

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA EMPRESA SALMÓN CLOTHING DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE DEL
CAUCA**

NATALIA ANDREA CASTELLANOS URIBE

Universidad
UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUGA
2020
del Valle

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LA EMPRESA SALMÓN CLOTHING DE LA CIUDAD DE TULUÁ, VALLE DEL
CAUCA**

NATALIA ANDREA CASTELLANOS URIBE
CÓDIGO: 1559075

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO
LAURA SALAS ARBELÁEZ
Administradora de Empresas – Magíster en Administración de Empresa

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUGA
2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. Antecedentes del problema de investigación.....	8
1.2. Planteamiento del problema.....	10
1.3. Formulación del problema.....	13
1.3.1. Preguntas específicas.....	13
1.4. Objetivos de la investigación.....	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. Justificación.....	15
1.6. Metodología.....	16
1.6.1. Alcance de la investigación.....	16
1.6.2. Enfoque.....	16
1.6.3. Método.....	16
1.6.4. Instrumento.....	16
1.6.5. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	17
1.6.6. Universo de muestra.....	17
1.6.7. Análisis y procesamiento de la información.....	18
1.7 Fases.....	19
Fase 1: revisión teórica.....	19
Fase 2: elaboración de instrumento.....	19
Fase 3: aplicación.....	19
Fase 4: tabulación y procesamiento de la información.....	20
Fase 5: presentación de resultados y elaboración del plan.....	20
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1. Marco teórico.....	21
2.1.1. Clima organizacional.....	21
2.1.2. Productividad.....	28
2.2. Estado del arte.....	34
2.3. Marco conceptual.....	39
2.4. Marco Contextual.....	39
Misión.....	39

<i>Visión.....</i>	<i>39</i>
<i>2.5. Marco Histórico</i>	<i>40</i>
<i>2.5.1. Reseña Histórica</i>	<i>40</i>
<i>2.6. Marco Legal.....</i>	<i>40</i>
<i>2.7. Marco espacial</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....	42
<i>3.1. Análisis descriptivo demográfico</i>	<i>42</i>
<i>3.2. Análisis descriptivo de clima organizacional.....</i>	<i>45</i>
<i>3.3. Análisis de datos demográficos y clima organizacional.....</i>	<i>51</i>
<i>3.4. Análisis descriptivo de productividad.....</i>	<i>56</i>
<i>3.5. Análisis de datos demográficos y productividad.....</i>	<i>59</i>
<i>3.6. Influencia del clima organizacional sobre la productividad.....</i>	<i>63</i>
<i>3.7. Plan de mejoramiento y fortalecimiento</i>	<i>67</i>
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	93
<i>Anexo 1. Diagnóstico de clima organizacional y de productividad</i>	<i>93</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estado del arte</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2 Semáforo clima organizacional</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3 Diagnóstico del clima organizacional</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 4 Edad Vs Clima organizacional</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 5 Género Vs Clima organizacional.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 6 Área Vs Clima organizacional</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 7 Nivel educativo Vs Clima organizacional</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 8 Antigüedad Vs Clima organizacional</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 9 Edad Vs Productividad.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 10 Género Vs Productividad</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 11 Área Vs Productividad.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 12 Nivel educativo Vs Productividad.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 13 Antigüedad Vs Productividad</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 14 Correlaciones entre variables y datos de control</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 15 Regresión lineal</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 16 Propuesta plan de mejoramiento y fortalecimiento</i>	<i>68</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Caracterización por edad y género de los participantes</i>	<i>42</i>
<i>Figura 2 Distribución de la población por áreas</i>	<i>43</i>
<i>Figura 3 Nivel educativo de la población estudiada</i>	<i>44</i>
<i>Figura 4 Antigüedad de los participantes en la empresa</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5 Diagnóstico clima organizacional.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6 Causas del plan estratégico.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 7 Causas de la higiene y salud ocupacional</i>	<i>50</i>
<i>Figura 8 Productividad</i>	<i>58</i>
<i>Figura 9 Ambientes que favorecen la productividad - ítem siete.....</i>	<i>59</i>

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el clima organizacional y la productividad se han posicionado como variables relevantes en las organizaciones, por esta razón, es necesario comprender sus conceptos y su relación. Así pues, el clima organizacional se define por las percepciones que poseen los colaboradores de una organización sobre la estructura, las relaciones interpersonales y el ambiente físico con el cual interactúan cuando se encuentran en su puesto de trabajo, afectando a su vez, de forma positiva o negativa las relaciones que inciden en el comportamiento de la organización; y así, estas pueden modificar el desarrollo productivo de la misma (García Solarte, 2009). Mientras que, la productividad se relaciona con los efectos que se obtienen de un sistema visualizado desde la eficiencia y eficacia del mismo (Gutiérrez Pulido, 2010). Por lo que, analizar el clima organizacional permite comprender los factores que influyen sobre la productividad en las organizaciones y así realizar mejoras que contribuyan a la supervivencia y éxito de la empresa, a través del logro de objetivos y el aumento de la competitividad, haciendo frente al actual dinamismo de la globalización.

Por otro lado, la industria textil-confección, ha sido uno de los sectores industriales de mayor tradición en la historia económica colombiana (Van der Bruggen y Generalitat de Catalunya, 1999). Sin embargo, en los últimos años se ha visto afectada por aranceles bajos, contrabando, el presentismo y el esplín presente en los empleados del sector. A su vez, las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil-confección se han caracterizado por ausencia de direccionamiento estratégico, marcada división de trabajo, inestabilidad laboral, mano de obra mal paga, bajos niveles de cualificación de los colaboradores y ausencia de contratos de trabajo (Camacho Reyes, 2008).

Ahora bien, al hacer énfasis en la empresa objeto de estudio, es claro que algunas de las características mencionadas influyen de manera directa o indirecta dentro de la organización obteniendo como consecuencia conflictos interpersonales entre los trabajadores, rotación de colaboradores y desperdicio de materia prima. Siendo síntomas que pueden afectar el logro de objetivos de la pyme, razón por la cual, el propósito del presente trabajo de investigación es identificar cómo el clima organizacional influye en la productividad de una empresa de confecciones (Salmón Clothing) de la ciudad de Tuluá. Para cumplir con este objetivo, se aplica una metodología cuantitativa a partir de la aplicación de encuestas al total de trabajadores de Salmón Clothing. Con esto, no solo se conoce el nivel de influencia de una variable sobre la otra, sino que beneficia a la organización, puesto que, a

partir de los resultados se diseñan estrategias de mejoramiento o fortalecimiento del clima organizacional.

Se puede, ahora, plantear la estructura del trabajo de investigación. En el primer capítulo del trabajo se visualiza el problema de investigación con aspectos detallados de los antecedentes del problema, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación, metodología y fases. En el segundo capítulo se encuentra el marco de referencia definido por los marcos teórico, conceptual, contextual, histórico, legal, espacial y el estado del arte. Por último, se establecen los resultados, conclusiones y recomendaciones que brindan una visión referente a los objetivos planteados, los cuales exponen de una manera breve y clara los hallazgos de la investigación.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del problema de investigación

Investigaciones previas han indicado la importancia del Clima Organizacional (CO) como variable que influye en los resultados empresariales. Por ejemplo, el estudio analítico, tipo caso que se realizó a dos investigaciones enfocadas en clima, cultura y comunicación organizacional en el sector industrial metalmecánico en las Pymes de la ciudad de Cali. Tuvo por finalidad conocer las implicaciones de dichas variables sobre el impacto en la productividad, gestión del conocimiento entre otros aspectos del grupo empresarial. Los hallazgos permitieron identificar que en dicho sector se encuentran limitaciones (administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas) que impiden la creación y gestión de nuevo conocimiento, a causa, de las restricciones en el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados al utilizar modelos poco flexibles y al no contar con un buen clima laboral, un programa claro de cultura y una buena estructura de comunicación organizacional; concibiendo tal vez a largo plazo secuelas negativas en la productividad y la competitividad de la industria metalmecánica (Quiroga Parra, 2007).

Del estudio elaborado por Quiroga Parra (2007) se puede deducir que le brinda soporte a la presente investigación para comprender como el conocimiento de las variables antes mencionadas y el interés que los empresarios tengan sobre las mismas, además, del tipo de gestión utilizada en las Pymes son relevantes para la creación de nuevo conocimiento e innovación, siendo fundamentales para el desarrollo de la productividad y la competitividad a nivel nacional e internacional.

Otra investigación influyente para el presente trabajo fue la desarrollada por Ludym, Luzardo y Rojas (2018), que tuvo por objetivo establecer los factores determinantes de la productividad laboral en Pymes de confecciones en Bucaramanga. Su proceso se basó en el análisis estadístico de reducir la dimensionalidad de la matriz de datos a partir de un análisis factorial exploratorio, obteniendo un conjunto de factores no correlacionados entre sí, que representan la estructura interna de las variables originales descubriendo la existencia de variables dentro de los cuatro factores que definen la productividad laboral que estos a su vez, están inmersos en dos dimensiones: la humana y el proceso productivo. Un ejemplo, de este primero es: la participación, manejo del conflicto, cultura organizacional, liderazgo, formación y desarrollo; que son las variables del comportamiento grupal, mientras que, la motivación, satisfacción laboral, cohesión, y clima organizacional simbolizan el factor ambiente social de trabajo, siendo ambos factores asociados a la dimensión humana. En segundo lugar, en la dimensión del proceso productivo se visualizan

variables que hacen parte del factor gestión del proceso como son: el método de trabajo y medio ambiente, entre otras. En cuanto al factor capacitación/control se establecieron la mano de obra, máquina y medición como variables propias.

Sin embargo, es bueno aclarar que los factores que afectan la productividad laboral están relacionados directamente con las condiciones propias de cada región y/o país analizado, de tal forma, que el impacto al desarrollo empresarial en cada territorio resulte diferente (Ludym et al., 2018). Así pues, el estudio elaborado en las Pymes de confecciones en la ciudad de Bucaramanga, le permite a este trabajo comprender los factores que influyen en la productividad laboral y como el clima organizacional es una variable vulnerable a los cambios en el territorio.

Por otro lado, en el departamento de Córdoba se llevó a cabo un estudio en una entidad con más de seiscientos empleados y con una estructura compleja, con el objetivo de diagnosticar el estado de la percepción de la felicidad organizacional de los administradores de la institución educativa superior de carácter estatal, a partir de, dimensiones como trabajo en equipo, satisfacción, compromiso e innovación. Su método mixto y de carácter exploratorio, permitió obtener resultados que manifiestan las expectativas y las experiencias individuales, al igual que, las relaciones interpersonales, la motivación, la capacidad de adaptación, el bienestar laboral entre otras; son determinadas por factores de fortaleza como el trabajo en equipo y el compromiso con la organización/función. Mientras que, los elementos de debilidad que se deben fortalecer son la satisfacción laboral e innovación. De igual manera, se concluyó que se habían realizado esfuerzos en clima laboral en la entidad, sin embargo, carecía de políticas institucionales que dimensionarán la felicidad organizacional como relevante para el desarrollo empresarial desde la valoración del empleado-productividad (Malluk Marengo, 2018).

Del anterior estudio realizado en una entidad pública, se puede inferir la importancia de establecer políticas institucionales que tengan en cuenta el capital humano y, por ende, sus emociones, puesto que, no solo afectan la productividad, sino que contribuyen al desarrollo empresarial. Como conclusión general, se deduce que, cada uno de los antecedentes consultados permiten a la presente investigación analizar y comprender el clima laboral y la productividad por separado, pero también como dos variables que se relacionan y en donde el clima organizacional tiene influencia sobre la productividad, a través de factores como trabajo en equipo, satisfacción laboral, solución de conflictos, motivación, entre otros. Los cuales se deben de tener en cuenta y sirven de apoyo en este trabajo.

1.2. Planteamiento del problema

En la historia económica colombiana, la industria textil y de confección ha sido uno de los sectores industriales de mayor tradición. Desde inicios del siglo xx, empresas dedicadas a los textiles fueron en gran magnitud generadoras de empleo; aportando creación y uso de nuevas tecnologías. En las primeras décadas del siglo pasado estas empresas instauraron el proceso de integración vertical que posteriormente se reflejó como autosuficiencia en la industria manufacturera (Van der Bruggen y Generalitat de Catalunya, 1999). En la actualidad, de acuerdo, con los datos suministrados por entidades como el Grupo de Inversiones Suramericana - SURA y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el desempeño económico del sector textil-confección ha decrecido en los últimos 13 años. Entre los años 2007 – 2013, debido a, factores externos como la crisis económica y financiera a nivel mundial (SURA, 2014). Y en el tercer trimestre de 2019pr, decreció un 0,3%, respecto al mismo periodo del año anterior (DANE, 2019). A causa, del contrabando y aranceles bajos (Criado, 2019).

Ante todo, el sector busca constantemente formas de mejorar su desempeño económico, por ejemplo, con la creación de agrupaciones empresariales que generan beneficios a nivel de competitividad y productividad como es el caso del Cluster Sistema Moda del departamento del Valle del Cauca, en el cual se han identificado 1.150 organizaciones de las cuales 687 pertenecen al segmento textil/confección (Cámara de Comercio de Cali, 2016). Sin embargo, hoy por hoy según Guillermo Criado (2019) presidente de la Cámara Colombiana de Confecciones y Afines (CCCyA) menciona en el programa “W Radio” que el panorama para la confección es crítico en nuestro país, debido a importaciones provenientes de continentes como Asia y África que reducen la industria nacional creando inestabilidad y restando competitividad, además, generan aumento en el desempleo como consecuencia de contrabando y aranceles bajos.

En contraste, Hernando Gómez, consultor empresarial, afirma que, el mercado se encuentra en dificultades a causa de otros factores como: baja productividad, poca inversión, salarios paupérrimos y mano de obra poco calificada (Portafolio, 2017). En cambio, Uribe Prado, González Troncoso, Littlewood Zimmerman, y Gurrola Rodríguez (2014) (citando a Arteaga, et al) plantean la existencia de factores como el esplín o el presentismo que efectúan también reducciones notables en la productividad. Ya sea, porque el empleado se encuentre en estado de apatía, en condiciones inadecuadas o manifieste irregularidades de salud tanto mentales como físicas para desempeñar de manera idónea su labor en su puesto de trabajo (Gómez Sánchez, 2011). De ello resulta necesario admitir la relevancia de prestar atención al clima organizacional en las empresas de dicho sector, puesto que, los

comportamientos y actitudes de los trabajadores influyen en la empresa y al mismo tiempo la organización afecta el comportamiento de los individuos por medio de diversas variables (Rodríguez, 2016). Estas variables intervienen en el clima laboral en aspectos de creatividad y productividad de los trabajadores. De lo que se concluye que el ambiente de trabajo es el resultado de factores interpersonales, físicos y organizacionales (García Solarte, 2009) (citando Álvarez). De la mención anterior, se observa que, a pesar de las diferencias planteadas sobre los factores que disminuyen la productividad en el sector, lo que sí es claro es que la productividad es un aspecto fundamental en el crecimiento de la economía en consecuencia del dinamismo de la globalización (Gómez Sánchez, 2011).

