleados están muy satisfechos con su relación de trabajo con su jefe y compañeros. Por otro lado, el 33% de los encuestados (14 de 42) calificaron esta dimensión con un 3, lo que sugiere que hay un grupo de empleados que tienen sentimientos neutrales o mixtos acerca de su relación de trabajo con su equipo. Además, el 7% de los encuestados (3 de 42) calificaron esta dimensión con la puntuación mínima de 2, lo que indica un nivel significativo de insatisfacción con su relación de trabajo.

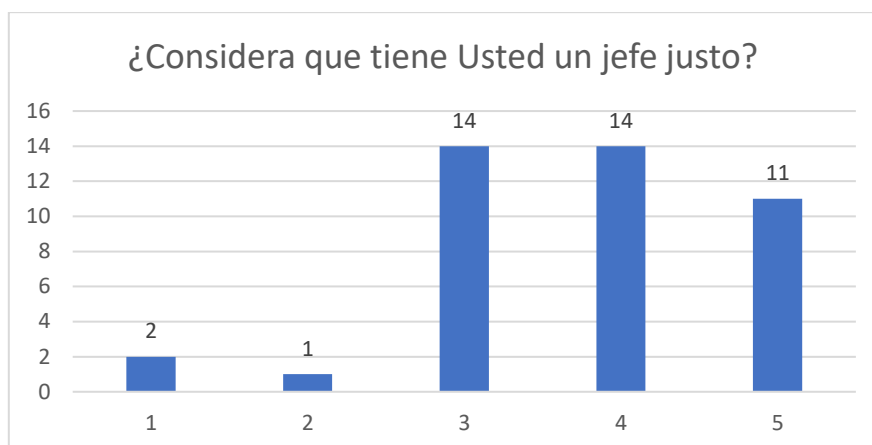
Gráfico 37. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la pregunta sobre la comunicación con su jefe, el 52.4% de los empleados (22 de 42) calificaron con un 4 la comunicación, mientras que el 11.9% (5 de 42) la calificaron con la máxima puntuación de 5. Además, el 28.6% (12 de 42) de los empleados calificaron esta dimensión con un 3, mientras que el 4.8% (2 de 42) la calificaron con la puntuación mínima de 2. En general, estos resultados indican que la mayoría de los empleados perciben que tienen una buena comunicación con su jefe, pero hay un grupo significativo de empleados que tienen sentimientos neutrales o mixtos acerca de esta dimensión y un pequeño grupo que no está satisfecho con la comunicación con su jefe.

Gráfico 38. ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la pregunta, el 60% de los empleados (25 de 42) perciben a su jefe como justo, ya que calificaron la dimensión de justicia con una puntuación de 4 o 5. Además, el 33% de los empleados (14 de 42) tienen sentimientos neutrales o mixtos acerca de la justicia de su jefe, ya que calificaron esta dimensión con un 3. Por otro lado, el 7% de los empleados (3 de 42) tienen preocupaciones significativas acerca de la justicia de su jefe, ya que calificaron la dimensión con una puntuación de 1 o 2. Estos resultados sugieren que aunque la mayoría de los empleados ven a su jefe como justo, es importante abordar las preocupaciones de aquellos que no están completamente satisfechos con la dimensión de justicia en su liderazgo.

10.2.8 Desarrollo de personal

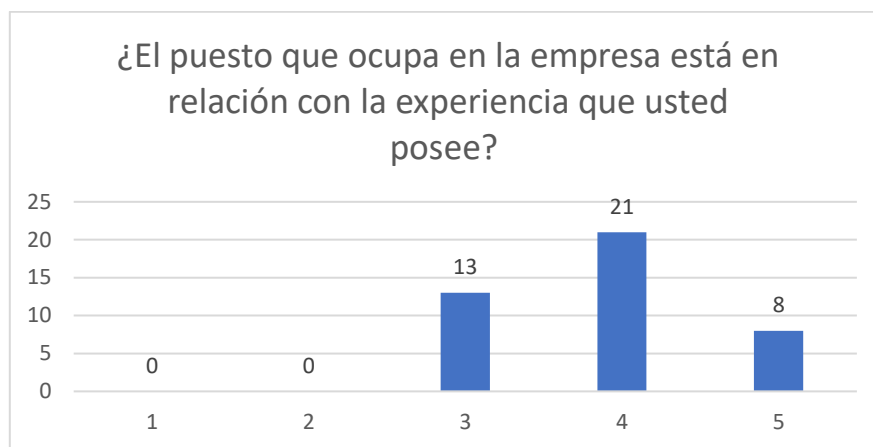
La dimensión desarrollo de personal es muy importante en un estudio de clima organizacional ya que está relacionada con el bienestar y el crecimiento de los empleados

dentro de la empresa. Esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, crecimiento personal y capacitación a sus empleados. Es importante que los empleados sientan que tienen la oportunidad de crecer y mejorar dentro de la empresa, ya que esto puede aumentar su motivación y compromiso, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y retención de talentos. Si los empleados sienten que no tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo, pueden sentirse estancados y desmotivados, lo que puede llevar a una disminución del rendimiento y la satisfacción laboral.

Por lo tanto, es importante que la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S preste atención a la dimensión desarrollo de personal en su estudio de clima organizacional y tome medidas para proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados. Esto podría incluir la creación de programas de capacitación y desarrollo, la asignación de mentores a los empleados, la promoción interna y la rotación de trabajo para proporcionar nuevas experiencias y desafíos.

La dimensión desarrollo de personal es crucial en un estudio de clima organizacional ya que está relacionada con la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados. Es importante que la empresa tome medidas para proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento a sus empleados.

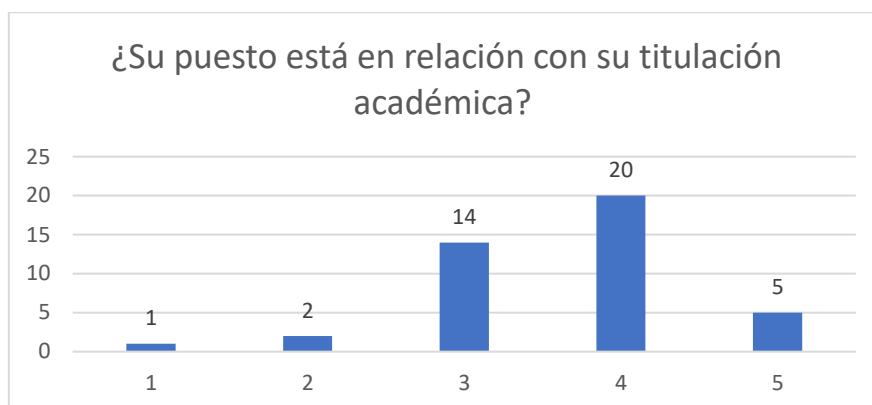
Gráfico 39. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la pregunta sobre si el puesto que ocupan está en relación con su experiencia, la mayoría de los empleados (21 de 42) calificaron con un 4, y 8 empleados calificaron con un 5, lo que indica que más de la mitad de los encuestados están satisfechos con la relación entre su experiencia y el puesto que ocupan. Esto representa un 59.5% de los encuestados que están contentos con la adecuación del puesto con su experiencia, lo que sugiere que la Compañía está valorando adecuadamente las habilidades y experiencia de sus empleados. Esta calificación positiva en esta dimensión puede contribuir a un mayor compromiso y motivación de los empleados y puede tener un impacto positivo en la retención de personal a largo plazo.

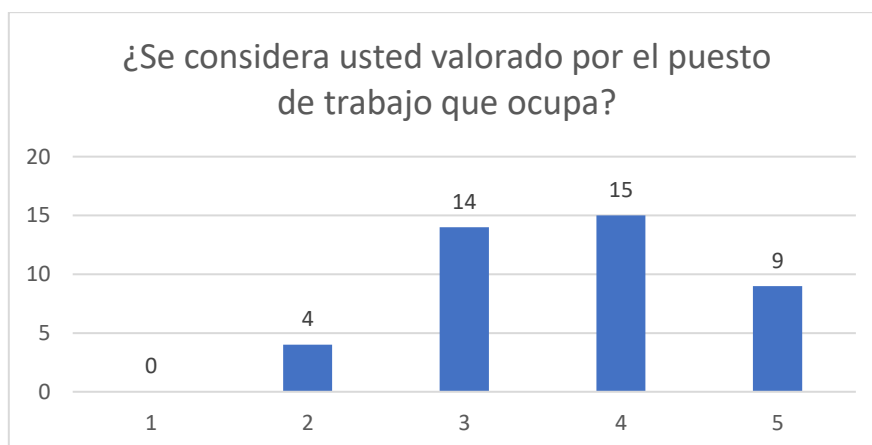
Gráfico 40. ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Con base en los resultados obtenidos a la pregunta siguiente, se puede destacar lo siguiente: El 47,6% de los encuestados considera que su puesto está en relación con su titulación académica (calificaciones 4 y 5). El 33,3% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto (calificación 3). El 19% de los encuestados piensa que su puesto no está en relación con su titulación académica (calificaciones 1 y 2). Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados considera que su puesto está en relación con su titulación académica, lo que sugiere que la empresa está valorando y aprovechando adecuadamente los conocimientos y habilidades adquiridos por sus empleados a lo largo de su formación académica. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados no comparte esta opinión, lo que sugiere que puede haber áreas de mejora en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades en función de las habilidades y conocimientos de los empleados. Por tanto, se podría considerar una revisión de las políticas de asignación de roles y responsabilidades para asegurar que se está aprovechando adecuadamente el potencial de los empleados.

Gráfico 41. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

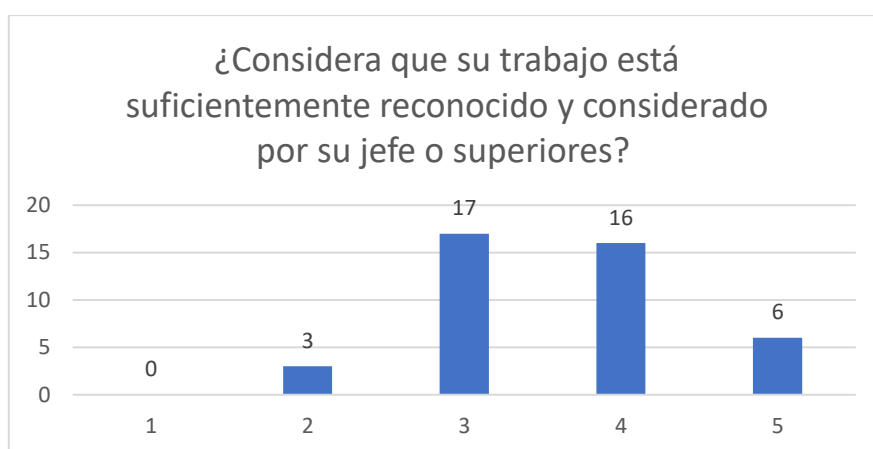


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En relación a la dimensión de desarrollo de personal en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, se observa que la mayoría de los encuestados (35.7%) calificaron con un valor intermedio (4) en cuanto a si se consideran valorados por el puesto de trabajo que ocupan. Sin embargo, un 33.3% encuestados calificaron con un valor ligeramente inferior (3) y un 9.5% encuestados calificaron con un valor bajo (2) en la misma pregunta. Por otro lado, un 21.4% encuestados calificaron con el valor máximo (5) lo que indica que sienten que su puesto de trabajo es valorado y reconocido. Estos resultados sugieren que hay una diversidad de percepciones en cuanto a la valoración y reconocimiento del puesto de trabajo, lo que podría generar cierta insatisfacción o desmotivación en algunos empleados.

En la dimensión de desarrollo de personal, se analizó la pregunta "¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?" con una escala de 1 a 5.

Gráfico 42. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

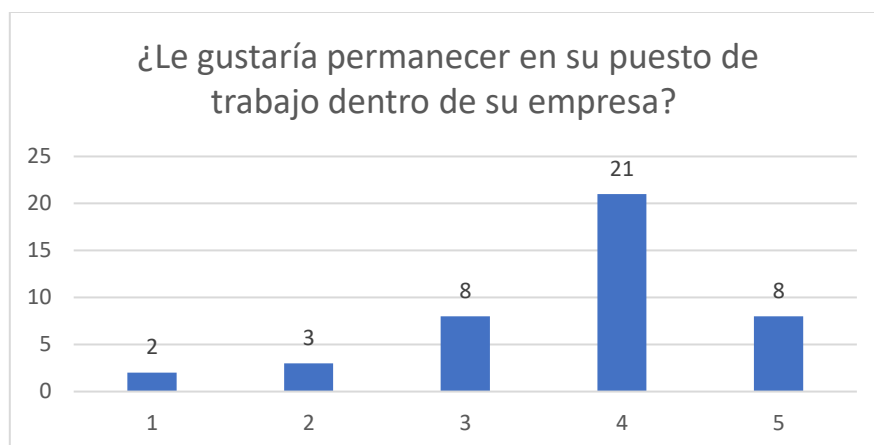


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la encuesta realizada a 42 empleados, se observa que el 38% (16) de ellos consideran que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus superiores, mientras que el 40% (17) tiene una percepción neutral en cuanto a este aspecto. Además, el 14% (6) de los encuestados sienten que su trabajo está muy bien reconocido y considerado, mientras que el 5% (2) no siente que su trabajo esté suficientemente valorado por sus superiores. Estos resultados muestran que existe una percepción diversa en cuanto al reconocimiento y consideración del trabajo por parte de los jefes o superiores, lo que puede afectar la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

En la dimensión desarrollo de personal, se analizó la pregunta "¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?" y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 43. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

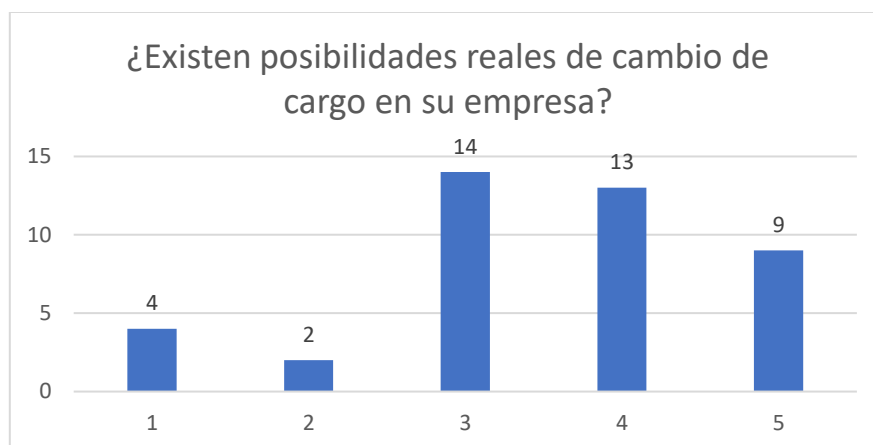


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, el 50% calificaron con 4, lo que indica que están bastante satisfechos con su puesto actual y les gustaría permanecer en él. Un 19% calificaron con 3, mostrando neutralidad hacia su puesto actual. El 19% restante se dividió en 8 encuestados que calificaron con 5, indicando que están muy satisfechos con su puesto actual y les gustaría permanecer en él, y 5 encuestados que calificaron con 2 o menos, sugiriendo que no están satisfechos con su puesto actual y les gustaría buscar otras oportunidades de trabajo. En general, la mayoría de los encuestados parecen estar satisfechos con su puesto actual y les gustaría seguir trabajando en la empresa.

En la dimensión desarrollo de personal, se analizó la pregunta "¿Existen posibilidades reales de cambio de cargo en su empresa?" y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 44. ¿Existen posibilidades reales de cambio de cargo en su empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De los 42 encuestados, el 31% calificó con un 4, el 33% calificó con un 3, el 21% calificó con un 5, el 5% calificó con un 2 y el 10% calificó con un 1. En cuanto a las posibilidades de cambio de cargo en la empresa, solo el 19% de los encuestados calificaron con un 4 o 5, lo que indica una minoría significativa que considera que existen posibilidades reales de cambio de cargo. La mayoría de los encuestados calificó con un promedio de 3, lo que indica una percepción neutral en cuanto a las posibilidades de cambio de cargo en la empresa.

10.2.9 Remuneración

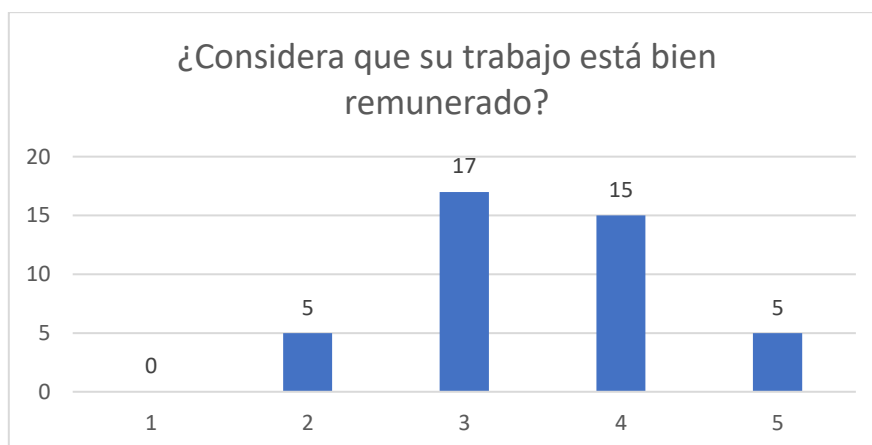
La dimensión de remuneración es de gran importancia en cualquier estudio de clima organizacional, ya que se relaciona directamente con la satisfacción y motivación de los empleados en su trabajo. La remuneración incluye no solo el salario base, sino también los beneficios y compensaciones adicionales que se ofrecen a los empleados.

En la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, la dimensión de remuneración puede afectar significativamente el clima organizacional y la retención de talentos. Si los empleados perciben que su salario no es justo o que no reciben beneficios adicionales adecuados, es probable que se sientan insatisfechos y desmotivados en su trabajo.

Un salario justo y competitivo puede ayudar a la empresa a atraer y retener a los mejores talentos, lo que puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Además, los beneficios y compensaciones adicionales pueden ser una forma efectiva de reconocer y recompensar el desempeño de los empleados y fomentar su compromiso con la empresa.

Por lo tanto, es importante que la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S preste atención a la dimensión de remuneración en su estudio de clima organizacional y considere si se están ofreciendo salarios justos y beneficios adecuados a sus empleados. Si se identifican problemas en esta área, es importante tomar medidas para mejorar la remuneración y garantizar la satisfacción y motivación de los empleados.

Gráfico 45. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?



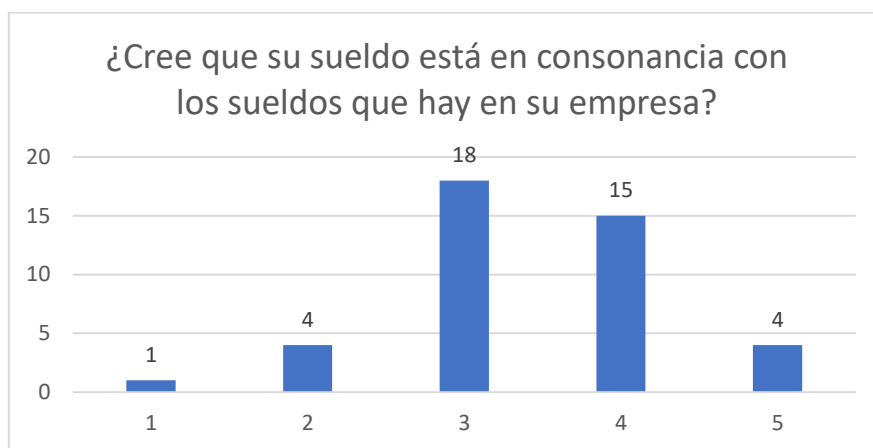
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, la mayoría de los encuestados (62%) no considera que su trabajo esté bien remunerado, ya que la mayor cantidad de respuestas se encuentra en el rango de 3 en la escala de 1 a 5. Además, solo el 36% de los encuestados calificaron con 4 y el 12% calificaron con 5. Por otro lado, el 12% de los encuestados calificaron con 2, lo que indica una insatisfacción en cuanto a la remuneración recibida.

En resumen, la percepción de los empleados sobre la remuneración en la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura es un factor negativo que debe ser considerado por la empresa.