Por otro lado, con respecto a la categorización del sector, este se encuentra generalmente compuesto por micro y pequeñas empresas, que funcionan como talleres centrados en la división del trabajo, en la cual, los empleados hacen parte del núcleo familiar o amigos más cercanos, promoviendo así el empleo, sin embargo, su presupuesto al ser reducido, sus prioridades no se enfocan en la gestión del talento humano sino en la producción (Gómez Niño, 2012). Una de estas pymes que se encuentra dentro del sector, y la cual es objeto de estudio de esta investigación, es Salmón Clothing de la ciudad de Tuluá, dedicada a la creación de conceptos de indumentaria para deportistas de montaña y asfalto, esta organización dado el número de trabajadores se ubica en la categoría de pequeña empresa¹, puesto que, cuenta con trece (13) empleados, distribuidos de la siguiente manera: gerente, diseñador, auxiliar de diseño e impresión, cinco (5) operarios de confección, dos (2) operarios de corte de papel y sublimación y tres (3) operarios de tela y terminados (M. Gómez, comunicación personal, 6 de noviembre, 2019).

Al indagar previamente en Salmón Clothing se evidencia que en la actualidad es influida por algunas características del sector, tales como: ausencia de direccionamiento estratégico, marcada división de trabajo, inestabilidad laboral, ausencia de contratos de trabajo escritos a término fijo e indefinido, bajos niveles de cualificación de los colaboradores y confusión referente a que persona tiene la autoridad y control de las diferentes actividades. En consecuencia, se han manifestado conflictos interpersonales entre los trabajadores con renuncias inesperadas, desperdicio de materia prima y reducción de apoyo entre los diferentes cargos, siendo síntomas que pueden llegar a evitar el logro de objetivos y finiquitar no solo la pequeña empresa sino al sector en general. Debido al anterior contexto,

¹ En Colombia cualquier unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en zona rural o urbana se estipula según la Ley 590 de 2000, modificada por el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, que precisa la categorización de las empresas por tamaño. Así pues, en la pequeña empresa se estipula un personal entre once y cincuenta trabajadores (Ley N° 905, 2004).

nace la propuesta de conocer la percepción de cada empleado de la pyme sobre la estructura, el ambiente físico, las relaciones personales entre otros componentes, los cuales, representan el clima organizacional. A partir de ello, se busca identificar cómo influye actualmente esta variable sobre la productividad de Salmón Clothing, y proponer estrategias de fortalecimiento o mejoramiento del clima organizacional con el fin de minimizar cualquier situación que reduzca la productividad; ya que difiere del adecuado progreso de la organización. Cabe resaltar que hasta el momento no se han realizado estudios de esta índole en la empresa, en lo cual, radica la relevancia de la presente investigación.

1.3. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional sobre la productividad de la empresa Salmón Clothing de la ciudad de Tuluá para diseñar estrategias de fortalecimiento o mejoramiento?

1.3.1. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la percepción del clima organizacional en la empresa Salmón Clothing?
- ¿Cuál es nivel de productividad de la empresa Salmón Clothing?
- ¿Cómo se relacionan el clima organizacional y la productividad en la empresa Salmón Clothing?
- ¿Qué estrategias de fortalecimiento o mejoramiento del clima organizacional se deben diseñar para aumentar la productividad de Salmón Clothing?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Identificar cómo el clima organizacional influye sobre la productividad de la empresa Salmón Clothing de la ciudad de Tuluá y a partir de los resultados diseñar estrategias de fortalecimiento o mejoramiento.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar por medio de la aplicación de un instrumento la percepción de clima organizacional en la empresa Salmón Clothing
- Determinar el nivel de productividad de la empresa Salmón Clothing
- Establecer la relación entre clima organizacional y productividad en la empresa Salmón Clothing
- Diseñar estrategias que conduzcan al fortalecimiento o mejoramiento del clima organizacional para aumentar la productividad en la empresa Salmón Clothing

1.5. Justificación

De acuerdo, con algunos empresarios y analistas la productividad en el sector textil/confección ha disminuido recientemente siendo diversas sus causas, sin embargo, entre los posibles elementos se encuentra el clima organizacional, el cual, en las últimas décadas ha sido objeto de estudio, debido a su responsabilidad en los efectos de otras variables (Toro Álvarez, 2010). Puesto que, interviene en el comportamiento de los colaboradores (García Solarte, 2009). Por esta razón, el presente trabajo de investigación se enfoca en identificar cómo el clima organizacional influye en la productividad de una pequeña empresa del sector de confecciones de la ciudad de Tuluá. Es de destacar que, los estudios de esta índole no han sido amplios en las pymes del sector, por ende, su importancia. Además, a partir de los resultados se beneficiará la empresa, a través del diseño de estrategias de mejoramiento y/o fortalecimiento del clima organizacional que servirán de apoyo a Salmón Clothing en la toma de decisiones óptimas en aspectos relacionados con el personal.

Adicionalmente, la investigación en cuestión permite aclarar cómo se relacionan las variables estudiadas en una pyme del sector de confecciones ofreciendo una visión amplia para todas las personas que aspiran estudiar el clima organizacional desde diferentes sectores, áreas y su influencia en otras variables. Dado que, cada organización es única, a causa, de ser un sistema socio-técnico donde intervienen y se interrelacionan las personas, recursos y la tecnología; con el propósito de cumplir con su misión (Blank Bubis, 2002). Por lo cual, en cada organización se encontrarán problemáticas distintas referentes al ambiente de trabajo, ya que, el clima organizacional es una variable vulnerable a cambios en las regiones (Ludym et al., 2018). Además, este constructo según Rodríguez (2016) influye en el comportamiento y actitudes de los colaboradores y viceversa. Por lo tanto, cada situación que interfiera en el desarrollo empresarial tendrá rasgos diferentes en cada organización y se les debe brindar la solución más óptima, por medio del diseño de estrategias para coordinar los factores que pueden afectar la eficiencia y eficacia de la compañía. Visto así, esta investigación es una base para futuros estudios administrativos, ya que, permite desarrollar sistemáticamente los objetivos planteados en la temática de la influencia del clima organizacional sobre la productividad.

1.6. Metodología

1.6.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es diverso, puesto que, es de carácter descriptivo porque permite especificar características y rasgos fundamentales del clima organizacional y de la productividad. Por otro lado, a través de la recolección de información de la percepción de los empleados sobre las variables a investigar, se desea interpretar la influencia del clima organizacional sobre la productividad de la empresa Salmón Clothing siendo este último explicativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010).

1.6.2. Enfoque

Según lo observado en la descripción de Hernández Sampieri et al. (2010) el enfoque de esta investigación es cuantitativo, dado que, se utiliza la recolección de datos y la revisión literaria de diferentes autores sobre el tema de estudio, con la intención de identificar la influencia del clima organizacional en la productividad de la empresa Salmón Clothing, a partir, de la medición numérica y el análisis estadístico.

1.6.3. Método

El método deductivo será el designado en esta investigación, en vista de su favorecimiento a la identificación de explicaciones particulares de cómo influye el clima organizacional sobre la productividad de la empresa Salmón Clothing, a través de situaciones generales como la relación existente entre clima organizacional y productividad (Méndez Álvarez, 2008).

1.6.4. Instrumento

En esta investigación se optó por la tercera estrategia planteada por García y Bedoya (como se citó en García Solarte, 2009) para medir el clima organizacional. Por esa razón, se aplicará una encuesta cerrada que se define como “preguntas y respuestas específicas y concisas” (Niño Rojas, 2019, p.64). Con el propósito de identificar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y la productividad de la empresa Salmón Clothing. Cabe aclarar que el cuestionario

seleccionado para recolectar información fue inicialmente diseñado por Álvarez Londoño (1993) y posteriormente, fue actualizado por los profesores García y Zapata (2008). De igual forma, la presente investigación realizó el ajuste del instrumento al caso puntual de Salmón Clothing, eliminando el componente de estabilidad laboral por solicitud de la empresa, lo cual precisa que, las dimensiones a evaluar son: Plan Estratégico, Estructura organizacional, Comunicación, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Toma de Decisiones, Retroalimentación, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo Gratificante y Trabajo en Equipo. En otro aspecto, el cuestionario de productividad es una elaboración propia, a partir de la literatura consultada y de los cuestionarios de productividad planteados por Zavaleta Azabache (2017) y Valverde Mamani (2019), así pues, la encuesta realizada refleja nueve (9) preguntas de diferente naturaleza, las cuales determinan de una u otra manera la productividad. La evaluación de ambos cuestionarios se realiza de forma cuantitativa dentro de una escala de uno (1) a cinco (5), en donde el uno (1) representa la peor forma como la dimensión y/o ítem se puede manifestar en la organización y el cinco (5) su manifestación ideal. (La guía se encuentra en el Anexo 1)

1.6.5. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Las fuentes primarias en esta investigación se encuentran determinadas por la información acopiada directamente en la interacción con los empleados de la empresa Salmón Clothing por medio de la realización de una encuesta virtual, mientras que, las fuentes secundarias están definidas de acuerdo con Hernández Sampieri et al (2010) por fuentes que suministran información básica como libros, artículos, diccionarios, trabajos de grado y páginas web; en este caso enfocados en temas de clima organizacional y productividad.

1.6.6. Universo de muestra

Los empleados vinculados en el año 2020 a la empresa Salmón Clothing, representan la población requerida para esta investigación. Aquella es definida por Niño Rojas (2019) como “la totalidad de unidades que pueden conformar el ámbito de una investigación” (p.54). Por otra parte, la muestra se establece como censo. Dado que, el conjunto de trabajadores en dicha organización la constituyen trece (13) personas siendo una población pequeña.

1.6.7. Análisis y procesamiento de la información

Referente a técnicas de procesamiento de información se utiliza métodos estadísticos como la regresión lineal, definido por Hernández Sampieri et al (2010) como “un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra” (p.314). Por lo cual, se opta en la presente investigación por el programa SPSS versión 25.

1.7 Fases

Fase 1: revisión teórica

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se realiza la búsqueda de bibliografía de diferentes autores en las bases de datos de la división de bibliotecas de la Universidad del Valle, al igual que, en repositorios y páginas de entidades públicas y privadas. Así pues, se opta por el siguiente tema: clima organizacional como influencia en la productividad, posteriormente se realiza la propuesta de estudio a una empresa del sector de confecciones, la cual acepta; y de esta forma se continua con la revisión de documentos con el propósito de obtener mayor información sobre la historia y evolución del clima organizacional, la productividad y del sector de confecciones, así como también, se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada con la gerente de la empresa objeto de estudio, lo cual, permitió conocer la actualidad de la pyme.

Fase 2: elaboración de instrumento

El instrumento seleccionado para evaluar el clima organizacional de los trabajadores de Salmón Clothing es el propuesto por García y Zapata (2008) el cual, recibió ajustes, debido a solicitud expresa de la empresa, eliminando el componente de estabilidad laboral. Por lo cual, el total de dimensiones a evaluar sobre clima organizacional son veintitrés (23). Por otro lado, se elaboró una encuesta con nueve (9) preguntas cerradas, teniendo en cuenta autores como Bain (1985), Prokopenko (1989), Niebel y Frivalds (2009), Gutiérrez (2010), Marvel Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini (2011), Cruelles (2012), López Herrera (2013), Heizer y Render (2015), Zavaleta Azabache (2017) y Valverde Mamani (2019). Lo anterior, con el propósito de medir la productividad por medio de la percepción de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Fase 3: aplicación

En consecuencia, del aislamiento obligatorio a causa de la pandemia mundial, la encuesta se realiza de manera virtual, cerciorando que la población objeto de estudio constituida por trece (13) personas vinculadas a Salmón Clothing en el año 2020 cuenten con acceso y elementos óptimos que les permitan participar adecuadamente. Lo anterior con el propósito de evitar el traslado del investigador hacia la ciudad de Tuluá y el contacto con otros individuos que pueda exponer el

bienestar e integridad de las personas que participan en la investigación, puesto que, es la manera adecuada para acatar con la Resolución No. 385 del 12 de marzo de 2020 que expidió el Ministerio de Salud y Protección Social, la cual declara estado de emergencia sanitaria en todo el territorio nacional hasta el 30 de mayo de 2020, que a su vez, se amplió a través de la Resolución No. 844 del 26 de mayo de 2020, mediante la cual prorrogó la medida hasta el 31 de agosto de 2020. Cabe aclarar que estas adoptan una serie de medidas con el objeto de prevenir y controlar la propagación del COVID-19 y a su vez mitigar sus efectos en la población.

Fase 4: tabulación y procesamiento de la información

Una vez obtenidas las respuestas de los cuestionarios, se procede a clasificar y registrar la información en tablas y gráficos, adicionalmente, se utiliza la regresión lineal, a través del programa SPSS con el propósito de estimar la influencia del clima organizacional sobre la productividad de Salmón Clothing. Las mencionadas herramientas que se utilizan para trabajar con las respuestas de los cuestionarios permiten visualizar de una manera fácil y concisa los resultados obtenidos.

Fase 5: presentación de resultados y elaboración del plan

A partir de los resultados reunidos se realizan recomendaciones a la organización y se dictan las conclusiones generales del trabajo de investigación, de igual manera, se aborda en el diseño de estrategias que puede implementar la pyme para mejorar y/o fortalecer el clima organizacional con la finalidad de aumentar los niveles de productividad en Salmón Clothing.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

2.1.1. Clima organizacional

El clima organizacional surgió como objeto de estudio hace menos de un siglo, y de acuerdo con Rodríguez (2016) “se propuso desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad” (p.178). Siendo pioneros Lewin, Lippitt, White, Fleishman y Argyris, entre finales de la década de los 30s y los 50s, dando inicio a un sinfín de estudios empíricos desencadenados en nuevas propuestas de definición, provocando debates significativos en la academia, puesto que, para algunos investigadores el clima organizacional es el responsable de efectos relevantes sobre la satisfacción y/o productividad tratándose de una variable independiente, por el contrario, otro grupo de analistas supone que es una variable que determina condiciones como antigüedad en el trabajo, condiciones de trabajo, entre otras. Siendo de carácter dependiente; en cambio, un tercer grupo de investigadores menciona que se trata de una variable medidora entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y el comportamiento del individuo siendo interviniente (Toro Álvarez, 2010). Como resultado, la definición de clima organizacional según Patlán Pérez (2014) (citando a Reichers y Schneider) evolucionó, revelando tres etapas representativas.