En el gráfico 46 se presenta la pregunta ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

Gráfico 46. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

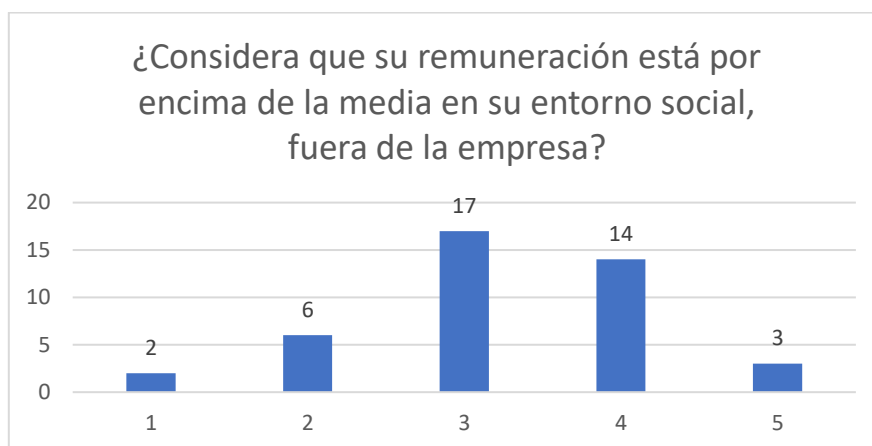


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En resumen, de los 42 encuestados, el 43% calificó con un 3 en cuanto a la remuneración, mientras que el 36% calificó con un 4 y solo el 10% calificó con un 5. En otras palabras, la mayoría de los encuestados no percibe que su sueldo esté en consonancia con los sueldos de la empresa. Además, solo el 9.5% de los encuestados considera que su sueldo está bien remunerado. Por lo tanto, se puede concluir que es necesario mejorar la dimensión de remuneración para aumentar la satisfacción de los empleados.

El gráfico 47 presenta las respuestas a la pregunta ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

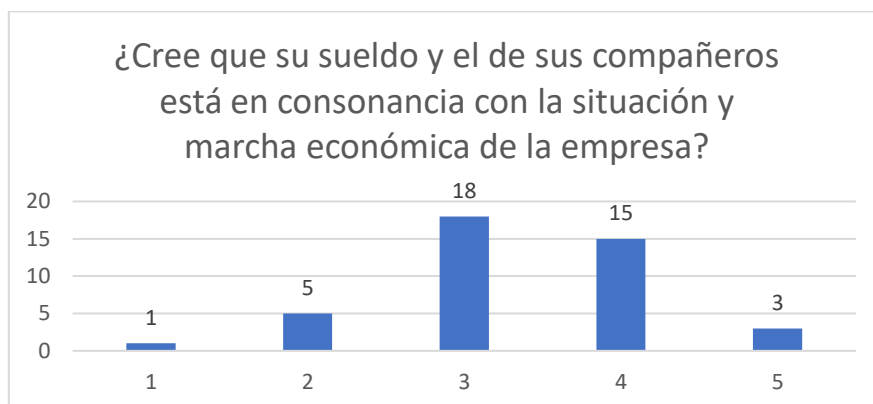
Gráfico 47. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

La mayoría de los empleados de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S no considera que su remuneración esté por encima de la media en su entorno social, según lo indica el 40% de los encuestados que calificaron con un 3 en la escala de 1 a 5. Aunque hay una minoría significativa que califica con un 4, que corresponde al 33%, y solo un 7% de los encuestados consideran que su remuneración está por encima de la media en su entorno social. También hay algunos empleados, correspondientes al 19% de los encuestados, que consideran que su remuneración está por debajo de la media en su entorno social, lo que sugiere una percepción de insatisfacción salarial en algunos trabajadores.

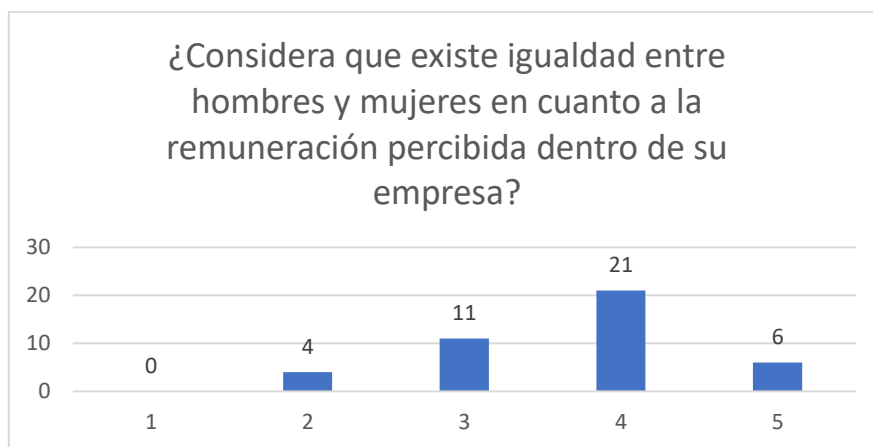
Gráfico 48. ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados, la mayoría de los encuestados (43%) calificaron con un 3 en la pregunta sobre si consideran que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación económica de la empresa. Además, un 36% de los encuestados dieron una calificación de 4, mientras que solo un 7% calificó con un 5. Por otro lado, un 12% de los encuestados calificaron con un 2, y solo un 2% calificó con un 1. En resumen, aunque la mayoría de los empleados considera que su sueldo está en consonancia con la situación económica de la empresa, existe un porcentaje significativo que no está completamente satisfecho y considera que sus salarios no están en línea con la situación económica de la empresa.

Gráfico 49. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?



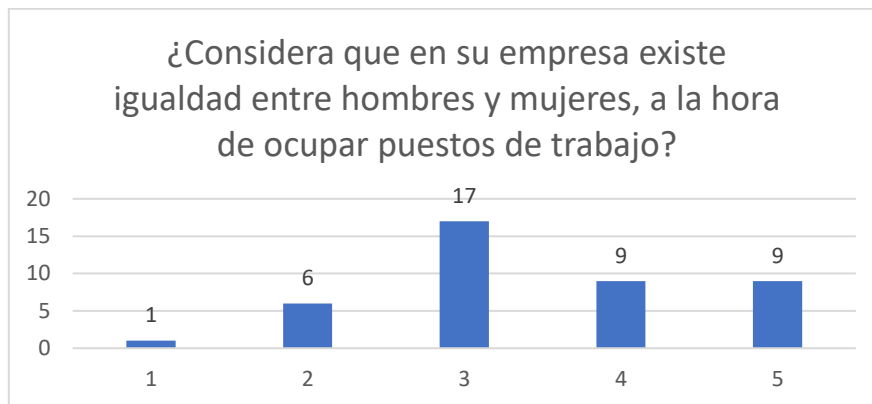
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

El 50% de los encuestados calificaron con un 4 en cuanto a la percepción de la igualdad salarial entre hombres y mujeres en la empresa. Además, el 26% calificó con un 3, el 14% con un 5 y el 10% con un 2. Por lo tanto, aunque la mayoría de los encuestados perciben que hay igualdad salarial, un porcentaje significativo aún tiene dudas o percibe desigualdades en este aspecto.

10.2.10 Reconocimiento

La dimensión de reconocimiento es una de las áreas clave que se debe considerar al realizar un estudio de clima organizacional. La razón es que el reconocimiento es un elemento importante en la motivación de los empleados y en su percepción de la valoración de su trabajo dentro de la empresa.

Gráfico 50. ¿Considera que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Los resultados obtenidos en la dimensión de reconocimiento indican que la mayoría de los encuestados (un total de 26, es decir, el 62% de los encuestados) calificaron con un valor intermedio, ya sea con un 3 o un 4, lo que puede sugerir que la percepción de igualdad de género en cuanto a la ocupación de puestos de trabajo en la empresa no es clara o no está bien definida para ellos. Por otro lado, 9 encuestados (el 21% de los encuestados) calificaron con un 5, lo que indica que perciben que existe igualdad de género en la empresa. Sin embargo, 7 encuestados (el 17% de los encuestados) calificaron con un valor bajo, entre 1 y 2, lo que puede sugerir que tienen una percepción negativa en cuanto a la igualdad de género en la empresa.

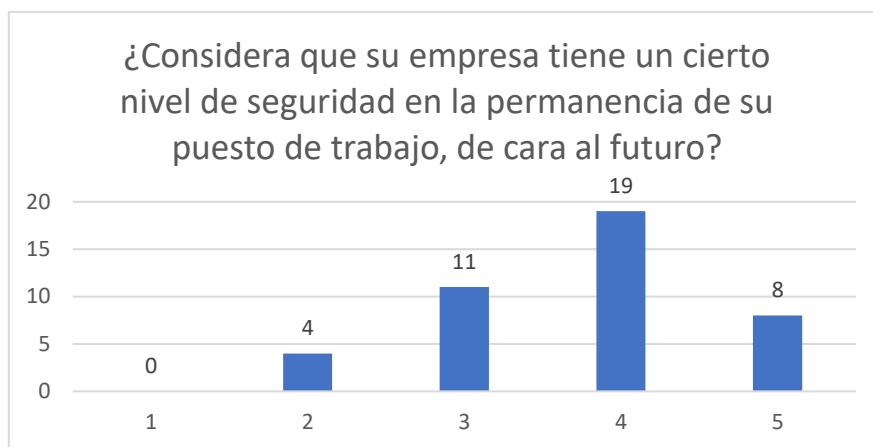
Gráfico 51. ¿Considera su empresa que usted realiza un trabajo útil?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En cuanto a la dimensión de reconocimiento, la mayoría de los encuestados (45%) calificaron con un 4 y un 5 en la escala de 1 a 5, lo que sugiere que sienten que la empresa reconoce su trabajo. Sin embargo, el 31% de los encuestados calificaron con un 3, lo que indica que hay margen de mejora en cuanto al reconocimiento. Además, el 5% de los encuestados calificaron con un 2 y solo el 2% calificó con un 1, lo que sugiere una percepción negativa en cuanto al reconocimiento del trabajo en la empresa. En general, la empresa debe considerar medidas para mejorar la percepción del reconocimiento del trabajo de sus empleados, especialmente para aquellos que calificaron con un valor intermedio.

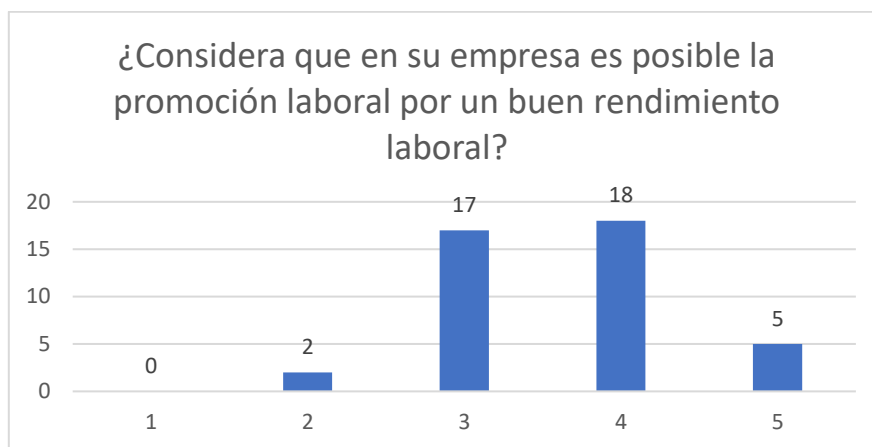
Gráfico 52. ¿Considera que su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en la permanencia de su puesto de trabajo, de cara al futuro?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Con base a los resultados de la encuesta, se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que la empresa tiene un cierto nivel de seguridad en la permanencia de su puesto de trabajo, ya que 19 de los 42 encuestados (45%) calificaron con un 4 en la escala de 1 a 5. Además, 8 encuestados (19%) calificaron con un 5, lo que sugiere que perciben un alto nivel de seguridad en su puesto de trabajo. Sin embargo, es importante destacar que 11 encuestados (26%) calificaron con un 3, lo que puede indicar cierta preocupación por la estabilidad laboral en el futuro. También, 4 encuestados (10%) calificaron con un 2, lo que sugiere una percepción baja de seguridad en su puesto de trabajo. En general, estos resultados indican que la empresa podría trabajar en mejorar la seguridad laboral de sus empleados para reducir la incertidumbre en el futuro y aumentar su satisfacción y compromiso con la organización.

Gráfico 53. ¿Considera que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En la dimensión de reconocimiento, la pregunta sobre la posibilidad de promoción laboral por un buen rendimiento laboral obtuvo una puntuación promedio de 3.38 en una escala del 1 al 5, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados tienen una opinión neutral al respecto. De los 42 encuestados, 18 dieron una calificación de 4, lo que indica que están de acuerdo en que es posible la promoción por un buen rendimiento. Por otro lado, 2 encuestados dieron una calificación de 2, lo que indica que no están de acuerdo en que esto sea posible en su empresa. En general, el 42.9% de los encuestados considera que es posible la promoción por un buen rendimiento, mientras que el 4.8% no está de acuerdo. Es importante que una empresa tenga una política clara y justa de promoción laboral para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados.

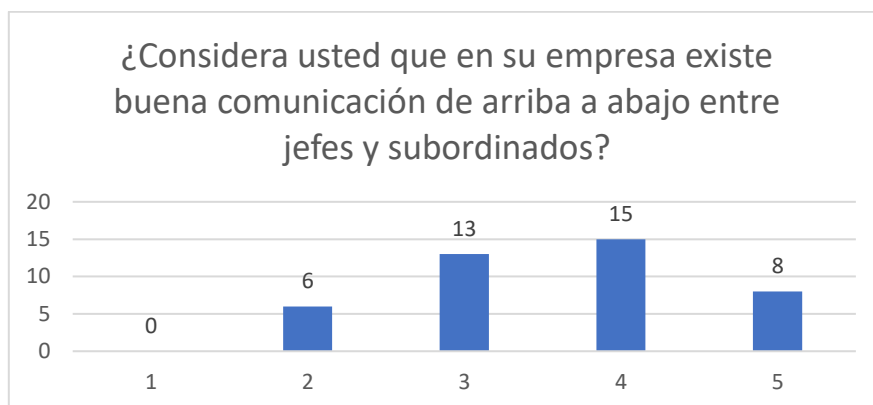
10.2.11 Comunicación

La dimensión de comunicación es esencial en cualquier estudio de clima organizacional ya que tiene un impacto significativo en la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral. La comunicación efectiva puede mejorar la comprensión de los objetivos de la empresa, reducir la incertidumbre en cuanto a los roles y responsabilidades de los empleados, así como mejorar la colaboración entre los miembros del equipo. En el caso de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, una comunicación clara y efectiva podría mejorar la relación entre la gerencia y los empleados, ya que permitiría la transmisión efectiva de expectativas, retroalimentación y reconocimiento. Además, la comunicación efectiva también puede mejorar la relación entre los empleados, lo que aumentaría la productividad y la satisfacción laboral.

Por otro lado, la falta de comunicación puede generar confusión y conflictos en el ambiente laboral, lo que puede tener un impacto negativo en la moral de los empleados y en la calidad del trabajo. En el peor de los casos, la falta de comunicación puede generar desconfianza y desmotivación entre los empleados, lo que podría resultar en una alta rotación de personal y una disminución en la eficiencia y eficacia de la empresa.

En resumen, la dimensión de comunicación es esencial en un estudio de clima organizacional ya que tiene un impacto directo en la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral. En el caso de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S, una comunicación efectiva podría mejorar la relación entre los empleados y la gerencia, lo que aumentaría la satisfacción laboral y la productividad.

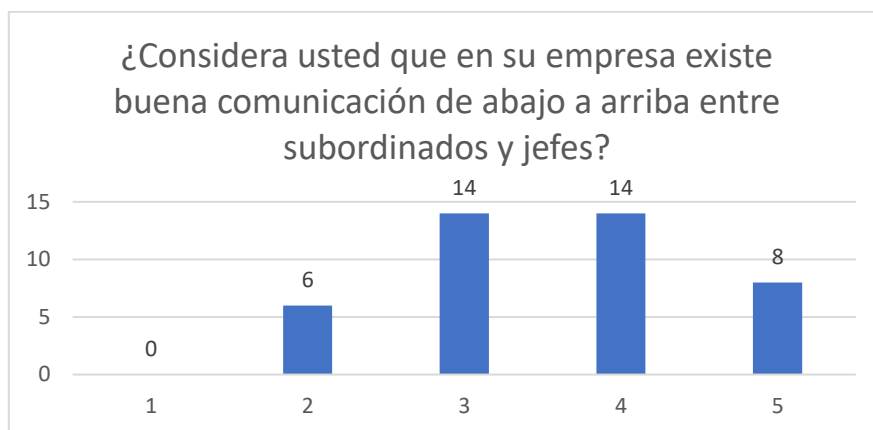
Gráfico 54. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados de la encuesta, la dimensión de comunicación en la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS muestra algunas áreas de mejora. Si bien el 36% de los encuestados calificaron la comunicación de arriba hacia abajo como buena, el 43% calificó la comunicación como regular o mala, lo cual puede tener un impacto negativo en el clima organizacional, ya que puede llevar a una falta de confianza en la empresa y sus líderes. Además, el hecho de que el 14% de los encuestados calificaran la comunicación como mala sugiere que existen problemas significativos en la comunicación de arriba hacia abajo en la empresa. La falta de comunicación efectiva puede resultar en malentendidos, disminución de la motivación, desconfianza, y una disminución en la eficacia de la empresa en general.

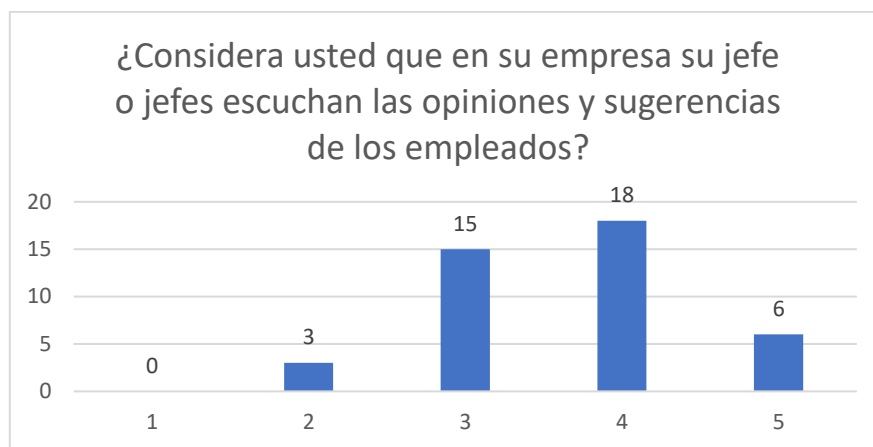
Gráfico 55. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Según los resultados obtenidos, el 67% de los encuestados (28 de 42) calificaron con una puntuación intermedia (3 y 4) en relación con la existencia de una buena comunicación de abajo a arriba en la empresa. Por otro lado, el 33% de los encuestados (14 de 42) considera que la comunicación de abajo a arriba en la empresa no es adecuada. Además, solo el 19% de los encuestados (8 de 42) calificaron con la puntuación máxima (5), lo que sugiere que la comunicación de abajo a arriba podría ser mejorada. Por lo tanto, se recomienda que la empresa preste atención a las opiniones y sugerencias de los empleados y establezca canales de comunicación claros y efectivos para fomentar la retroalimentación y mejorar la comunicación de abajo a arriba en la organización.

Gráfico 56. ¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados (28 de 42, es decir, el 66.67%) calificaron con una puntuación intermedia (3 y 4) en relación a la existencia de una buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes en la empresa Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. Sin embargo, un número significativo de encuestados (14 de 42, lo que equivale al 33.33%) considera que la comunicación de abajo a arriba en la empresa no es adecuada. Además, solo 8 encuestados calificaron con la puntuación máxima (5), lo que sugiere que la comunicación de abajo a arriba podría ser mejorada.

10.3 Sistematización de los factores positivos y negativos.

Según los resultados obtenidos en las distintas preguntas relacionadas con las dimensiones del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS de Buenaventura, se pueden identificar varios factores positivos y negativos.

10.3.1 Factores positivos

- Satisfacción con la trayectoria en la empresa
- Orgullo de pertenecer a la organización
- Sentido de integración y aporte positivo al trabajo
- Satisfacción con la comodidad del puesto de trabajo y las condiciones del ambiente físico.
- Percepción de tener autonomía, lo que puede ser un factor motivador en el desempeño de las funciones.
- Suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, lo que puede aumentar su compromiso y motivación en la realización de sus tareas.
- Buenas relaciones con los compañeros.
- Ambiente de amistad y camaradería entre los compañeros de trabajo.
- La mayoría de los empleados perciben que sus jefes los tratan bien y con amabilidad.
- Jefes participativos y promueven el trabajo en equipo.
- Buena comunicación con sus jefes.

- Puestos de trabajo están en relación con la experiencia que poseen, lo que indica una buena asignación de tareas y responsabilidades dentro de la empresa.
- Deseo de permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa, lo que sugiere un nivel de satisfacción y compromiso con la organización.
- Percepción de que existen posibilidades reales de cambio de cargo en la empresa, lo que indica una percepción de movilidad y crecimiento profesional.
- Consideran que sus trabajos están bien remunerados.
- Perciben igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres.
- La empresa valora el trabajo útil que realizan.
- Nivel de seguridad en la permanencia de sus puestos de trabajo de cara al futuro.
- Posibilidad de la promoción laboral por un buen rendimiento laboral.
- Percepción positiva en cuanto a la comunicación de arriba a abajo y de abajo a arriba, lo que indica que existe cierto nivel de apertura en la empresa para que los empleados puedan expresar sus inquietudes.