La primera etapa se desarrolló entre el año 1930 y 1979, caracterizada por la introducción y conceptualización, estableciendo las primeras definiciones e instrumentos de medición. La segunda etapa fue representada por la evolución y el constructo, a causa, del auge de las investigaciones que establecieron diferencias de concepto entre clima organizacional y otras variables. y, por último, la consolidación y acuerdo fue la tercera etapa de la evolución. La cual desplegó en la década de los 80s un incremento en los estudios de la revisión del estado del arte generando análisis enfocados en encontrar relación con otras variables, al igual que, acuerdos de definición entre los investigadores como la siguiente: “Fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza, de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras” (Patlán Pérez, 2014, p.41).

Se puede, ahora, volver a enfatizar en la existencia de diversos conceptos relevantes en la evolución de clima organizacional, tal como lo mencionan Forehand y Gilmer (1964); Litwin y Stringer (1968); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick

(1970); Hellriegel (1974); Dessler (1976); Sudarsky (1977); Woodman y King (1978); Scheneider y Reichers (1983); Likert y Gibson (1986); Álvarez (1995); Chiavenato (2000); Goncalves (2000) y García Solarte (2009). A continuación, se plantean algunas de las definiciones importantes en la presente investigación.

Parafraseando a Litwin y Stringer (como se citó en García Solarte, 2009) el clima organizacional percibe factores (el estilo informal de los directivos, el sistema formal y los factores ambientales) importantes en elementos (actitudes, creencias y motivación) de los individuos de una organización. Mientras que, Likert y Gibson (citado en García Solarte, 2009) plantea el clima organizacional como:

Un término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (p.47).

A partir de la revisión y análisis documental que realizó García Solarte en Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual, afirma que, el clima organizacional son las percepciones que tienen los individuos de una organización sobre la estructura, relaciones interpersonales y el ambiente físico con el que interactúan, influyendo en la convivencia entre empleados y en el comportamiento de los mismos, llegando a modificar tanto el desarrollo productivo del trabajador y de la organización (García Solarte, 2009).

Es de destacar, que en consecuencia de los diversos conceptos sobre clima organizacional García García (2006) establece una clasificación de acuerdo con la perspectiva. En términos generales, sugiere que las definiciones que analizan el clima organizacional como característica de la organización independientemente de las percepciones de los trabajadores, son meramente estructurales. En cambio, el enunciado que afirme que es la percepción de los miembros frente al entorno, y como propósito le atribuya significado para elaborar una realidad comprensible es considerado de carácter individual. Mientras que, los conceptos que aborden la interacción entre características propias de la organización y de los trabajadores tal como las observan hace referencia a una perspectiva interaccionista.

Con respecto a las características se encontró que el clima organizacional es el contexto en que tiene lugar el trabajo en una empresa, además, goza de una estabilidad relativa con cambios paulatinos, al mismo tiempo, se percibe un efecto

de influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores en la organización y viceversa; de igual manera, el clima organizacional es afectado por variables estructurales como: despidos, sistemas de contratación y planes de gestión, entre otras. Es necesario resaltar que la variación en el clima organizacional es factible, siempre y cuando los cambios se realicen en más de una variable para que la modificación perdure en el tiempo (Rodríguez, 2016).

Así, por ejemplo, Uribe Prado et al. (2014) determinan variables relevantes en estudios relacionadas con la productividad como: evitación del trabajo, bienestar emocional, sensibilidad a la injusticia, justicia organizacional interpersonal, liderazgo, motivación, intención de pertenencia, cohesión, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, involucramiento con el puesto, engagement, comunicación. como puntos relevantes en investigaciones relacionadas entre clima organizacional y productividad.

De lo anterior, hay que agregar que las críticas como en cualquier rama de conocimiento no podían faltar en el concepto de clima organizacional. En 1974 Hellriegel afirma que, existen tres aspectos que deben ser considerados para análisis y revisión. El primero es el constructo de clima organizacional basado en el supuesto de que los individuos de un subsistema u organización tienen percepciones similares acerca del clima, sin reconocer que en forma potencial existen muchos climas como personas en la organización; el segundo, hace referencia a la existencia de una confusión respecto a si el clima se refiere atributos de la organización o atributos de las personas. Este aspecto es complejo sobre todo porque la medición de clima solo se realiza a través de las percepciones. y el tercero se refiere a la existencia de una posible redundancia o superposición entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral (Uribe Prado, 2014).

2.1.1.1. Técnicas para diagnosticar el clima organizacional

Existen diversas definiciones como herramientas con el propósito de analizar y dar comprensión al clima organizacional de cada compañía, a través del estudio de la percepción de los miembros de la misma. En este contexto, según lo indicado por García Solarte (2009) citando a García y Bedoya, existen tres estrategias para medir el clima organizacional en cualquier empresa; en primer lugar la observación del comportamiento y desarrollo de los individuos; en segundo lugar, realizar entrevistas directas a los trabajadores que pueden ser estructuradas o semiestructuradas; y en tercer lugar, aplicar una encuesta a todos los empleados de la organización a través de uno de los cuestionarios diseñados para este fin. Siendo esta técnica la más manejada.

Los cuestionarios pueden ser de carácter estandarizado o específico, elaborados a partir de preguntas cerradas en las cuales se solicita a los encuestados evaluar la percepción del clima organizacional actual y/o la situación que consideran ideal (Rodríguez, 2016). Consecuentemente se debe utilizar el formulario que se ajuste mejor a las necesidades de la organización (García Solarte, 2009). Como muestra de lo anterior, se presentan algunos tipos de cuestionarios.

Uno de los cuestionarios con relevancia en la evolución de las herramientas para medir el clima organizacional es la encuesta ECO de Fernando Toro. Esta evalúa ocho (8) variables (relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos) y cuenta con cuarenta y nueve (49) ítems que se califican con la siguiente escala: completamente de acuerdo, en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo, completamente en desacuerdo y no está seguro del asunto. Siendo cuatro (4) el puntaje más alto correspondiente a “completamente de acuerdo”, y a su vez, cero (0) es la calificación mínima en la escala representando “no está seguro del asunto” (Toro Álvarez, 2010).

Por otra parte, la herramienta diseñada por Likert para medir el clima organización, vincula dos instrumentos que se complementan. El primero identifica el sistema de gestión (características y actuaciones de la organización) del cual hace parte la empresa y el segundo evidencia las diferencias entre los diversos sistemas de gestión. Adicionalmente, Likert establece una clasificación de los sistemas de gestión, aclarando que un clima organizacional cerrado involucra los grupos uno (1) y dos (2) que son autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista respectivamente; mientras que, un clima organizacional abierto y flexible se determina al ser consultivo y por la participación en grupo, los cuales corresponden a los grupos tres (3) y cuatro (4) respectivamente (García Solarte, 2009). Visto como Rodríguez (2016) el cuestionario de Likert para medir el clima organizacional consta de ocho (8) dimensiones que son: estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y por último objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Parafraseando a Mendez (como se citó en García Solarte, 2009) el cuestionario diseñado por Litwin y Stringer se centro en la teoría de McClelland sobre la motivación, con el objetivo de identificar las percepciones y el comportamiento de los empleados respecto a la organización. Además, al igual que en el formulario de Likert la investigación se realiza por medio de dimensiones, en este caso son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y

calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. Las anteriores representan 50 ítems, los cuales se califican con una escala que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

Por otro lado, bajo el enfoque de García y Zapata (citados en clima organizacional y su diagnóstico. García Solarte, 2009) el instrumento adecuado para medir el clima organizacional en una compañía debe ser:

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. (pp.54-55).

Las anteriores dimensiones son de diferente naturaleza y se encuentran sujetas a modificaciones dependiendo de las dimensiones que requieran ser evaluadas en la organización. A continuación, se presenta una breve definición de las dimensiones desde la perspectiva de García y Zapata (2008).

Plan estratégico: es una guía que orienta las decisiones de la organización, con el propósito de mejorar la calidad de los productos y/o servicios.

Estructura organizacional: es la manera en que se organiza y distribuye la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.

Comunicación: es la información que se envía o se recibe, a través de los canales permitidos una en la organización, sobre una situación o un acto que se da dentro de la empresa.

Infraestructura: hace referencia a las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

Cooperación: es el trabajo conjunto de las personas de la empresa, con el propósito de alcanzar un objetivo compartido.

Liderazgo: es el proceso de coordinar, influir y apoyar que realiza una persona de la empresa hacia los demás para que desarrollen sus actividades en su puesto de trabajo con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.

Relaciones interpersonales: son las relaciones que se crean y se mantienen con otras personas de la empresa con la finalidad de trabajar juntos.

Reconocimiento: es la distinción que se realiza a un trabajador por sus habilidades y por la ejecución adecuada de su trabajo.

Motivación: es el apoyo que da la organización a sus empleados, con el propósito de generar compromiso y esfuerzo en sus funciones.

Compensación: son todas aquellas remuneraciones que recibe un trabajador por su servicio prestado, las cuales, se pueden concluir como: salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros.

Desarrollo personal y profesional: son los componentes que permiten a los trabajadores capacitarse, y a su vez, modificar conductas y costumbres, con el fin de alcanzar con éxito logros al interior y exterior de la organización.

Higiene y salud ocupacional: se enfoca en prevenir y controlar cualquier peligro en el puesto de trabajo, evitando así accidentes, enfermedades, incidentes, estrés laboral, carga laboral, burnout y mobbing.

Balance Vida-Trabajo: es el equilibrio entre las prioridades personales y laborales de un trabajador, por ejemplo, el tiempo, los intereses, entre otros.

Ética: es la guía de valores y reglas que establecen las relaciones y el buen comportamiento entre trabajadores de la empresa.

Información: hace referencia a los datos que se procesan en las organizaciones de fuentes internas o externas con el propósito de tomar de decisiones.

Normas: son las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas en la organización que orientan la conducta de los trabajadores.

Procesos y procedimientos: son las actividades que transforman los recursos que ingresan a la empresa en productos y/o servicios.

Solución de conflictos: es el logro de un acuerdo y de un acercamiento civilizado entre las partes que se contradicen en la empresa.

Libre asociación: derecho humano que posee todo trabajador de asociarse en grupos.

Identidad: hace referencia a la participación de los colaboradores, puesto que, conocen los principios, valores y objetivos de la empresa, logrando comprender lo que esta hace y como lo hace.

Grupos Informales: son las relaciones que se forman por voluntad propia de los colaboradores de la empresa y surgen a partir de la necesidad de relacionarse con otras personas.

Misión: hace referencia al objetivo general y la razón de ser de una organización, el cual define las responsabilidades, su campo de especialización y el beneficio que brindará (Blas Jiménez, 2014).

Capacitación: contribuye al mejor desempeño de los colaboradores, a través de procesos de aprendizaje continuos permitiendo el desarrollo de habilidades y destrezas (Blas Jiménez, 2014).

Evaluación de desempeño: es un instrumento que sirve para corroborar el grado en que se cumplen los objetivos planteados individualmente (Blas Jiménez, 2014).

Autoevaluación: hace referencia a un instrumento que utiliza la organización con el propósito de conocer los avances y desviaciones de sus respectivos objetivos, planes y programas (Blas Jiménez, 2014).

Socialización: Gómez, Balkin y Cardy (como se citó en García Solarte, Murillo Vargas y González Ocampo 2011) afirman que es un programa de orientación para los nuevos empleados con el propósito de que conozcan e interioricen las reglas, actitudes, conductas, estándares y valores de la organización.

Trabajo en equipo: hace referencia a los esfuerzos de un conjunto de personas que dan como resultado un mayor rendimiento que la suma de sus contribuciones individuales, presentando una sinergia positiva por medio del esfuerzo coordinado (Robbins, 2009).

La aplicación del anterior instrumento genera un promedio de los resultados de cada factor evaluado, y ayuda a precisar el grado de dispersión de las respuestas, al igual que las diversas causas en la variación de los componentes favoreciendo la obtención de soluciones para la mejora de cada elemento al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente. En efecto, así se adquiere el perfil de diagnóstico sobre el estado del clima organizacional de una empresa (García Solarte, 2009).

2.1.2. Productividad

Históricamente el ser humano ha desarrollado un sin fin de avances tecnológicos, sociales y científicos, a través de revoluciones (política, económica y social) que han permitido la creación de medios que no solo facilitan, sino que aumentan significativamente la productividad en las organizaciones. Por esta razón, es importante analizar esta variable desde el punto de vista económico y social. Por otro lado, el concepto de productividad es confuso y varía de autor a autor, puesto que, no refleja solo un problema técnico y gerencial sino que su definición depende de las metas de cada organización, entre más distintas sean estas el concepto varía más, no obstante, los escritores concuerdan que esta variable es una medida global que se encuentra vinculada con factores como la calidad del producto, los insumos, el proceso y la calidad, administración y condiciones de trabajo de la mano de obra (Prokopenko, 1989). Así pues, el propósito de su medición radica en ejecutar avances en la eficiencia y eficacia de los distintos procesos contribuyendo alcanzar las metas y a incrementar la competitividad de la organización, a partir de la comparación con otras empresas. Por lo tanto, a continuación, se expondrán algunas definiciones sobre el tema.

Gutiérrez Pulido (2010) afirma que la productividad se relaciona con los efectos que se obtienen en un sistema, visualizándose desde la eficiencia y la eficacia, siendo

el primer elemento la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, pretendiendo optimizar estos últimos evitando así que ocurran desperdicios. Mientras que, el segundo elemento hace referencia al grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados proyectados utilizando los recursos previamente calculados para el logro de los objetivos establecidos en la compañía. En otro aspecto, visto como Bain (1985) el concepto de productividad implica:

La interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo (...). Estos factores incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones, el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra y por último la motivación y efectividad de los administradores (p.3).