10.3.2 Factores negativos

- Se considera la posibilidad de cambiar de empleo si se les presentara una oportunidad similar.
- Dudas sobre la contribución del trabajo al éxito de la empresa
- Un número significativo de encuestados no siente que sus ideas sean escuchadas por sus jefes o superiores, lo que puede disminuir su motivación y compromiso en el trabajo.

- No hay sensación de realización en el trabajo, lo que indica que pueden existir aspectos en la empresa que están afectando su satisfacción y motivación.
- Percepción de cierta inestabilidad laboral en la empresa.
- Existe una preocupación acerca de la justicia salarial en relación con la situación económica de la empresa.
- Perciben falta de igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la ocupación de puestos de trabajo.
- Se observa una percepción moderada en cuanto a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la ocupación de puestos de trabajo, lo que puede generar desmotivación o descontento en los empleados que se sientan discriminados.

11. Análisis del estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

Es importante analizar el estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. porque permite conocer la percepción de los empleados acerca de la empresa y su entorno laboral, lo que puede impactar directamente en la productividad, el compromiso, la retención de talento y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Al analizar los resultados por área organizacional, se pueden identificar oportunidades de mejora específicas para cada una de ellas, ya que las necesidades y expectativas de los empleados pueden variar según su función y contexto laboral. De esta forma, se pueden establecer acciones concretas para mejorar el clima organizacional en cada área, lo que puede contribuir a aumentar el sentido de pertenencia, la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo, entre otros aspectos.

En general, el análisis del clima organizacional puede ayudar a la empresa a comprender las fortalezas y debilidades de su cultura laboral, lo que puede resultar en una mejora en la calidad de vida de los trabajadores y en la eficiencia y competitividad de la organización. Por lo tanto, la intención de identificar oportunidades de mejora es fundamental para generar cambios que impacten positivamente tanto en los empleados como en la empresa en general.

11.1 Resultados para el total de la empresa

Tener un buen clima laboral es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. En primer lugar, un buen clima laboral contribuye a la motivación y satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora su desempeño y productividad. Cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, es más probable que trabajen con mayor compromiso, creatividad y dedicación. Además, un buen clima laboral también puede ayudar a reducir la rotación de personal y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados. También puede mejorar la retención de talentos, lo que significa que la empresa puede conservar a los empleados más valiosos y experimentados.

Otro beneficio del clima laboral positivo es que puede aumentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que mejora la eficiencia y la eficacia de los procesos y operaciones de la empresa. Además, un buen clima laboral puede mejorar la relación entre los empleados y los gerentes, lo que puede fomentar un liderazgo más efectivo y una mejor comunicación en toda la organización.

En general, un buen clima laboral en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. puede ayudar a mejorar la productividad, reducir los costos de rotación y contratación de personal, retener talentos, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, y fomentar un liderazgo efectivo y una mejor comunicación. Todo esto puede contribuir al éxito y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

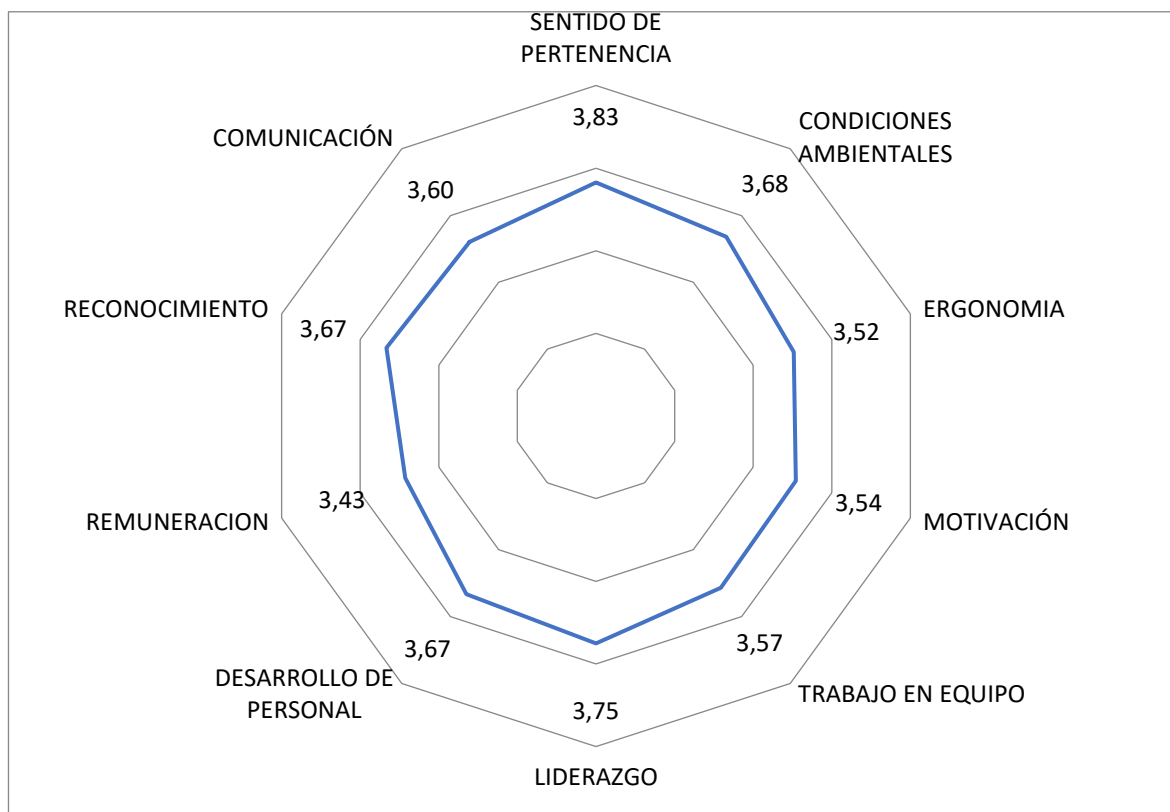
El clima laboral es un aspecto fundamental en toda empresa, ya que puede influir significativamente en la productividad, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, así como en el logro de los objetivos organizacionales. En la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. se ha realizado un estudio de clima laboral en sus distintas áreas, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y fortalecer el ambiente de trabajo para generar un impacto positivo en la organización. En este análisis se revisarán los resultados obtenidos en el estudio y se destacarán los aspectos más relevantes para proponer recomendaciones de mejora.

Tabla 9. Estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

Factores		Administración	Laboratorio	Mantenimiento	Operaciones	Producción	Total general
1	Sentido de pertenencia	3,84	3,05	3,63	4,07	3,90	3,83
2	Condiciones ambientales	3,60	3,78	3,60	3,82	3,63	3,68
3	Ergonomía	3,63	3,47	3,65	3,42	3,47	3,52
4	Motivación	3,43	3,20	3,50	3,40	3,87	3,54
5	Trabajo en equipo	3,57	3,44	3,42	3,64	3,64	3,57
6	Liderazgo	3,74	3,61	3,79	3,74	3,78	3,75
7	Desarrollo de personal	3,90	3,72	3,88	3,40	3,64	3,67
8	Remuneración	3,26	3,47	3,55	3,15	3,72	3,43
9	Reconocimiento	3,68	3,58	3,63	3,65	3,73	3,67
10	Comunicación	3,33	3,33	3,75	3,58	3,75	3,60
	Total Clima organizacional	3,60	3,47	3,64	3,59	3,71	3,63

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Figura 5. Estado real del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

En general, el clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. se encuentra en un nivel promedio, con una calificación de 3.63 en la escala de 1 a 5. Las dimensiones mejor evaluadas son, el sentido de pertenencia en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. es moderado, con una calificación promedio de 3.83 en una escala de 1 a 5. Esta dimensión es importante para el clima organizacional ya que se refiere a la identificación y compromiso de los empleados con la organización, su cultura y valores, lo que puede afectar positiva o negativamente la

productividad y el rendimiento laboral. También se destacaron el liderazgo y el reconocimiento, con calificaciones de 3.75 y 3.67 respectivamente, lo que indica que los empleados perciben que sus líderes los apoyan y reconocen su trabajo. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en las dimensiones de remuneración, ergonomía y motivación, que obtuvieron calificaciones de 3.43, 3.52 y 3.54, respectivamente.

En cuanto a la remuneración, la empresa debe revisar si los salarios que ofrece están alineados con los del mercado y con las expectativas de sus empleados. La ergonomía también es importante para mejorar el bienestar físico de los empleados y reducir la posibilidad de lesiones. La motivación es clave para que los empleados se sientan comprometidos y satisfechos en su trabajo, y se puede mejorar mediante el reconocimiento y la retroalimentación constante, así como mediante el desarrollo de oportunidades de crecimiento y capacitación. También hay oportunidades de mejora en la dimensión de comunicación, que obtuvo una calificación de 3.60. La empresa debe garantizar que se establezcan canales de comunicación claros y efectivos, y que se promueva una cultura de comunicación abierta y honesta.

En resumen, la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. debe tomar medidas para mejorar las dimensiones de menor calificación, especialmente en términos de remuneración, ergonomía y motivación, mientras mantiene y fortalece las dimensiones mejor evaluadas como liderazgo y reconocimiento. Además, la empresa debe prestar atención a la dimensión de comunicación para garantizar que existan canales de comunicación claros y efectivos en toda la organización.

11.1.1 Paralelo de los resultados frente al método IMOC

Resulta importante establecer un paralelo entre los resultados finales obtenidos sobre el clima organizacional y los valores del método IMCOC. Para ello, en la tabla 10 se crea un sistema de equivalencias, considerando que, en el método aplicado en este trabajo, la escala fue de 1 a 5, por lo tanto, se tomó cada valor del total general en la dimensión correspondiente y se dividió entre la calificación máxima para obtener un porcentaje determinado. Entonces, en la dimensión Sentido de pertenencia, el total general de 3.83 corresponde al 76.6% de la escala (o sea, $3,83 / 5 = 76,6\%$) y así sucesivamente.

Con este porcentaje, se aplicó al máximo de la escala del IMCOC que corresponde a 7, así, siguiendo con el ejemplo de la primera dimensión, el sentido de pertenencia en el método IMCOC equivale a una calificación de 5,36 ($7 \times 76,6\% = 5,36$). De la misma forma se procedió para el resto de las 10 dimensiones.

Tabla 10. Equivalencia entre los resultados totales y el método IMCOC

	Total general	Escala 1 a 5	Escala 1 a 7
Sentido de pertenencia	3,83	76,6%	5,36
Condiciones ambientales	3,68	73,6%	5,15
Ergonomía	3,52	70,4%	4,93
Motivación	3,54	70,8%	4,96
Trabajo en equipo	3,57	71,4%	5,00
Liderazgo	3,75	75,0%	5,25
Desarrollo de personal	3,67	73,4%	5,14
Remuneración	3,43	68,6%	4,80
Reconocimiento	3,67	73,4%	5,14
Comunicación	3,6	72,0%	5,04
Máximo		5	7

Fuente: elaboración propia.

Luego de lo anterior, en la tabla 11 se presenta la equivalencia obtenida considerando las variables asociadas del método IMCOC, sin embargo, considerando que en este último solo existen 7 variables es necesario promediar los resultados obtenidos en aquellas dimensiones que se repiten, como son Toma de decisiones y Motivación.

Tabla 11. Equivalencia entre los resultados totales y el método IMCOC

Factores		Total general	Variable asociada IMCOC	Valor equivalente (escala 1 a 7)
1	Sentido de pertenencia	3,83	Objetivos	5,36
2	Condiciones ambientales	3,68	Toma de decisiones	5,15
3	Ergonomía	3,52	Toma de decisiones	4,93
4	Motivación	3,54	Motivación	4,96
5	Trabajo en equipo	3,57	Cooperación	5,00
6	Liderazgo	3,75	Liderazgo	5,25
7	Desarrollo de personal	3,67	Control	5,14
8	Remuneración	3,43	Motivación	4,80
9	Reconocimiento	3,67	Motivación	5,14
10	Comunicación	3,6	Relaciones interpersonales	5,04
	Total Clima organizacional	3,63		

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, en la tabla 12 se presentan los resultados totales del clima organizacional de la empresa a partir de las equivalencias obtenidas y el promedio de las dimensiones que se repiten en la tabla 11.

Tabla 12. Resultados totales del clima organizacional según el método IMCOC

Factores	Variable IMCOC	Valor equivalente
1	Objetivos	5,36
2	Toma de decisiones	5,04
3	Motivación	4,97
4	Cooperación	5,00
5	Liderazgo	5,25
6	Control	5,14
7	Relaciones interpersonales	5,04
	Total Clima organizacional	5,11

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados del clima organizacional de la empresa utilizando el método IMCOC, se puede observar lo siguiente:

Objetivos: La empresa obtuvo un valor de 5,36 en la variable de "Objetivos." Esto sugiere que los empleados tienen una percepción positiva respecto a los objetivos de la empresa y se encuentran alineados con ellos. Es probable que exista claridad en la comunicación de los objetivos y que estos sean considerados significativos y alcanzables por parte de los colaboradores.

Toma de decisiones: La variable de "Toma de decisiones" obtuvo un valor de 5,04. Esto implica que los empleados tienen una percepción favorable en cuanto a la forma en que se toman las decisiones en la empresa. Es posible que exista un enfoque participativo o consultivo en la toma de decisiones, lo que contribuye a un mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

Motivación: La variable de "Motivación" alcanzó un valor de 4,97. Esto indica que la motivación de los empleados en la empresa es relativamente alta, lo que sugiere que se

implementan prácticas o estrategias para incentivar y mantener el interés y el compromiso de los colaboradores con su trabajo y los objetivos organizacionales.

Cooperación: La puntuación de "Cooperación" es de 5,00. Esto refleja que la empresa fomenta un ambiente en el que los empleados trabajan de manera colaborativa y en equipo, lo que puede tener un impacto positivo en la productividad y la satisfacción laboral.

Liderazgo: La variable de "Liderazgo" obtuvo un valor de 5,25. Esto sugiere que los empleados tienen una percepción positiva sobre la calidad del liderazgo y la dirección en la empresa. Un buen liderazgo puede influir en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Control: La puntuación de "Control" es de 5,14. Esta variable se refiere a la percepción de los empleados sobre el grado de control que tienen sobre su trabajo y la autonomía que se les otorga. Un puntaje cercano a 7 implicaría que los empleados tienen un alto grado de control sobre su trabajo y que se les permite tomar decisiones relevantes. En este caso, un valor de 5,14 sugiere que el grado de control podría ser aún más elevado, pero la percepción es positiva en general.

Relaciones interpersonales: La variable de "Relaciones interpersonales" obtuvo un valor de 5,04. Esto sugiere que existe una percepción favorable en cuanto a la calidad de las relaciones entre los empleados en la empresa, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo.

En síntesis, el clima organizacional de la empresa, evaluado a través del método IMCOC, es en su mayoría positivo, con puntuaciones que oscilan entre 4,97 y 5,36 en las diferentes dimensiones evaluadas. Estos resultados indican que la empresa ha implementado prácticas y políticas que promueven una cultura organizacional saludable, lo

que puede tener un impacto favorable en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Sin embargo, siempre es importante seguir evaluando y mejorando el clima organizacional para mantener un ambiente de trabajo óptimo.

11.2 Cruce de variables

El análisis de los resultados del clima organizacional según el sexo en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S revela algunas diferencias en la percepción de los empleados masculinos y femeninos en diferentes dimensiones (ver tabla 13).

Tabla 13. Estado real del clima organizacional, según sexo de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

FACTORES		Hombres	Mujeres
1	SENTIDO DE PERTENENCIA	3,91	3,48
2	CONDICIONES AMBIENTALES	3,71	3,58
3	ERGONOMIA	3,50	3,58
4	MOTIVACIÓN	3,60	3,30
5	TRABAJO EN EQUIPO	3,59	3,48
6	LIDERAZGO	3,79	3,58
7	DESARROLLO DE PERSONAL	3,65	3,75
8	REMUNERACION	3,47	3,25
9	RECONOCIMIENTO	3,69	3,56
10	COMUNICACIÓN	3,70	3,21
TOTAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	3,66	3,48

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

Los hombres muestran puntuaciones ligeramente más altas en varias dimensiones del clima organizacional en comparación con las mujeres. Sin embargo, ambos sexos tienen una percepción general positiva del clima organizacional. Estas diferencias pueden ser

útiles para identificar áreas de mejora y brindar una mayor satisfacción a todos los empleados, independientemente de su género.

Por su parte, en términos generales, los empleados más jóvenes (20 a 24 años) muestran una percepción más positiva del clima organizacional en comparación con los demás grupos de edad. Esto puede deberse a una mayor adaptabilidad, motivación y expectativas en el inicio de sus carreras profesionales. Sin embargo, es importante mantener un enfoque en el desarrollo y reconocimiento de todos los grupos de edad para garantizar un clima organizacional favorable para todos los empleados.

Tabla 14. Estado real del clima organizacional, según edad de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

FACTORES		20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 35 años	36 a 40 años
1	SENTIDO DE PERTENENCIA	3,79	3,91	3,77	3,75
2	CONDICIONES AMBIENTALES	3,69	3,65	3,73	3,67
3	ERGONOMIA	3,66	3,47	3,60	3,15
4	MOTIVACIÓN	3,70	3,53	3,54	3,30
5	TRABAJO EN EQUIPO	3,65	3,77	3,32	3,38
6	LIDERAZGO	4,27	3,63	3,73	3,31
7	DESARROLLO DE PERSONAL	4,00	3,77	3,50	3,08
8	REMUNERACION	3,73	3,40	3,34	3,25
9	RECONOCIMIENTO	3,94	3,68	3,58	3,38
10	COMUNICACIÓN	4,04	3,57	3,51	3,17
TOTAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	3,85	3,64	3,56	3,34

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, 2023

12. Propuesta de un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

En el entorno empresarial actual, el clima organizacional es una de las variables más importantes que influyen en el éxito de una organización. El clima organizacional se refiere a las condiciones psicológicas y emocionales que se desarrollan en el lugar de trabajo y que afectan el desempeño, la motivación y la satisfacción de los empleados. En este sentido, una empresa con un buen clima organizacional puede alcanzar una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad.

La Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS reconoce la importancia del clima organizacional para el éxito de la empresa y, por esta razón, se requiere implementar un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del clima laboral en la organización. En este capítulo, se presentará una propuesta detallada de este plan de acción, que se basa en la identificación de las principales áreas de oportunidad en la empresa y en la implementación de medidas específicas para abordarlas.

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta práctica y concreta que permita mejorar el clima organizacional en la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS. Para ello, se explorarán diversos aspectos relacionados con el clima laboral, tales como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el ambiente físico, entre otros de acuerdo con los resultados obtenidos en la fase previa de diagnóstico. Además, se propondrán medidas específicas para mejorar cada uno de estos aspectos y se definirán los

roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la implementación del plan de acción.

12.1 Área de mejora identificadas

El estudio del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS identificó varios factores negativos en diferentes dimensiones. A continuación, se presentan las oportunidades de mejora para cada una de ellas:

Sentido de pertenencia: La empresa podría trabajar en mejorar la percepción de los empleados sobre su elección laboral, proporcionándoles más información sobre los beneficios y oportunidades de desarrollo en la organización. Además, la empresa podría ofrecer programas de reconocimiento y celebrar los logros de los empleados para mejorar su sentido de pertenencia.

Ambiente físico: La empresa debería revisar la comodidad de los puestos de trabajo, prestando atención a la temperatura y limpieza de los baños para mejorar el confort de los empleados. La empresa también podría considerar proporcionar ergonomía y otros recursos para mejorar la salud de los empleados, como pantallas con filtro de protección.

Motivación: La empresa podría trabajar en mejorar la comunicación entre jefes y empleados para que se sientan escuchados y valorados, lo que podría mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. La empresa también podría considerar proporcionar

capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para aumentar la variedad en el trabajo y la realización personal.

Trabajo en equipo: La empresa podría trabajar en proporcionar mayor estabilidad laboral y oportunidades de cambio de funciones para mejorar la conexión y colaboración entre los empleados. También podría considerar proporcionar actividades de integración para mejorar la identificación emocional con la organización y con los compañeros de trabajo.

Liderazgo: La empresa podría proporcionar capacitación y herramientas para que los jefes sean más exigentes, justos y trabajen mejor en equipo con sus empleados. También podría considerar proporcionar herramientas de retroalimentación y comunicación para mejorar la percepción de los empleados sobre el liderazgo.

Desarrollo de personal: La empresa podría revisar las oportunidades de desarrollo profesional y ofrecer programas de capacitación y certificación para que los empleados sientan que sus títulos académicos están siendo utilizados adecuadamente. También podría considerar proporcionar programas de reconocimiento y oportunidades de crecimiento para mejorar la percepción de los empleados sobre la remuneración y el reconocimiento de su trabajo.

Remuneración: La empresa podría revisar las compensaciones que ofrece y establecer planes de carrera que les permitan a los empleados ver una proyección de su crecimiento dentro de la organización. También podría considerar proporcionar programas de

incentivos y otros beneficios para mejorar la satisfacción de los empleados sobre su remuneración.