En cambio, López Herrera (2013) plantea que la productividad es generadora de riqueza y debe ser respaldada por la ética y la moral con el propósito de generar beneficio social al mismo tiempo que es amigable con el medio ambiente. En otro aspecto, el concepto apreciado bajo el enfoque de Heizer y Render (2015) “es el cociente entre la producción/output (bienes y servicios) y los factores productivos inputs (recursos, como el trabajo o el capital)” (p.15). En este caso la organización debe buscar potenciar el cociente entre la producción y los factores productivos. En síntesis, dicha mejora se puede ejecutar reduciendo los factores productivos (trabajo, el capital y la dirección) mientras la producción mantiene constante o aumentando la producción mientras los factores permanecen iguales (Heizer y Render, 2015). Mientras que, desde la perspectiva humana, el aumento en la productividad se puede lograr mejorando las relaciones humanas en la organización, a través de la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones y en la solución de conflictos; así se fortalece la voluntad y capacidad de participación, aumentado la influencia del empleado en las decisiones de la empresa (Marvel Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2011). Por lo cual, mejorar la productividad está ligado con trabajar de manera inteligente y no intensificando la labor, puesto que, el ser humano posee limitaciones físicas (Prokopenko, 1989). Además, los métodos científicos indisponen a los trabajadores, y con justa razón, porque sienten que son tratados como maquinas lo cual puede generar resistencia al cambio (Niebel y Freivalds, 2009).

Del mismo modo, en el año 2012 se planteó la definición de productividad como un “índice que mide la relación existente en la producción realizada y la cantidad de factores o insumos empleados en conseguirla” (Cruelles, 2012, p.10). A su vez, se establece la distinción de factores que influyen en la productividad y pueden ser o

no controlados por la empresa, según Prokopenko (1989) los factores que afectan la productividad se dividen en factores internos y externos. El primero se determina a partir de dos grupos, el duro (producto, planta, tecnología, equipos y materiales) que se caracteriza por ser de difícil modificación y el grupo blando (personas, organización, sistemas, métodos de trabajo y estilos de dirección) el cual es de fácil cambio. Estos grupos son controlables y permiten establecer prioridades en la organización. Mientras que, el segundo factor se define por componentes macroeconómicos (ajustes estructurales, recursos naturales, administración pública e infraestructura) que pueden apresurar o dificultar el mejoramiento de la productividad y no son controlados por la empresa. En contraste, Cruelles (2012) plantea una nueva distribución de los factores que intervienen en la productividad, siendo factores que la organización puede controlar los terrenos y edificios, materiales almacenados, mano de obra contratada e inversión en tecnología y maquinaria. Mientras que, los factores que no pueden ser controlados por la organización son la demanda, las cargas sociales, los tipos de interés entre otros.

Por otro lado, a partir de la dificultad que se presenta para interpretar adecuadamente el concepto de esta variable Prokopenko (1989) expone algunas nociones de cómo no se define la productividad. En primera instancia halla que se suele atribuir con la rentabilidad, sin embargo, esta última puede aumentar a causa de otros factores como la recuperación de precios. De igual manera se confunde la productividad con la eficiencia lo cual es erróneo, debido a que, la productividad no solo depende de utilizar bien los recursos, sino que estos sean demandados. Por otro lado, se suele pensar que la única manera de mejorar la productividad es por medio de una reducción en los costos, sin embargo, utilizar este método de manera indistinta y a largo plazo puede desmejorar la situación. Para terminar, conjeturar que la aplicación de la productividad solo es apta para producción es un error, puesto que, esta variable puede ser aplicada a todas las áreas de la empresa.

Resulta entonces, que el término de productividad es una medida global que se encuentra ligada a un objetivo, a la eficiencia, a la eficacia y a la comparabilidad de su propio desempeño Prokopenko (1989). Llevando a cabo la medición del porcentaje utilizado de cada uno de los factores involucrados en el proceso desde el ingreso de los recursos hasta el producto útil. A su vez, existe una formulación de la productividad dividida en parcial, multifuncional y total; siendo la primera el cociente entre la producción final y un único factor, la segunda es la relación entre la producción final y varios factores, mientras que la última es el cociente entre la producción total y todos los factores existentes en la organización (Cruelles, 2012). Cabe aclarar que, para generar un aumento continuo en la productividad a través de cualquier estrategia se debe tener la aceptación, compromiso e implicación de los trabajadores de la empresa, por lo cual, la organización deberá planificar y dirigir

cambios sistemáticos que incluyan y comprometan a las personas con el propósito de mejorar y sostener la productividad en el tiempo (Marvel Cequea et al., 2011).

2.1.2.1. Técnicas para calcular la productividad

La conveniencia de calcular la productividad radica en precisar un indicador relativo que permita visualizar la efectividad de cómo la compañía ha utilizado los recursos en sus procesos, en la búsqueda de dar cumplimiento a los resultados establecidos previamente. Entre las formas comunes de medir la productividad se encuentra la producción o rendimiento por hora, que se establece como producción realizada dividida en horas empleadas para lograr la producción (Bain, 1985).

Productividad = producción/horas

De igual manera, visto como Gutiérrez (2010) la productividad se cuantifica por el cociente formado por los resultados logrados (los cuales se pueden calcular en unidades producidas, piezas vendidas o utilidades) y los recursos empleados (que se puede medir por la cantidad de trabajadores, el tiempo total empleado o las horas maquinas). De tal forma que al calcular la productividad se valoran los recursos empleados en la generación de algún resultado.

Productividad = resultados logrados/recursos empleados

Por otro lado, bajo el enfoque de Heizer y Render (2015) la productividad se puede medir a partir del uso de un factor o de múltiples factores. En este aspecto, un solo factor indica el cociente entre los bienes y servicios producidos (outputs/producción) y un cierto recurso (input/factor productivo) utilizado en su producción. En síntesis, es la siguiente fórmula: $\text{Productividad} = \text{Unidades producidas} / \text{Cantidad de factor utilizado}$. Mientras que, la productividad multifuncional indica el cociente entre los bienes y servicios producidos (outputs/producción) y muchos o todos los recursos (inputs/factores productivos) utilizados en su producción. En resumidas cuentas, $\text{productividad} = \text{Producto} / \text{trabajo} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital} + \text{varios}$. En general, una organización busca incrementar la productividad a través de dos estrategias; la primera es conseguir más producción con igual consumo de recursos, y la segunda es producir lo mismo con menor consumo de ellos. Así pues, se presume un mejor aprovechamiento de los recursos que se utilizan en un proceso. Por lo tanto, se debe optimizar el manejo de los diferentes factores, siendo el más importante el ser humano. Por ello, es necesario analizar la actividad humana para establecer

patrones y estandarizar normas o procedimientos en una organización. Entre las técnicas para medir el trabajo se encuentran la estimación, los datos históricos, tabla de datos normalizados, sistemas de datos predeterminados (MTM), medida de tiempos de muestreo y el sistema bedaux. Los cuales, sirven para calcular el tiempo estándar de ejecución de un proceso (Cruelles, 2012). A continuación, se enuncia una breve definición de las técnicas expuestas.

La estimación: es una observación directa que se utiliza en mediciones poco repetitivas y es ejecutada por un técnico con experiencia, esta herramienta es adecuada en procesos en los que no resulte rentable otros procedimientos de mayor costo (Cruelles, 2012).

Datos históricos: esta herramienta es útil en productos que no varían, en métodos claros, en procesos que no se hayan ejecutado cambios tecnológicos y en procesos en los cuales se tenga registro amplio de un conjunto de datos, puesto que, se determinan los tiempos a partir de datos obtenidos de trabajos similares en comparación con otros tiempos ya conocidos (Cruelles, 2012).

Tabla de datos normalizados: comúnmente las empresas reúnen datos a lo largo de la historia de la organización sobre sus situaciones cotidianas y estas tablas que se elaboran son útiles para medir la ejecución del trabajo (Cruelles, 2012).

Sistema de tiempos determinados: se realiza a través de observación de tiempos de realización de las operaciones, registrando solo los gestos necesarios para realizar las tareas establecidas y por medio de tablas preestablecidas en que se cuantifican los tiempos de ejecución de cada gesto se determinan los tiempos totales de cada operación teniendo en cuenta características y tipos similares (Cruelles, 2012).

Medida de tiempos por muestreo: en un lapso se realiza una cantidad de observaciones instantáneas de unos elementos específicos del trabajo, este se puede realizar en forma individual o grupal con el propósito de establecer si cumplen o no con cierta condición (Cruelles, 2012).

Sistema bedaux: esta técnica divide todas las tareas que se realizan en un puesto de trabajo enfocado en operaciones y por medio de un cronómetro mide los tiempos de ejecución de cada operación con el fin de corregir el tiempo obtenido mediante la apreciación de actividades (Cruelles, 2012).

Por otra parte, desde el punto de vista de la perspectiva humana en la medición de la productividad no se debe observar al trabajador como un recurso sino que se debe tener en cuenta las dimensiones psicológicas y psicosociales que afectan a los empleados en su puesto de trabajo, debido a que, estos poseen influencia en la productividad, debido a que son los responsables de ejecutar y cumplir las actividades que le permiten alcanzar los objetivos a la organización. Por lo tanto, se debe coordinar de manera individual y grupal prestando atención y relacionando las necesidades y deseos tanto de los empleados como de la organización con la finalidad de obtener la colaboración, eficiencia y eficacia requerida para aumentar la productividad (Marvel Cequea et al., 2011).

2.2. Estado del arte

A continuación, se evidencian las principales investigaciones que relacionan la variable de clima organizacional con constructos como la calidad, la satisfacción, la productividad y el desempeño. Basados principalmente en una metodología cuantitativa (Ver tabla 1).

Tabla 1. Estado del arte

NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN	AUTORES	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES
Impacto del clima organizacional sobre la productividad en Organización Wilson S.A.	Isaza Forero y Salcedo Ramírez (2012)	Cuantitativa y Cualitativa	Se halló que Wilson S.A posee un clima organizacional fundamentado en la adecuada administración de la información, además, se identificó que cuenta con una buena planeación y adecuación del presupuesto enfocado en la realidad del mercado, de ahí que deba arribarse a la conclusión de que, existe incidencia positiva del clima organizacional sobre la productividad en dicha empresa (Isaza Forero y Salcedo Ramírez, 2012).
Estudio sobre los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa "Siacomex Ltda." Buenaventura 2013	Hernández García (2014)	Cuantitativa y Cualitativa	El clima organizacional de esta empresa es aceptable y marca la diferencia en su sector respecto a otras compañías, sin embargo, debe fortalecer factores internos y externos como el estilo de liderazgo, mejorar los canales de

			comunicación, sostener niveles altos de motivación, entre otros. Puesto que, mencionados factores serán fundamentales para evitar la resistencia a los cambios y promover la participación de los trabajadores. Lo cual prueba que un aumento en el desempeño laboral de los empleados de SIACOMEX LTDA, requiere un mejoramiento en el clima organizacional (Hernández García, 2014).
El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico	Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2015)	Cualitativa	En esta investigación se obtiene teóricamente la siguiente conclusión: aspectos del ambiente de trabajo (liderazgo, motivación y satisfacción laboral) poseen relación directa con la calidad de los servicios públicos de salud, de igual forma, se afirma que el compromiso y el desempeño de los colaboradores es generado por un clima organizacional propicio que beneficia el entorno de trabajo (Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón, 2015).
El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación	Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca y Nieves Quintero (2015)	Cuantitativa	Se evidenció una relación directa entre clima organizacional (siete dimensiones evaluadas) ² y satisfacción laboral (cinco

² Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio

			dimensiones examinadas) ³ en las organizaciones que brindan servicios de salud, coincidiendo con los resultados de otras investigaciones afines con la misma materia, concluyendo a su vez que se deben diseñar estrategias de gestión del talento humano más eficientes en dichas organizaciones (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca y Nieves Quintero, 2015).
Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional de la corporación universitaria autónoma de Nariño - extensión Cali- 2017	Mora Bolaños (2017)	Cuantitativa y Cualitativa	Se aplicó el instrumento de García y Zapata, en el cual, se encontró que la evaluación promedio de las dimensiones estudiadas fue buena, determinando así, que la percepción del clima organizacional es favorable en la AUNAR. Sin embargo, se encontró que el componente “infraestructura” tuvo la valoración más baja, por ello, se debe enfatizar en mejorar las instalaciones, los equipos y herramientas requeridas para el adecuado funcionamiento del trabajo. En tal caso, se recomiendan estrategias que favorezcan el mejoramiento del clima organizacional y a su vez, el

³ Satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y satisfacción con el reconocimiento.

			desempeño de la institución (Mora Bolaños, 2017).
Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional	Ortiz Campillo, Ortiz Ospino, Coronell Cuadrado, Hamburger Madrid y Orozco Acosta (2019)	Cuantitativa	Se encontró que existe una relación proporcional entre el clima organizacional y la productividad laboral, siendo el clima organizacional un factor de importancia en la entidad de salud, puesto que, contribuye a mejorar los niveles productividad laboral y lograr las metas establecidas. De lo anterior resultó necesario sugerir la implementación de jornadas de capacitación, incentivos a los colaboradores y mejorar la comunicación entre trabajador-jefe; siendo estas estrategias de mejoramiento del clima organizacional y así aumentar la productividad laboral (Ortiz Campillo, Ortiz Ospino, Coronell Cuadrado, Hamburger Madrid y Orozco Acosta, 2019).
Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos	Meza De los Cobos, Morgan Beltrán y Díaz Nieto (2019)	Cualitativa	En esta investigación se obtuvo como conclusión que el desempeño del personal, al igual que, la eficiencia y la eficacia organizacional son afectados por el clima organizacional (Meza De los Cobos, Morgan Beltrán y Díaz Nieto, 2019).
Competencias laborales y clima organizacional en una institución de educación superior privada	González Bonilla (2019)	Cuantitativa	Se evidenció que factores como la normatividad institucional, trabajo novedoso en la empresa, al igual que, las características positivas de la relación jefe-

			colaboradores favorecen la percepción positiva del clima organizacional hallado en la institución (González Bonilla, 2019).
--	--	--	---

Teniendo en cuenta los estudios previamente mencionados, los cuales, son coherentes con el tema de clima organizacional. Se puede deducir, la relación de este con diversas variables como la calidad, la satisfacción laboral, la productividad laboral y el desempeño laboral. Lo que apunta hacia la conclusión de que, las apreciaciones que poseen los trabajadores sobre su puesto de trabajo y sobre la empresa son relevantes, debido a factores que los colaboradores perciben de manera diferente e intercambian conformando realidades compartidas de los distintos contextos en su trabajo (Toro Álvarez, 2003). Los cuales pueden generar, niveles altos o bajos de compromiso y resistencia o apoyo a los cambios de la empresa. Por lo cual, el clima laboral influye en el aumento o disminución de distintos constructos, siendo el clima organizacional una variable fundamental para el logro de objetivos.