Reconocimiento: La empresa puede implementar políticas de igualdad de género, establecer criterios claros para el reconocimiento del desempeño laboral y brindar información clara y transparente sobre el futuro de los puestos de trabajo. Además, la empresa puede establecer programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores, brindándoles oportunidades para mejorar sus habilidades y competencias.

Comunicación: La empresa puede fomentar una cultura de comunicación abierta y de retroalimentación constructiva, en la que los empleados se sientan escuchados y valorados. Los líderes de la empresa pueden establecer canales de comunicación efectivos y estar dispuestos a recibir críticas y sugerencias de los empleados. Además, la empresa puede implementar programas de desarrollo de habilidades de comunicación para los empleados y líderes de la empresa.

En general, la Compañía Productora de Concretos y Agregados SAS debe trabajar en mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y proporcionarles un ambiente laboral más motivador y agradable para mejorar el clima organizacional.

12.2 Plan de acción

El plan de acción propuesto tiene como objetivo mejorar la percepción de los empleados sobre diferentes aspectos de la empresa, incluyendo el sentido de pertenencia, el ambiente físico, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el desarrollo de personal, la remuneración, el reconocimiento y la comunicación. La implementación de estas acciones permitirá a la empresa Productora de Concretos y Agregados SAS mejorar su clima laboral, aumentar la satisfacción y compromiso de sus empleados, lo que a su vez se traducirá en una mayor productividad y eficiencia. Es importante destacar que un ambiente laboral positivo y motivador tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados y, por tanto, en los resultados de la empresa.

Tabla 15. Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S.

Resultado	Acción específica	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo de ejecución
Sentido de pertenencia	Proporcionar información sobre beneficios y oportunidades de desarrollo	Número de empleados informados vs total de empleados	100%	Área de Recursos Humanos	1 mes
	Ofrecer programas de reconocimiento y celebrar logros	Número de programas implementados vs total de programas planeados	100%	Área de Recursos Humanos	Continuo
Ambiente físico	Revisar comodidad de puestos de trabajo y baños	Número de mejoras realizadas vs total de mejoras planeadas	100%	Área de Mantenimiento	3 meses
	Proporcionar ergonomía y recursos para	Número de recursos proporcionados vs	100%	Área de Salud Ocupacional	Continuo

Resultado	Acción específica	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo de ejecución
	mejorar salud de empleados	total de recursos planeados			
Motivación	Fomentar la retroalimentación continua y regular entre jefes y empleados	Número de retroalimentaciones recibidas vs total de retroalimentaciones solicitadas	100%	Área de Recursos Humanos	2 meses
	Proporcionar capacitación y oportunidades de desarrollo	Número de oportunidades proporcionadas vs total de oportunidades planeadas	80%	Área de Capacitación	Continuo
Trabajo en equipo	Proporcionar mayor estabilidad laboral y oportunidades de cambio de funciones	Número de empleados que han cambiado de puesto vs total de empleados	50%	Área de Recursos Humanos	6 meses
	Proporcionar actividades de integración	Número de actividades implementadas vs total de actividades planeadas	80%	Área de Recreación	Continuo
Liderazgo	Proporcionar capacitación y herramientas para jefes	Número de jefes capacitados vs total de jefes	80%	Área de Capacitación	4 meses
	Proporcionar herramientas de retroalimentación y comunicación	Número de herramientas proporcionadas vs total de herramientas planeadas	80%	Área de Recursos Humanos	Continuo
Desarrollo de personal	Revisar oportunidades de desarrollo profesional	Número de oportunidades revisadas vs total de oportunidades	50%	Área de Recursos Humanos	3 meses
	Ofrecer programas de capacitación y certificación	Número de programas implementados vs total de programas planeados	80%	Área de Capacitación	Continuo

Resultado	Acción específica	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo de ejecución
Remuneración	Revisar compensaciones y establecer planes de carrera	Número de planes establecidos vs total de planes planeados	80%	Área de Recursos Humanos	6 meses
	Proporcionar programas de incentivos y beneficios	Número de programas implementados vs total de programas planeados	80%	Área de Recursos Humanos	Continuo
Reconocimiento	Implementar políticas de igualdad de género y criterios claros de reconocimiento	Número de políticas e indicadores implementados vs total de políticas e indicadores	80%	Área de Recursos Humanos	6 meses
	Ofrecer programas de capacitación y desarrollo	Número de programas implementados vs total de programas planeados	80%	Área de Capacitación	Continuo
Comunicación	Fomentar una cultura de comunicación abierta y de retroalimentación constructiva.	Porcentaje de empleados que reportan sentirse escuchados y valorados en las encuestas de clima laboral. Número de sugerencias y/o críticas recibidas y documentadas en el sistema de retroalimentación.	80%	Gerente de Recursos Humanos Coordinador de Comunicaciones	6 meses
	Establecer canales de comunicación efectivos entre empleados y líderes de la empresa.	Porcentaje de empleados que reportan sentirse informados y actualizados sobre los cambios y proyectos de la empresa. Número de reuniones y/o comunicados realizados por los líderes de la	80%	Gerente de Recursos Humanos Coordinador de Comunicaciones	3 meses

Resultado	Acción específica	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo de ejecución
		empresa a través de los canales establecidos.			
	Implementar programas de desarrollo de habilidades de comunicación para los empleados y líderes de la empresa.	Porcentaje de empleados que asisten a los programas de desarrollo de habilidades de comunicación. Número de sesiones de entrenamiento ofrecidas y documentadas.	80%	Gerente de Recursos Humanos Coordinador de Comunicaciones	12 meses

Fuente: elaboración propia a partir de resultados del diagnóstico.

El plan de acción propuesto es importante para la empresa por varias razones. En primer lugar, las mejoras en la satisfacción y motivación de los empleados tienen un impacto directo en la productividad y calidad del trabajo que realizan, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para la empresa.

Además, al mejorar la percepción que los empleados tienen sobre la organización, se puede reducir la rotación y el absentismo laboral, lo que ahorra costos a la empresa y reduce la necesidad de capacitar nuevos empleados.

Otro factor importante es que el plan de acción propuesto puede mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes y la sociedad en general. Una empresa con empleados satisfechos y comprometidos es vista como más confiable y ética, lo que puede mejorar su reputación y atraer nuevos clientes y oportunidades de negocio.

En síntesis, el plan de acción propuesto tiene un impacto directo en la productividad y rentabilidad de la empresa, así como en su imagen y reputación. Al mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, la empresa puede obtener beneficios tangibles e intangibles que la ayuden a mantenerse competitiva y sostenible en el largo plazo.

13. Conclusiones

La producción de elementos prefabricados para la construcción por parte de la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. la posiciona estratégicamente en el sector de la construcción. Su amplia variedad de productos fabricados con materiales como concreto, cemento, piedra artificial o yeso, le permite atender diferentes tipos de proyectos y satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficiente.

El clima organizacional positivo identificado en dimensiones como el sentido de pertenencia, el ambiente físico, la ergonomía, el trabajo en equipo y el liderazgo refleja la existencia de una cultura organizativa sólida y un ambiente laboral favorable. Estos aspectos son fundamentales para promover la colaboración, la cohesión del equipo y la motivación de los empleados, lo cual contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa de manera efectiva.

No obstante, los aspectos negativos encontrados en la evaluación del clima organizacional, como la motivación, el desarrollo del empleado, la compensación y la comunicación, demandan una atención especial. Mejorar estas áreas permitirá fortalecer la relación entre la empresa y sus empleados, fomentando la satisfacción laboral, el crecimiento profesional y una mayor eficacia en la comunicación interna.

La puntuación promedio obtenida en la evaluación del clima organizacional (3.63 sobre 5) indica un potencial para el mejoramiento continuo. Al abordar las áreas de mejora identificadas y trabajar en la implementación de estrategias y acciones concretas, la empresa podrá elevar su puntuación y crear un entorno laboral aún más favorable.

La implementación de un plan de acción para fortalecer el clima organizacional requerirá el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, desde los directivos hasta los empleados de todos los niveles. Esto implica establecer canales de comunicación efectivos, brindar oportunidades de desarrollo profesional, promover una cultura de reconocimiento y recompensa, así como mejorar la estructura salarial y las condiciones ergonómicas de trabajo.

Al fortalecer el clima organizacional, la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. podrá experimentar beneficios significativos, como un incremento en la productividad, una mayor retención de talento, una mejor calidad en los productos y servicios ofrecidos, así como una imagen positiva tanto interna como externa. Esto, a su vez, contribuirá al crecimiento y éxito sostenible de la empresa en el sector de la construcción.

Por lo tanto, al aprovechar los aspectos positivos y abordar las áreas de mejora en el clima organizacional, la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. podrá crear un entorno de trabajo más satisfactorio, motivador y colaborativo, impulsando así su rendimiento y posicionamiento en el mercado de la construcción.

14. Recomendaciones

Basado en las conclusiones previas, aquí están algunas recomendaciones para la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. para mejorar su clima organizacional:

Se recomienda implementar el plan de acción propuesto para fortalecer el clima organizacional en la Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. teniendo en cuenta algunas consideraciones adicionales:

Enfoque en las áreas de mejora: Dado que la evaluación del clima organizacional ha identificado la motivación, el desarrollo del empleado, la compensación y la comunicación como aspectos que necesitan atención especial, es importante asegurarse de que el plan de acción aborde específicamente estas áreas. Establecer acciones concretas y realistas para mejorar la motivación, brindar oportunidades de desarrollo profesional, revisar la estructura salarial y mejorar los canales de comunicación interna.

Participación activa y compromiso: Para lograr el éxito del plan de acción, es fundamental que todos los miembros de la organización, desde los directivos hasta los empleados de todos los niveles, se comprometan y participen activamente. Promover la conciencia y la importancia del clima organizacional positivo y fomenta una cultura de colaboración y apoyo mutuo.

Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación efectivos en toda la organización. Esto incluye comunicaciones claras y transparentes sobre los cambios y las iniciativas relacionadas con el clima organizacional, así como la creación de espacios para que los empleados compartan sus ideas, sugerencias y preocupaciones.

Implementar estas recomendaciones ayudaría a la empresa a mejorar su clima organizacional, lo que a su vez mejoraría la productividad, eficiencia, calidad y reduciría los costos. Además, un ambiente de trabajo saludable y positivo mejoraría la retención de empleados y la imagen de la empresa ante sus clientes y la comunidad.