2.3. Marco conceptual

El clima organizacional. es definido por García Solarte (2009) como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p.48).

Productividad. Bajo el enfoque de Gutiérrez (2010) “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p.21).

2.4. Marco Contextual

Salmón Clothing a la fecha de la propuesta de investigación no contaba con una misión ni visión establecidas, por ende, se elaboró una idea de la razón de ser de la organización; con base en relatos de los dueños de la organización y de los conceptos manejados en redes sociales sobre su propósito, las cuales se plantearán a continuación. Cabe resaltar que mencionadas propuestas fueron acogidas de manera satisfactoria por la gerente general de la pyme.

Misión

Somos una empresa dedicada a diseñar, confeccionar y comercializar ropa y accesorios para deportistas con altos estándares de calidad, de acuerdo a las preferencias y tendencias del mercado; generando rendimiento y comodidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Para el 2025 ser reconocidos como marca líder en diseño y confección de prendas de vestir y accesorios para deportistas con altos estándares de calidad a nivel departamental.

2.5. Marco Histórico

2.5.1. Reseña Histórica

Salmón Clothing es una pequeña empresa, que forma parte del sector secundario en el subsector de industria de transformación en la ciudad de Tuluá. La idea de crear esta pyme nace de una pareja de esposos Efraín Velandia y Melissa Gómez hace aproximadamente cuatro (4) años, con el propósito de confeccionar ropa deportiva con diseños y telas funcionales los cuales generaran mayor rendimiento y comodidad a los deportistas de montaña y asfalto.

Efraín y Melissa se han encargado de posicionar la tienda como una de las mejores a nivel local. En efecto han logrado sus metas gracias a su constante innovación y creatividad en los diseños, al igual que, los altos estándares de calidad utilizados en los procesos, en la tecnología y en la materia prima. En la actualidad Salmón Clothing se encuentra ubicada en la calle 35 # 31-42 barrio Fátima. Cuenta con una cantidad significativa de clientes fidelizados, debido a su incursión en eventos deportivos. Aun así, las dificultades de diferente índole se han presentado para esta pequeña empresa perjudicándola. Sin embargo, año tras año sigue ganando terreno y confianza entre sus clientes y competidores, obteniendo un lugar merecido a nivel de reconocimiento, siendo referencia para otras empresas y/o talleres del sector que buscan posicionarse en el mercado de la manera como lo ha realizado Salmón Clothing (Melissa, comunicación personal, 06 de noviembre, 2019).

2.6. Marco Legal

En Colombia el trabajo es un derecho y una obligación social, el cual, es protegido por el estado en todas sus modalidades, siendo las características del trabajo el tener condiciones dignas y justas (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 25). En otro aspecto, el trabajo en el país se encuentra determinado, a partir, del Código Sustantivo del Trabajo que tiene como propósito lograr la justicia en cualquier relación que surja entre el empleador y el trabajador, entre los pilares de coordinación económica y equilibrio social (Código Sustantivo del Trabajo, 1951, Artículo 1).

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el encargo de determinar el reglamento para el sector textil-confección en el país. Así pues, la

normativa técnica de remanufacturados y de etiquetado en el sector es expedido por la Resolución N° 0497 (2013) y Resolución N° 1373 (2018) respectivamente.

En la actualidad, a causa de la pandemia mundial por COVID-19, el Ministerio de Salud y Protección Social establece un protocolo de bioseguridad representado por la Resolución N° 666 (2020) con el propósito de mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo del virus. Y por medio de la Resolución N° 675 (2020) la industria manufacturera adopta mencionado protocolo.

2.7. Marco espacial

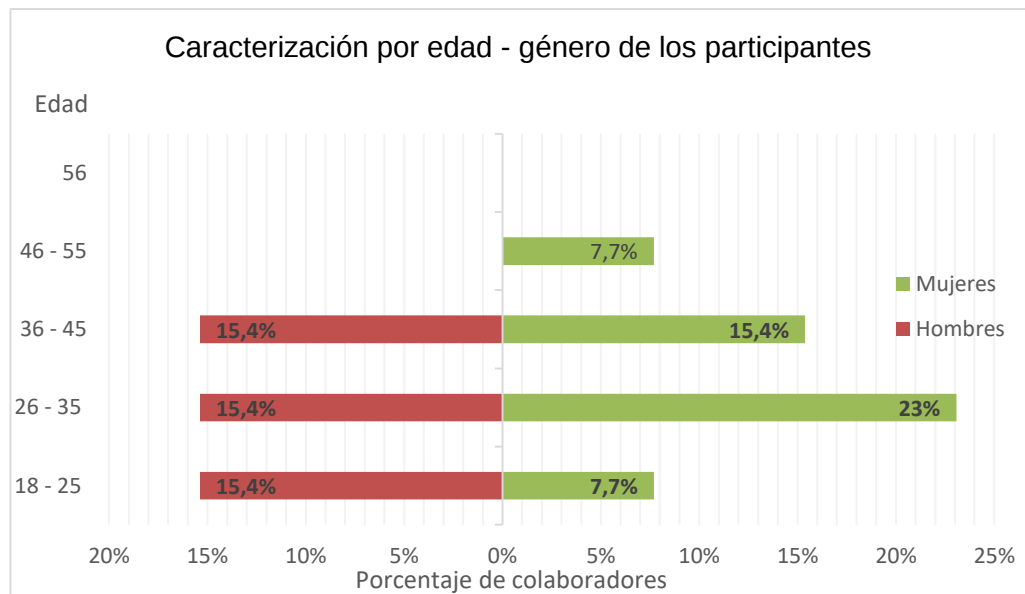
El entorno dónde se realiza el presente trabajo de investigación es una empresa de confecciones (Salmón Clothing) de la ciudad de Tuluá, la cual es propicia para identificar la influencia del clima organizacional sobre la productividad. Y así, a partir de los resultados proponer estrategias de mejoramiento o fortalecimiento de clima organizacional en la pyme.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo demográfico

Se realizaron de manera virtual trece (13) encuestas que corresponden al 100% de la población vinculada a Salmón Clothing en el año 2020. Como resultado, se logra identificar la caracterización por edad, género, área, nivel educativo y antigüedad de los colaboradores de la pyme. En la figura 1 se logra evidenciar que la empresa objeto de estudio genera empleo de manera equitativa en relación a género, ya que, cuenta con el 53,8% de población femenina, mientras que, el 46,2% constituye la población masculina. De la población masculina el 15,4% es el mismo valor para los rangos de edad entre 18 a 25 años, entre 26 a 35 años y entre 36 a 45 años. Por otro lado, las mujeres entre los 26 y 35 años conforman el mayor número de colaboradores vinculados a Salmón Clothing en el año 2020.

Figura 1 Caracterización por edad y género de los participantes

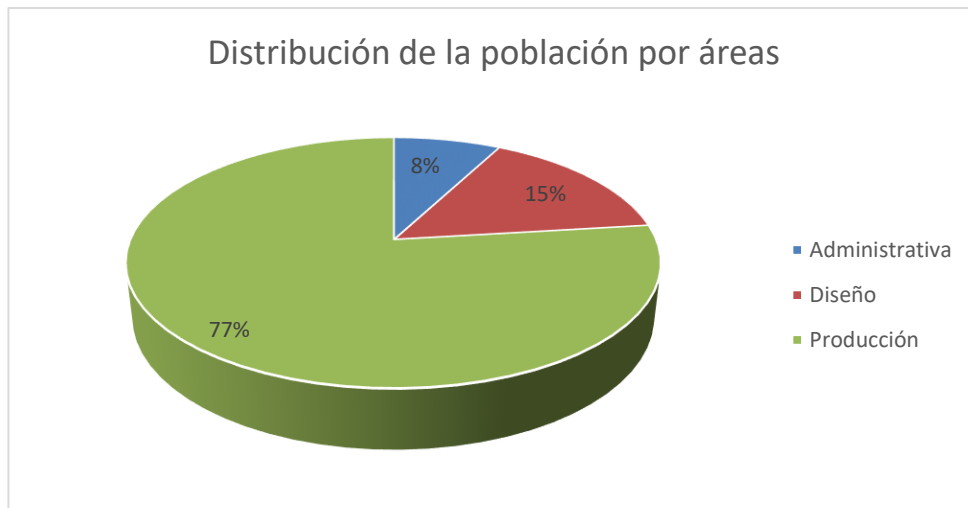


Fuente: elaboración propia

En cuanto al área que representa la población estudiada el 77% hace referencia al área de producción, seguida de diseño con un porcentaje del 15%, por lo cual el área con menor participación es la administrativa (Ver figura 2). De acuerdo con Zuleta y Jaramillo la anterior distribución es común en el sector, debido a que, estas

empresas se distinguen por la contratación intensiva de mano de obra no calificada (Ludym et al., 2018).

Figura 2 Distribución de la población por áreas

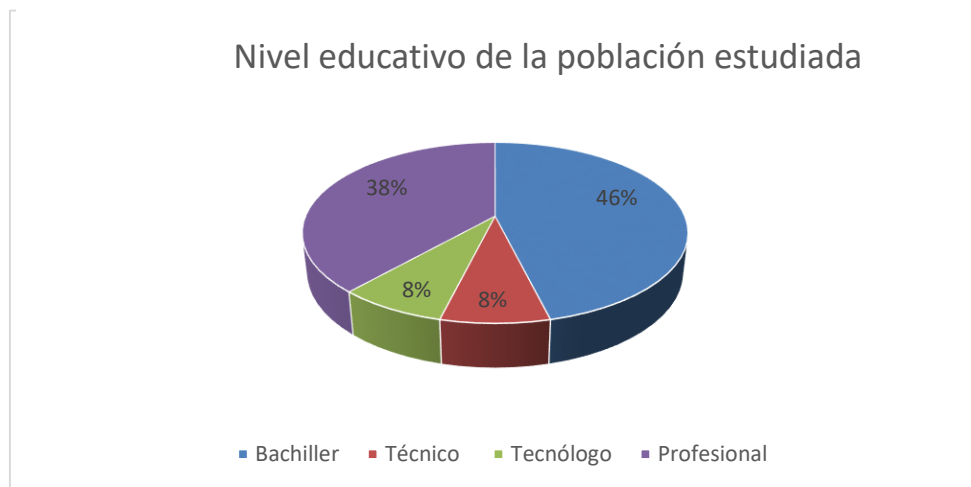


Fuente: elaboración propia

De igual forma, se logra determinar a partir de los resultados que la mayoría de los trabajadores de Salmón Clothing cuentan con un nivel de educación media⁴ con una participación del 46%, seguido de un 38% de profesionales, sin embargo, no todos realizan funciones correspondientes a su carrera profesional. En otro aspecto los niveles educativos con menor participación en la pyme son representados por el técnico y la tecnología con un valor de 8% cada uno. (Ver Figura 3)

⁴ Bachiller

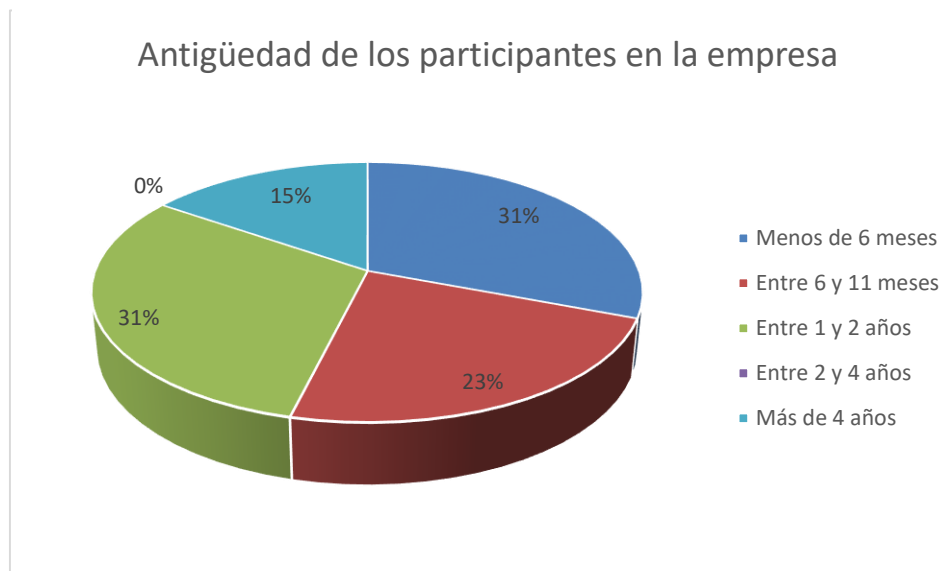
Figura 3 Nivel educativo de la población estudiada



Fuente: elaboración propia

Por último, en el presente análisis descriptivo se halla que en el transcurso del funcionamiento de Salmón Clothing el porcentaje más alto de colaboradores es representado por la menor cantidad de tiempo en las instalaciones de la pyme, es decir, los trabajadores que ingresaron a la empresa hace menos de once (11) meses representado por un 31% que es menos de seis (6) meses y un 23% que corresponde a entre seis (6) y once (11) meses, por otro lado, las personas que llevan laborando de uno (1) a dos (2) años en Salmón Clothing tienen una participación del 31%, y la población con menor participación (15%) es la que mayor tiempo lleva en la empresa, de igual forma, se encontró que no existe personal en la empresa con una antigüedad entre dos a cuatro años. De lo anterior se puede deducir que existe en la organizacional constante rotación de personal por lo cual, se evidencia una diferencia significativa referente a la antigüedad en la empresa (Ver figura 4).

Figura 4 Antigüedad de los participantes en la empresa



Fuente: elaboración propia

3.2. Análisis descriptivo de clima organizacional

Se utilizó en la empresa objeto de estudio la tercera estrategia planteada por García y Bedoya (como se citó en García Solarte, 2009) para medir el clima organizacional. Por lo cual, se llevó a cabo de forma virtual una encuesta cerrada que se define como “preguntas y respuestas específicas y concisas” (Niño Rojas, 2019, p.64). Con el propósito de identificar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional en la empresa Salmón Clothing. Cabe aclarar que, el cuestionario seleccionado para recolectar información fue inicialmente diseñado por Álvarez Londoño (1993) y posteriormente, fue actualizado por los profesores García y Zapata (2008). De igual forma, la presente investigación realizó el ajuste del instrumento al caso puntual de Salmón Clothing, eliminando el componente de estabilidad laboral por solicitud de la empresa, lo cual precisa que, las dimensiones evaluadas de manera cuantitativa en una escala de uno (1) a cinco (5) en donde el uno (1) representa la peor forma como la dimensión se puede presentar en la organización y el cinco (5) su forma ideal son: Plan Estratégico, Estructura organizacional, Comunicación, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Toma de Decisiones, Retroalimentación, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y

Procedimientos, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo Gratificante y Trabajo en Equipo.

Ahora bien, el análisis de los resultados de la percepción del clima organizacional en Salmón Clothing se realiza a partir de una escala de promedios que examina cada dimensión brindando una apropiada medición, por lo tanto, de 1,00 – 2,99 es “Pésimo”, y de 3,00 – 3,99 es “Malo”, representando las debilidades que afronta la pyme y las cuales deben mejorar. De igual forma, se observa una medición de 4,00 – 4,59 como “Aceptable” y de 4,50 – 5,00 para “Bueno”, siendo la representación de las condiciones favorables en el ambiente de trabajo, las cuales, se deben fortalecer y sostener en la organización, lo anterior, con el propósito de que el clima organizacional mantenga condiciones buenas que influyan en el logro de objetivos de la empresa (Ver tabla 2).

Tabla 2 Semáforo clima organizacional

Semáforo	
Promedio	Medición
4,50 - 5,00	Bueno
4,00 - 4,49	Aceptable
3,00 - 3,99	Malo
1,00 - 2,99	Pésimo

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el anterior contexto, se analiza la tabla 3 la cual representa la agrupación de todas las dimensiones evaluadas y a partir de ello se obtiene un promedio global de 4,66 siendo catalogado como bueno este resultado precisa que en Salmón Clothing existe una percepción positiva referente al ambiente de trabajo, de igual manera, se observa que de las 23 dimensiones 19 se califican en la categoría cualitativa de bueno que a su vez representa una participación del 83% manifestando que en Salmón Clothing la percepción del clima organizacional cuenta con una mayor cantidad de fortalezas que debilidades. Por otro lado, se presenta solo un 13% de calificación malo relacionada a tres dimensiones (plan estratégico, higiene y salud ocupacional y reconocimiento) y un 4% percibido como aceptable y asociada con la dimensión de desarrollo personal y profesional.

Tabla 3 Diagnóstico del clima organizacional

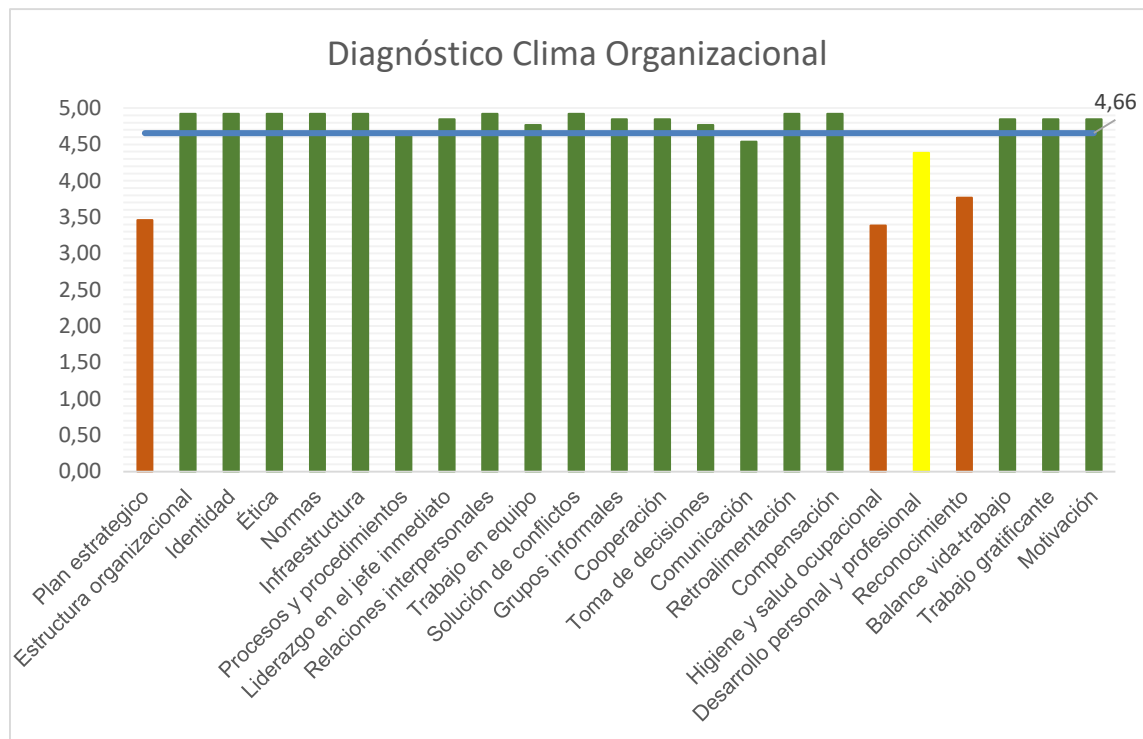
Diagnóstico del clima organizacional			
Dimensión evaluada	Promedio Cualitativo	Cualitativo	% Cualitativo
Plan estratégico	3,46	Malo	13%
Higiene y salud ocupacional	3,38	Malo	
Reconocimiento	3,77	Malo	
Desarrollo personal y profesional	4,38	Aceptable	4%
Estructura organizacional	4,92	Bueno	83%
Identidad	4,92	Bueno	
Ética	4,92	Bueno	
Normas	4,92	Bueno	
Infraestructura	4,92	Bueno	
Procesos y procedimientos	4,62	Bueno	
Liderazgo en el jefe inmediato	4,85	Bueno	
Relaciones interpersonales	4,92	Bueno	
Trabajo en equipo	4,77	Bueno	
Solución de conflictos	4,92	Bueno	
Grupos informales	4,85	Bueno	
Cooperación	4,85	Bueno	
Toma de decisiones	4,77	Bueno	
Comunicación	4,54	Bueno	
Retroalimentación	4,92	Bueno	
Compensación	4,92	Bueno	
Balance vida-trabajo	4,85	Bueno	
Trabajo gratificante	4,85	Bueno	
Motivación	4,85	Bueno	
Promedio	4,66	Bueno	

Fuente: elaboración propia

A partir del anterior resultado, se analiza cada dimensión y se encuentra que las dimensiones de mayor conformidad (estructura organizacional, identidad, ética, normas, infraestructura, relaciones interpersonales, solución de conflictos, retroalimentación y compensación) para los colaboradores de la pyme se encuentran por encima del promedio global y solo a 0,8 puntos de la calificación

ideal, mientras que, las dimensiones que afectan de una u otra manera el clima organizacional de la empresa son plan estratégico, higiene y salud ocupacional, desarrollo personal y profesional y reconocimiento; estando por debajo del promedio general con una distribución entre las dimensiones de aceptable y malo, por lo cual se deben fortalecer y mejorar con el propósito de sostener un clima organizacional con un nivel bueno en beneficio de la empresa (Ver figura 5).

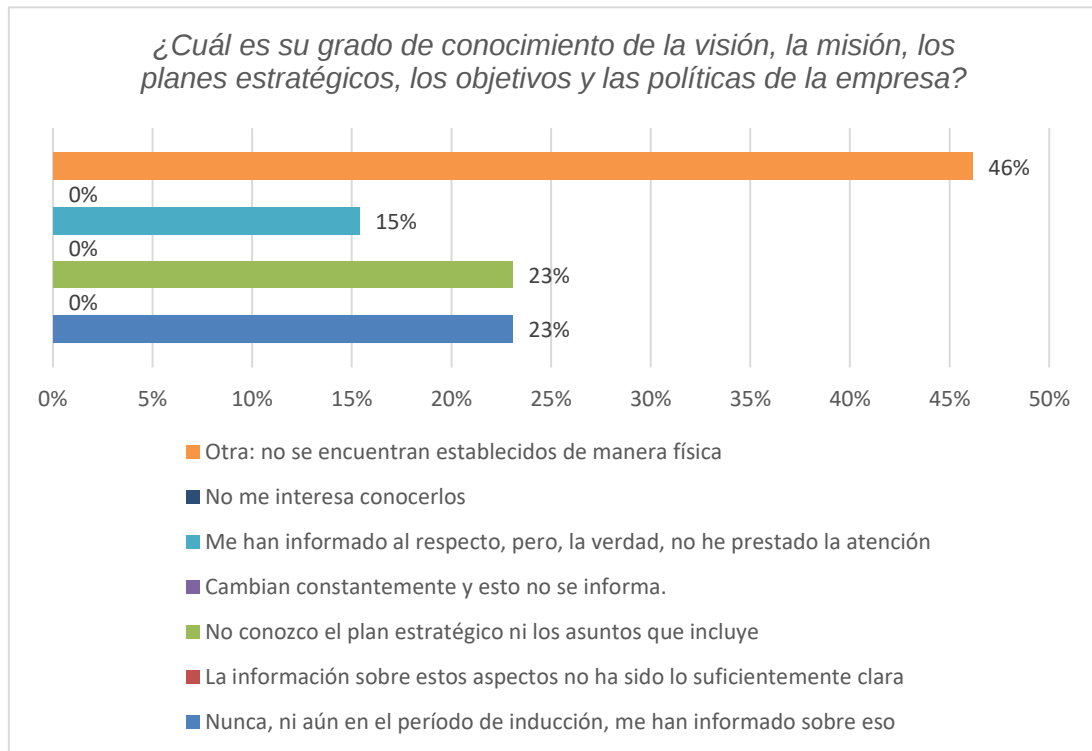
Figura 5 Diagnóstico clima organizacional



Fuente: elaboración propia

De lo expuesto anteriormente se logra deducir algunas causas de la calificación malo de las dimensiones de plan estratégico, higiene y salud ocupacional y reconocimiento esto según reportan en el cuestionario los colaboradores. Bajo ese contexto las causas de la evaluación malo de la dimensión de plan estratégico tienen que ver con que el 23% de trabajadores no conocen el plan estratégico ni los asuntos que incluye, debido a que nunca, ni en el periodo de inducción se le ha informado al respecto, además no se encuentran establecidos ni visibles en la empresa (46%) lo cual dificulta su interiorización, mientras que el 15% manifiestan que no han prestado atención o se les ha olvidado (Ver figura 6).

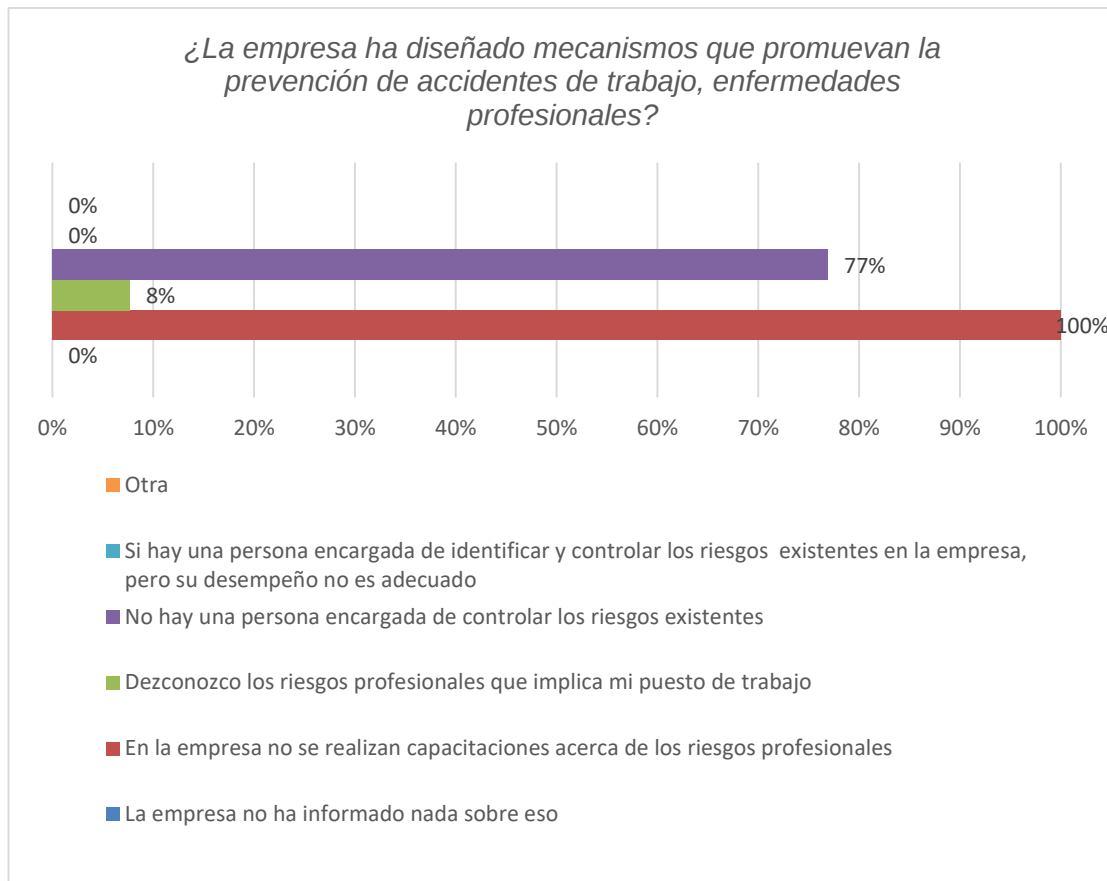
Figura 6 Causas del plan estratégico



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se logra interpretar que causas como no conocer los riesgos profesionales que implica el puesto de trabajo de algunos colaboradores como no realizar capacitaciones acerca de los riesgos a los que se encuentran expuestos los empleados en la pyme, además de la ausencia de una persona que se encargue de prevenir y controlar los riesgos hace que la higiene y salud ocupacional se encuentre entre las de menor calificación (Ver figura 7). Cabe aclarar que los participantes gozaban de libertad para escoger varias opciones entre las causas planteadas por cada dimensión. Asimismo, se halla que no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa dificultando la interpretación de los trabajadores sobre cual es o no una distinción por sus habilidades destacadas y por la realización de su buen desempeño en el trabajo, puesto que, algunos colaboradores manifestaron que se les pagaban horas extras, sin embargo, la remuneración de aquella es obligatoria por ley al ser denominado trabajo suplementario (Código Sustantivo de Trabajo, 1951, Artículo 159).