Bibliografía

- Alvarez, H. (1995). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Obtenido de Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle:
http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf
- Álvarez, J., & Flórez, L. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Obtenido de Universidad de La Sabana:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/10818/1851/1/131371.pdf>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Aros, M., & Narváez, G. (2009). *El diferencial semántico para la disciplina del diseño: una herramienta para la evaluación de productos*. Obtenido de Universidad Católica de Temuco:
https://www.aepro.com/files/congresos/2009badajoz/ciip09_1679_1690.2714.pdf
- Asturias Corporación Universitaria. (s/f). *Perspectiva Humanista de la Organización*. Obtenido de Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad2_pdf1.pdf
- Ávila, S. (2012). *Buenaventura*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:
http://www.bdigital.unal.edu.co/1604/2/11_a_30_Entre_lo_vernaculo.pdf
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. (J. Almeda, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.

- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Segunda ed.). (J. Almela, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Revista Entramado*, 14(1), 12-31. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Cadena, E., & Paz, A. (2021). *El clima organizacional y sus repercusiones en el desempeño laboral*. Obtenido de Universidad de Nariño. Especialización en Gerencia del Talento Humano: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/17596/El%20clima%20organizacional%20y%20sus%20repercusiones%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacol Valle. (2019). *Las ventajas de los prefabricados de concreto*. Obtenido de Camacol, Revista NDC ed 13: <https://camacolvalle.org.co/las-ventajas-de-los-prefabricados-de-concreto/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009. Ley Contable*. Obtenido de Bogotá: <http://actualicese.com/normatividad/2009/07/13/ley-1314-de-13-07-2009/>

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política*. Obtenido de Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991:

<http://www.secretariasenado.gov.co/constitucion-politica>

Congreso de la República de Colombia. (2002). *ley 789 de 2002*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=6778

Congreso de la República de Colombia. (2016). *Ley 1819 de 2016*. Obtenido de Función Pública:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=79140

Congreso de la República de Colombia. (2022). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de Secretaría del Senado:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

DANE. (2020). *La información del Dane en la toma de decisiones de los municipios del país. Buenaventura, Valle del Cauca*. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1993). *Decreto 2649 de 1993*. Obtenido de Función pública:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=9863

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Decreto 0019 de 2012*. Obtenido de Función Pública:

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Enero/10/Dec1910012012.pdf>

- EMIS University. (2022). *Compañía Productora de Concretos y Agregados S.A.S. (Colombia)*. Obtenido de EMIS: https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles/compania_productora_de_concretos_y_agregados_sas.90075ddbd84d239aec2409262d98a43e.html
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estilos Gerenciales*, 430-440.
Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1895
- Falcón, J. L. (2004). *Gerencia y toma de decisiones*. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda.
- Fernández, R. (2017). *Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18484/FernandezGonzalez-RobertoCarlos.pdf?sequence=1>
- Ferrer, L. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- García, J. (2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gutiérrez, G. (2013). *Teoría General de Sistemas*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23242/Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Babbista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

Invest in Colombia. (2021). *Materiales de construcción*. Obtenido de Procolombia:
<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/materiales-de-construccion>

Invest in Colombia. (2022). *Impuestos en Colombia*. Obtenido de Procolombia:
<https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>

Izar, J., & González, J. (2004). *Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad*. México: Universidad Autónoma San Luis Potosí.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Catorce ed.). México: McGraw Hill.

Kotter, J. (1988). *La verdadera labor de un líder*. Obtenido de Altec:
<https://www.altec.com.ar/download/archivos/00002658.pdf>

Martínez, M. (2004). *El concepto de productividad en el análisis económico*. México: Trilla.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

- Méndez, C. (2008). *Metodología nacional para medir el clima organizacional*. Obtenido de Universidad el Rosario: https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/PDF/2008_fasciculo7/
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Méndez, L., & Peña, J. (2006). *Manual práctico para el diseño de la escala Likert*. México: Trillas.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Decreto 2420 de 2015*. Obtenido de Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones:
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79561&name=DECRETO_2420_DE_2015.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Decreto 2245 de 2015*. Bogotá D.C. Obtenido de Por el cual se reglamentan las condiciones de expedición e interoperabilidad de la factura electrónica con fines de masificación y control fiscal.
- Ministerio del Trabajo . (2022). *Cotización a la Seguridad Social - Aportes*. Obtenido de Mintrabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>
- Ocha Services. (2014). *Colombia: Mapa Buenaventura, Valle del Cauca*. Obtenido de Ocha: <https://reliefweb.int/map/colombia/colombia-mapa-buenaventura-valle-del-cauca-mayo-14-2014>

- Optimiza Contratistas. (2020). *El Avance de los Prefabricados en Obra*. Obtenido de Optimiza: <https://optimizacontratistas.com/el-avance-de-los-prefabricados-en-obra-2/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1077 de 2015*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio: <https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/1077%20-%202015.pdf>
- Quintero, J. (2008). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de Paradigmas Educativos: http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- Rincones, J. (2015). *Escala de Guttma*. Obtenido de Revista de Sicometría: https://issuu.com/zabdyamaya/docs/revista_digital.pptx/s/11050693
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, I. (2020). *Encuesta de Clima Laboral: Ventajas y Desventajas*. Obtenido de Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Anexos

Anexo A. Presentación del instrumento

EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL	F.EMISION 2023-02-01 VERSION 1 PAGINA : 1 de : 1
Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.	

ÁREA:

1= Mínimo valor		5= Máximo Valor					
FAVOR MARCAR CON UNA "X"							
	1	2	3	4	5		DIMENSIÓN
I	SENTIDO DE PERTENENCIA						
	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?						Sentido de pertenencia
	¿Le gusta su empresa?						Sentido de pertenencia
	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?						Sentido de pertenencia
	¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?						Sentido de pertenencia
	¿Se siente integrado en su empresa?						Sentido de pertenencia
	¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?						Sentido de pertenencia
	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?						Sentido de pertenencia
II	CONDICIONES AMBIENTALES						
	Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:						Ambiente Físico
	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						Ambiente Físico

		1= Mínimo valor 5= Máximo Valor					
		FAVOR MARCAR CON UNA "X"					
		1	2	3	4	5	DIMENSIÓN
	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						Ambiente Físico
	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?						Ambiente Físico
	¿El nivel de ruido es soportable?						Ambiente Físico
	¿Los baños están limpios?						Ambiente Físico
	¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?						Ambiente Físico
III	ERGONOMÍA						
	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?						Ergonomía
	¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?						Ergonomía
	¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de su computador o la tecnología de ésta no lo requiere?						Ergonomía
	¿Cree usted que su silla es adecuada?						Ergonomía
	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?						Ergonomía
IV	POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA						
	¿Considera usted que su puesto de trabajo permite tener autonomía?						Motivación
	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						Motivación
	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?						Motivación
	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?						Motivación
	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?						Motivación
V	COMPAÑEROS DE TRABAJO						
	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?						Trabajo en equipo
	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?						Trabajo en equipo
	¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?						Trabajo en equipo
	¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?						Trabajo en equipo
	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?						Trabajo en equipo

		1= Mínimo valor 5= Máximo Valor					
		FAVOR MARCAR CON UNA "X"					
		1	2	3	4	5	DIMENSIÓN
	¿Existe mucha movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros en la empresa?						Trabajo en equipo
VI	JEFES Y SUPERIORES						
	¿Su jefe inmediato lo trata bien, con amabilidad?						Liderazgo
	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?						Liderazgo
	¿Considera que su jefe es participativo?						Liderazgo
	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?						Liderazgo
	¿Tiene usted comunicación con su jefe?						Liderazgo
	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?						Liderazgo
VII	EXPECTATIVAS DEL CARGO						
	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?						Desarrollo de personal
	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?						Desarrollo de personal
	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?						Desarrollo de personal
	¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?						Desarrollo de personal
	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?						Desarrollo de personal
	¿Existen posibilidades reales de cambio de cargo en su empresa?						Desarrollo de personal
VIII	REMUNERACIÓN						
	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						Remuneración
	¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?						Remuneración
	¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?						Remuneración
	¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?						Remuneración
	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la						Remuneración

		1= Mínimo valor 5= Máximo Valor					
		FAVOR MARCAR CON UNA "X"					
		1	2	3	4	5	DIMENSIÓN
	remuneración percibida dentro de su empresa?						
IX	RECONOCIMIENTO						
	¿Considera que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?						Reconocimiento
	¿Considera su empresa que usted realiza un trabajo útil?						Reconocimiento
	¿Considera que su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en la permanencia de su puesto de trabajo, de cara al futuro?						Reconocimiento
	¿Considera que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?						Reconocimiento
X	COMUNICACIÓN						
	¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?						Comunicación
	¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?						Comunicación
	¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?						Comunicación

Anexo B. Relación entre Variables del IMCOC y Dimensiones propuestas

Relación existente entre el cuestionario del IMCOC y la propuesta de los autores	
Dimensión Propuesta por los autores	Variable del IMCOC
Sentido de pertenencia	Objetivos
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
¿Le gusta su empresa?	Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ellos:
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascenso, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	
¿Se siente integrado en su empresa?	
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	

Trabajo en equipo	Cooperación
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	¿Con que frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su sección u otra sección?
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	¿Con que frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
¿Existe mucha movilidad y cambio de funciones de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?
	¿Con que frecuencia sus compañeros le piden ayuda hacer el trabajo que les corresponden?
	Fuera del horario laboral ¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros?
	¿Con que frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?
	¿Con que frecuencia participa en la solución de problemas de su sección?

Liderazgo	Liderazgo
¿Su jefe inmediato lo trata bien, con amabilidad?	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea su jefe?
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, lo plantea a su compañero?
¿Considera que su jefe es participativo?	¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?
¿Tiene usted comunicación con su jefe?	¿Qué tanto obedece a su jefe?
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	¿Su jefe controla su trabajo?
	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?
Control	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?
40. ¿Con que frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar
41. ¿Con que frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	
42. ¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	
43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	
44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?	
45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿Con que frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?	

Ergonomía	Toma de decisión
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?	¿Con que frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de su computador o la tecnología de ésta no lo requiere?	¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?
¿Cree usted que su silla es adecuada?	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	
Toma de decisión	

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	
¿Existen posibilidades reales de cambio de cargo en su empresa?	
Ambiente Físico	
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	
¿El nivel de ruido es soportable?	
¿Los baños están limpios?	
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	

Comunicación	Relaciones Interpersonales
¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?
¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	¿Cómo califica usted, el trato y su relación con su jefe?
	¿Cómo califica usted la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
	Cuando hay cambios en la empresa, ¿En qué medida recibe información al respecto?
	¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su sección?

Motivación	Motivación
¿Considera usted que su puesto de trabajo permite tener autonomía?	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?
¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?
¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
	¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?
Reconocimiento	¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?
¿Considera que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	
¿Considera su empresa que usted realiza un trabajo útil?	
¿Considera que su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en la permanencia de su puesto de trabajo, de cara al futuro?	
¿Considera que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	
Remuneración	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?	