Figura 7 Causas de la higiene y salud ocupacional



Fuente: elaboración propia

En otro aspecto, el desarrollo personal y profesional es aceptable en el clima organizacional de Salmón Clothing, debido a que, los empleados perciben que se les permite capacitarse por fuera y modificar costumbres para conseguir logros dentro y fuera de la organización, sin embargo, la empresa no cuenta con planes de capacitación. Para terminar, se encuentran las dimensiones con una valoración buena pero que se encuentran por debajo del promedio general (4,66). En primer lugar, procesos y procedimientos en la cual, las actividades que transforman los recursos en productos cumplen con los objetivos de la empresa, no obstante, se percibe desinterés en trabajar con mayor agilidad según el 8% de los colaboradores. En segundo lugar, la dimensión que hace parte de esta valoración es la comunicación, puesto que, en ocasiones los medios (carteleros, whatsapp y comunicación presencial) que se utilizan para transmitir la información sobre las tareas no es efectiva, debido a fallas en los medios y/o que la información transmitida no es entendible en todos los niveles de la empresa.

3.3. Análisis de datos demográficos y clima organizacional

A partir de la información concentrada en la tabla 4 se puede deducir que el ambiente laboral es considerado de mejor manera por las personas adultas de la pyme. Desde luego, cabe aclarar que el clima organizacional es percibido por todos los encuestados como bueno, sin embargo, existen valoraciones bajas como 3,00 que los colaboradores en edades entre 18 y 25 años proporcionaron a las dimensiones de plan estratégico e higiene y salud ocupacional, es decir que, las personas más jóvenes de la organización no conocen a cabalidad la guía que orienta las decisiones en la empresa, además, perciben la inexistencia de control en los factores riesgosos en los puestos de trabajo que pueden causar accidentes o enfermedades laborales.

Tabla 4 Edad Vs Clima organizacional

Edad Vs Clima organizacional				
Dimensión	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años
Plan estratégico	3,00	3,80	3,25	4,00
Estructura organizacional	5,00	5,00	4,75	5,00
Identidad	5,00	5,00	4,75	5,00
Ética	5,00	5,00	4,75	5,00
Normas	5,00	5,00	4,75	5,00
Infraestructura	4,67	5,00	5,00	5,00
Procesos y procedimientos	5,00	4,40	4,50	5,00
Liderazgo en el jefe inmediato	5,00	4,60	5,00	5,00
Relaciones interpersonales	4,67	5,00	5,00	5,00
Trabajo en equipo	5,00	5,00	4,50	4,00
Solución de conflictos	5,00	5,00	4,75	5,00
Grupos informales	4,67	5,00	4,75	5,00
Cooperación	4,67	5,00	4,75	5,00
Toma de decisiones	5,00	5,00	4,25	5,00
Comunicación	4,67	4,60	4,25	5,00
Retroalimentación	5,00	4,80	5,00	5,00
Compensación	5,00	5,00	4,75	5,00
Higiene y salud ocupacional	3,00	3,40	3,50	4,00
Desarrollo personal y profesional	4,67	4,40	4,00	5,00
Reconocimiento	3,33	4,00	3,75	4,00

Balance vida-trabajo	4,67	5,00	4,75	5,00
Trabajo gratificante	4,67	5,00	4,75	5,00
Motivación	5,00	4,80	4,75	5,00
Clima organizacional	4,64	4,73	4,53	4,83

Fuente: elaboración propia

En cuanto a género masculino y femenino, ambos tienen una percepción similar (bueno) sobre el ambiente de trabajo, sin embargo, las mujeres asignan valores más altos, lo cual se puede evidenciar en dimensiones como procesos y procedimientos, liderazgo en el jefe inmediato, relaciones interpersonales, grupos informales, cooperación, toma de decisiones, comunicación, retroalimentación, compensación, higiene y salud ocupacional, balance vida – trabajo, trabajo gratificante y motivación (Ver tabla 5).

Tabla 5 Género Vs Clima organizacional

Género Vs Clima organizacional		
Dimensión	Femenino	Masculino
Plan estratégico	3,57	3,33
Estructura organizacional	4,86	5,00
Identidad	4,86	5,00
Ética	4,86	5,00
Normas	4,86	5,00
Infraestructura	4,86	5,00
Procesos y procedimientos	4,86	4,33
Liderazgo en el jefe inmediato	4,86	4,83
Relaciones interpersonales	5,00	4,83
Trabajo en equipo	4,71	4,83
Solución de conflictos	4,86	5,00
Grupos informales	5,00	4,67
Cooperación	4,86	4,83
Toma de decisiones	4,86	4,67
Comunicación	4,86	4,17
Retroalimentación	5,00	4,83

Compensación	5,00	4,83
Higiene y salud ocupacional	3,43	3,33
Desarrollo personal y profesional	4,29	4,50
Reconocimiento	3,71	3,83
Balance vida-trabajo	5,00	4,67
Trabajo gratificante	4,86	4,83
Motivación	4,86	4,83
Clima organizacional	4,69	4,62

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las áreas de la organización, los cargos de mayor rango los cuales se conoce que pertenecen a las áreas de diseño y administrativo (se debe tener en cuenta que las personas que desempeñan en estos cargos son las dueñas de la empresa) son las que asignan valores más altos al clima organizacional de la pyme, mientras que, los operarios que representan el mayor número de trabajadores y los cuales se encuentra en producción califican como bueno el ambiente de trabajo, aunque, determinan calificaciones bajas en comparación con el resto de áreas (Ver tabla 6).

Tabla 6 Área Vs Clima organizacional

Área Vs Clima organizacional			
Dimensión	Administrativa	Diseño	Producción
Plan estratégico	5,00	4,50	3,10
Estructura organizacional	5,00	5,00	4,90
Identidad	5,00	5,00	4,90
Ética	5,00	5,00	4,90
Normas	5,00	5,00	4,90
Infraestructura	5,00	5,00	4,90
Procesos y procedimientos	4,00	4,00	4,80
Liderazgo en el jefe inmediato	4,00	4,50	5,00
Relaciones interpersonales	5,00	5,00	4,90
Trabajo en equipo	5,00	5,00	4,70
Solución de conflictos	5,00	5,00	4,90
Grupos informales	5,00	5,00	4,80

Cooperación	5,00	5,00	4,80
Toma de decisiones	5,00	5,00	4,70
Comunicación	5,00	4,00	4,60
Retroalimentación	5,00	4,50	5,00
Compensación	5,00	5,00	4,90
Higiene y salud ocupacional	3,00	3,50	3,40
Desarrollo personal y profesional	4,00	4,50	4,40
Reconocimiento	4,00	4,50	3,60
Balance vida-trabajo	5,00	5,00	4,80
Trabajo gratificante	5,00	5,00	4,80
Motivación	4,00	5,00	4,90
Clima organizacional	4,70	4,74	4,63

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, en la tabla 7 se puede observar que el nivel educativo de los colaboradores en Salmón Clothing está dado principalmente por bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales, los cuales califican el clima organizacional como bueno, a excepción del nivel técnico que le otorga una valoración de aceptable (4.30). Cabe resaltar que no todas las personas que trabajan en la empresa desempeñan funciones que tengan que ver su nivel educativo.

Tabla 7 Nivel educativo Vs Clima organizacional

Nivel educativo Vs Clima organizacional				
Nivel educativo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Plan estratégico	3,00	4,00	4,00	3,80
Estructura organizacional	4,83	5,00	5,00	5,00
Identidad	4,83	5,00	5,00	5,00
Ética	4,83	5,00	5,00	5,00
Normas	4,83	5,00	5,00	5,00
Infraestructura	5,00	5,00	5,00	4,80
Procesos y procedimientos	5,00	3,00	5,00	4,40
Liderazgo en el jefe inmediato	5,00	5,00	5,00	4,60
Relaciones interpersonales	4,83	5,00	5,00	5,00
Trabajo en equipo	4,67	4,00	5,00	5,00

Solución de conflictos	4,83	5,00	5,00	5,00
Grupos informales	4,83	4,00	5,00	5,00
Cooperación	4,67	5,00	5,00	5,00
Toma de decisiones	4,67	4,00	5,00	5,00
Comunicación	4,67	3,00	5,00	4,60
Retroalimentación	5,00	5,00	5,00	4,80
Compensación	5,00	4,00	5,00	5,00
Higiene y salud ocupacional	3,33	4,00	4,00	3,20
Desarrollo personal y profesional	4,50	4,00	4,00	4,40
Reconocimiento	3,83	3,00	4,00	3,80
Balance vida-trabajo	4,83	4,00	5,00	5,00
Trabajo gratificante	5,00	4,00	5,00	4,80
Motivación	5,00	4,00	5,00	4,80
Clima organizacional	4,65	4,30	4,83	4,70

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la antigüedad de los colaboradores en la pyme se encuentra que al igual que la mayoría de análisis aquí evidenciados los participantes le otorgan una calificación de bueno al clima organizacional, sin embargo, se encontró que la valoración de menor cuantía fue la determinada por las personas que se vincularon entre el sexto y onceavo mes antes de realizar la encuesta. Por otro lado, los promedios de mayor valor fueron dados por los trabajadores que llevan menos de 6 meses en la empresa y por los empleados más antiguos de la misma. De lo anterior se puede concluir que existe una tendencia en la calificación, debido a que las personas que llevan mayor tiempo en la organización son las propietarias de la misma y los colaboradores de menor tiempo de vinculación no conocen muy bien la empresa, debido a que, no han evidenciado ciertas situaciones que les permitan responder con mayor certeza y claridad las preguntas de las diferentes dimensiones, de igual forma, dicha tendencia puede surgir por causas de prevención porque sienten que si evalúan mal el ambiente de trabajo pueden recibir represarías por los grupos a los que pertenecen o por la organización como tal (Ver tabla 8).

Tabla 8 Antigüedad Vs Clima organizacional

Antigüedad Vs Clima organizacional				
Dimensión	Menos de 6 meses	Entre 6 y 11 meses	Entre 1 y 2 años	Más de 4 años
Plan estratégico	2,75	2,67	4,00	5,00
Estructura organizacional	4,75	5,00	5,00	5,00
Identidad	4,75	5,00	5,00	5,00
Ética	4,75	5,00	5,00	5,00
Normas	4,75	5,00	5,00	5,00
Infraestructura	5,00	4,67	5,00	5,00
Procesos y procedimientos	5,00	5,00	4,50	3,50
Liderazgo en el jefe inmediato	5,00	5,00	5,00	4,00
Relaciones interpersonales	5,00	4,67	5,00	5,00
Trabajo en equipo	4,75	5,00	4,50	5,00
Solución de conflictos	5,00	5,00	4,75	5,00
Grupos informales	5,00	4,67	4,75	5,00
Cooperación	5,00	4,67	4,75	5,00
Toma de decisiones	4,50	5,00	4,75	5,00
Comunicación	4,75	5,00	4,25	4,00
Retroalimentación	5,00	5,00	5,00	4,50
Compensación	5,00	5,00	4,75	5,00
Higiene y salud ocupacional	3,25	3,00	4,00	3,00
Desarrollo personal y profesional	4,50	4,33	4,25	4,50
Reconocimiento	4,00	3,00	3,75	4,50
Balance vida-trabajo	5,00	4,67	4,75	5,00
Trabajo gratificante	5,00	4,67	4,75	5,00
Motivación	5,00	5,00	4,75	4,50
Clima organizacional	4,67	4,61	4,66	4,67

Fuente: elaboración propia

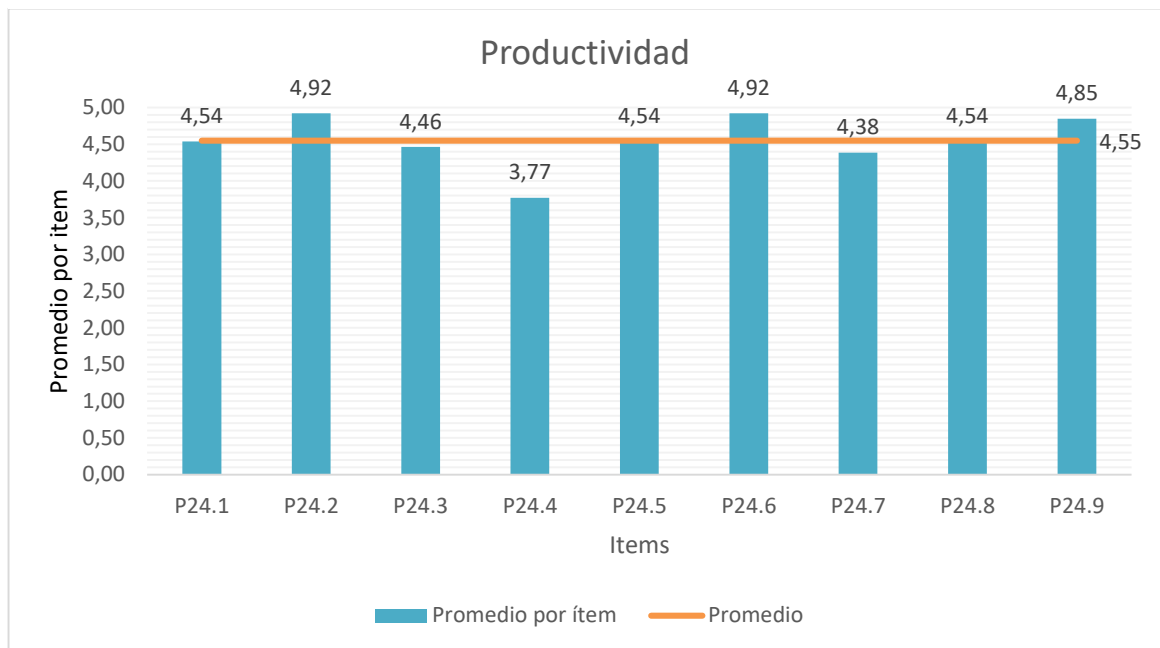
3.4. Análisis descriptivo de productividad

Con la finalidad de medir la variable de productividad se elaboró un cuestionario con base a la literatura consultada y los cuestionarios de Zavaleta Azabache (2017) y Valverde Mamani (2019). El actual instrumento consta de nueve (9) preguntas (¿considera usted que es productivo en el trabajo (P24.1)?, ¿cree usted que cumple

con los estándares o requerimientos solicitados por la gerencia (P24.2)?, ¿considera usted que realiza las actividades/tareas asignadas en los tiempos establecidos para ello (P24.3)?, ¿relacionado con sus labores termina antes de tiempo los productos solicitados (P24.4)?, ¿cree usted que realiza más productos de los correspondientes al estándar solicitado (P24.5)?, ¿considera usted que su nivel de productividad es positivo en relación a sus compañeros (P24.6)?, en lo relacionado a su puesto de trabajo ¿existen factores ambientales que favorezcan su productividad (P24.7)?, ¿participa usted de otras tareas cuando ha terminado las asignadas (P24.8)?, ¿cree usted que los procesos utilizados le permiten optimizar los recursos de la empresa (P24.9) ?) de diferente naturaleza, las cuales determinan, de una u otra manera, la productividad. La evaluación del cuestionario se realiza de forma cuantitativa dentro de una escala de uno (1) a cinco (5), en donde el uno (1) representa la peor forma como el ítem se puede manifestar en la organización y el cinco (5) su manifestación ideal.

A partir de los resultados y teniendo en cuenta el anterior contexto se logra evidenciar en la figura 8 la percepción sobre la productividad que tienen los empleados vinculados a Salmón Clothing en el año 2020. Así pues, se logra descubrir que el promedio de calificación general de la variable es de 4,55 de lo cual, se concluye que la productividad en la empresa estudiada es positiva, puesto que, se trabaja de manera inteligente siendo eficiente en los procesos y eficaz en la calidad. A partir de ello se indaga cada resultado y se encuentra que los ítems de mayor conformidad para los colaboradores son los que tienen que ver con si cumple o no con los estándares que se le solicitan, al igual que, si su nivel de productividad es positivo en relación al de sus pares, y por último si los procesos le permiten optimizar los recursos; estableciendo calificaciones por encima del promedio general. Es relevante aclarar que estos justifican dicha calificación a través de méritos propios como experiencia o rapidez. Por otra parte, el resto de ítems se encuentran por debajo de 4,55 y el ítem de menor calificación con un promedio de 3,77 es el asociado con si termina o no sus labores antes de tiempo y en este caso los trabajadores definen que la causa de su valor se debe a factores del entorno como por ejemplo asignación de nuevas tareas antes de terminar las que se encuentran en curso.

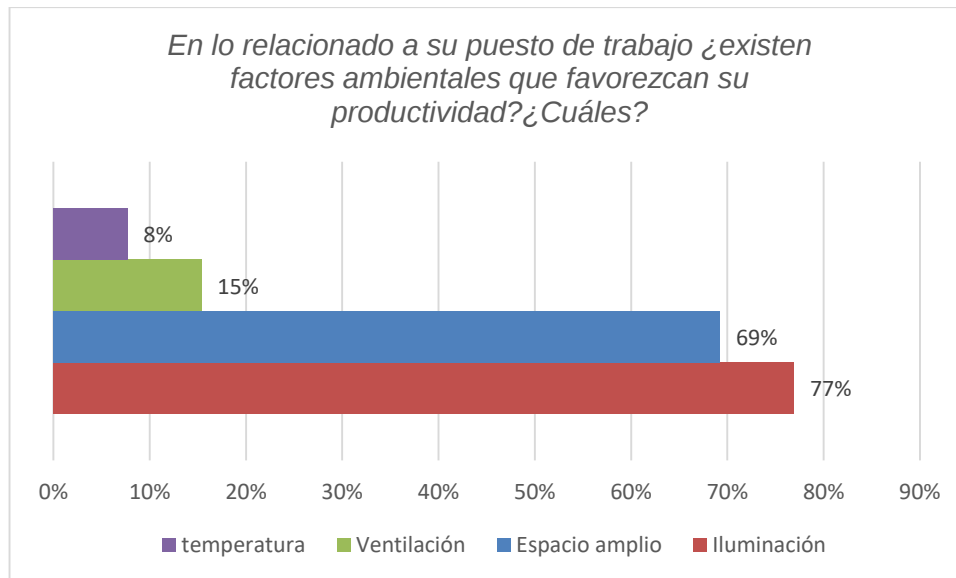
Figura 8 Productividad



Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere al cuestionario utilizado se solicitó a los participantes que al responder el ítem P24.7 mencionaran cuales son los factores ambientales que les favorecen en la productividad en su puesto de trabajo. De ahí, se encontró que la iluminación es el medio que genera beneficios a la mayoría de los trabajadores, seguido del espacio amplio que favorece al 69% del personal, mientras que, la ventilación y la temperatura solo es percibida como un factor que favorece la productividad de un 15% y 8% de colaboradores respectivamente, es decir, que un porcentaje considerable de empleados se encuentra expuesto a estrés térmico que puede ser un detonante que perjudique su productividad (Ver figura 9).

Figura 9 Ambientes que favorecen la productividad - ítem siete



Fuente: elaboración propia

3.5. Análisis de datos demográficos y productividad

Al observar la tabla 9 se logra analizar que la productividad es percibida por los trabajadores como buena en general, sin embargo, el personal en edades entre los 36 y 45 años asignan una calificación (4,47) por debajo del promedio general de la variable, incluso, se logra observar un ítem de menor calificación que se desprende de si el colaborador termina o no termina antes de tiempo los productos que le solicita la gerencia los cuales hacen parte de sus funciones (P24.4) aquella valoración fue asignada por los trabajadores en edades entre 18 y 25 años.

Tabla 9 Edad Vs Productividad

Edad Vs Productividad			
Edad	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años
P241	4,33	4,80	4,50
P242	4,67	5,00	5,00
P243	4,00	4,40	5,00
P244	3,67	3,80	3,75
P245	5,00	4,60	4,25

P246	5,00	5,00	4,75
P247	4,67	4,40	4,00
P248	5,00	4,60	4,00
P249	5,00	4,60	5,00
Productividad	4,59	4,58	4,47

Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiera a género, los hombres atribuyen una calificación menor a la variable en comparación con las mujeres, además, dicha calificación se encuentra por debajo de 4,55 el cual es el promedio general de la variable evaluada. Sin embargo, ambos géneros concuerdan al darle su valoración más baja al ítem que representa que relacionado con sus labores termina antes de tiempo los productos que son solicitados (Ver tabla 10).

Tabla 10 Género Vs Productividad

Género Vs Productividad		
Género	Femenino	Masculino
P241	4,57	4,50
P242	4,86	5,00
P243	4,57	4,33
P244	3,71	3,83
P245	4,71	4,33
P246	5,00	4,83
P247	4,14	4,67
P248	4,86	4,17
P249	5,00	4,67
Productividad	4,60	4,48

Fuente: elaboración propia

En Salmón Clothing la estructura organizacional se determina por áreas las cuales son administrativa, diseño y producción. En este caso se analiza que el área de diseño y producción asignan calificaciones bajas a la variable, estando por debajo

del promedio general de 4,55, mientras que, el valor más alto que se encuentra a 1.1 de la situación ideal es la calificación fijada por el área administrativa de la pyme (Ver tabla 11).

Tabla 11 Área Vs Productividad

Área Vs Productividad			
Área	Administrativa	Diseño	Producción
P241	4,00	5,00	4,50
P242	5,00	5,00	4,90
P243	5,00	3,50	4,60
P244	5,00	3,50	3,70
P245	5,00	4,00	4,60
P246	5,00	5,00	4,90
P247	5,00	5,00	4,20
P248	5,00	4,50	4,50
P249	5,00	4,00	5,00
Productividad	4,89	4,39	4,54

Fuente: elaboración propia

Con respecto al nivel educativo de los colaboradores vinculados a Salmón Clothing al año 2020 aquel está conformado por bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales; los cuales asignan valores positivos a la productividad, sin embargo, los trabajadores con educación media establecieron la calificación más baja a la variable. De igual manera, se logra observar que el ítem con la calificación más baja fue asignado por los tecnólogos a la pregunta que menciona si los empleados realizan las actividades/tareas asignadas en los tiempos establecidos por la gerencia (P24.3) (Ver tabla 12).

Tabla 12 Nivel educativo Vs Productividad

Nivel educativo Vs Productividad				
Nivel educativo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
P241	4,50	4,00	5,00	4,60
P242	5,00	5,00	5,00	4,80
P243	4,67	5,00	2,00	4,60
P244	3,50	5,00	5,00	3,60
P245	4,33	5,00	5,00	4,60
P246	4,83	5,00	5,00	5,00
P247	4,50	4,00	5,00	4,20
P248	4,33	5,00	4,00	4,80
P249	5,00	5,00	5,00	4,60
Productividad	4,52	4,78	4,56	4,53

Fuente: elaboración propia

Por último, se encuentra el cruce entre la antigüedad de los colaboradores de la pyme y la variable evaluada, es así como se muestra que las personas que tiene menor tiempo de vinculación en la empresa califican con un 4,44 la productividad asignando los valores más bajos a los ítems que expresan si los colaboradores terminan con sus labores antes de tiempo (P24.4), mientras que, el personal que tiene entre 1 y 2 años en Salmón Clothing perciben de una mejor manera la productividad en la pyme asignando valores de situación ideal a los ítems que hacen referencia a si se cumple o no con los estándares solicitados (P24.2), al igual que, si realiza o no más productos de los que le corresponden según el estándar solicitado en su puesto (P24.5), asimismo, considera o no considera que su nivel de productividad es positivo en relación al de sus pares (P24.6) y por último, si cree o no que los procesos que emplea le permiten optimizar los recursos de la empresa (P24.9) (Ver tabla 13).

Tabla 13 Antigüedad Vs Productividad

Antigüedad Vs Productividad				
Antigüedad	Menos de 6 meses	Entre 6 y 11 meses	Entre 1 y 2 años	Más de 4 años
P241	4,50	4,33	4,75	4,50
P242	5,00	4,67	5,00	5,00

P243	4,50	4,33	4,25	5,00
P244	3,75	3,33	4,25	3,50
P245	4,00	5,00	5,00	4,00
P246	4,75	5,00	5,00	5,00
P247	4,50	4,00	4,25	5,00
P248	4,00	5,00	4,50	5,00
P249	5,00	5,00	5,00	4,00
Productividad	4,44	4,52	4,67	4,56

Fuente: elaboración propia

3.6. Influencia del clima organizacional sobre la productividad

En el presente trabajo con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables de clima organizacional y de productividad se utiliza la correlación con el propósito de clasificar (positivo, negativo, curvilínea o nula) los datos de una manera clara. Dicho en otras palabras, la categoría de positivo se asigna si al aumentar una variable aumenta la otra, mientras que, se establece negativo si al crecer una variable la otra decrece, o por el contrario se dice que es curvilínea si los datos precisan una línea o una curva, y por último se determina que la correlación es nula al no existir relación entre los datos examinados (Mondragón Barrera, 2014). Por otra parte, para evaluar el efecto de una variable sobre otra se utiliza una herramienta estadística de regresión lineal, exactamente el programa SPSS en su versión número 25.

En la tabla 14 se observa que los datos no son significativos, es decir, que no existe relación alguna entre las variables evaluadas, sin embargo, algunas dimensiones se relacionan con ciertos datos de control, por ejemplo, la antigüedad evidencia una correlación significativa positiva de 0,699 con la dimensión de plan estratégico, es decir, que entre mayor número de años tenga un trabajador en la empresa este tendrá un grado alto de conocimiento de la misión, visión, planes estratégicos y políticas; y viceversa. Asimismo, la dimensión de liderazgo se correlaciona de forma positiva con el área, así pues, las áreas gerenciales evidenciarán mayores niveles de liderazgo que las áreas operativas. De igual forma, se encuentra, asociación negativa entre dimensiones y los datos de control, en síntesis, se posee mayor conocimiento de los procesos y procedimientos cuando se lleva menos tiempo en la empresa, ya que, las personas que recién ingresaron a la empresa reciben inducción sobre el desarrollo de sus actividades y capacitaciones breves que les permiten tener claro entendimiento de los procesos y procedimientos en

comparación con las personas más antiguas de la empresa, debido a que, a pesar que aquellas tienen experiencia los procesos y procedimientos suelen cambiar dejando lagunas en su desarrollo.

Ahora bien, para realizar la ecuación de regresión lineal se usó el siguiente modelo:

$$\begin{aligned} \text{Productividad}_i &= \beta_0 + \beta_1 \text{ClimaOrganizacional} + \beta_2 \text{Edad}_i + \beta_3 \text{Género}_i + \beta_4 \text{Área}'_i \\ &+ \beta_5 \text{NivelEducativo}'_i + \beta_6 \text{Antigüedad}'_i + \varepsilon_i \quad (1) \end{aligned}$$

En este modelo *productividad* se presenta como la variable dependiente y el clima organizacional como *variable independiente*. Igualmente se presentan las variables de control como *edad, género, área, nivel educativo y antigüedad*.

Por otra parte, en la tabla 15 se evidencia la inexistencia de influencia del clima organizacional sobre la productividad, lo anterior, ya que, el resultado no es significativo a través de la regresión lineal. De igual forma, se analiza que la edad, el género, el área, el nivel educativo, y la antigüedad no afectan la productividad de esta pyme, debido a que, los valores radican por encima de 0,1 en la significancia.

Tabla 14 Correlaciones entre variables y datos de control

Correlaciones																													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	Productividad	Edad	Género	Área	Nivel Educativo	Antigüedad
P1																													
P2	0.116																												
P3	0.116	1.000																											
P4	0.116	1.000	1.000																										
P5	0.116	1.000	1.000	1.000																									
P6	-0.135	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083																								
P7	-0.515	-0.150	-0.150	-0.150	-0.150	-0.150																							
P8	-0.461	-0.100	-0.100	-0.100	-0.100	-0.100	.678																						
P9	0.116	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.150	-0.100																					
P10	-0.188	-0.116	-0.116	-0.116	-0.116	-0.116	-0.054	-0.139	-0.116																				
P11	-0.135	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.150	-0.100	-0.083	.963																			
P12	-0.128	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	.624	-0.107	-0.017	0.092	-0.089																		
P13	-0.128	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	-0.161	-0.107	-0.017	.959	.998	-0.091																	
P14	0.327	.660	.660	.660	.660	-0.142	-0.082	-0.170	-0.142	-0.150	-0.142	0.090	-0.152																
P15	-0.289	-0.179	-0.179	-0.179	-0.179	-0.179	.796	.558	-0.179	0.291	0.208	.586	0.197	-0.132															
P16	-0.386	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	.632	.980	-0.083	-0.116	-0.083	-0.089	-0.089	-0.142	.595														
P17	-0.135	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083	.632	-0.100	-0.083	0.100	-0.083	.998	-0.089	0.099	.595	-0.083													
P18	0.370	0.228	0.228	0.228	0.228	0.228	-0.016	0.273	0.228	-0.510	-0.365	-0.351	-0.351	0.257	-0.147	0.228	-0.365												
P19	0.095	0.228	0.228	0.228	0.228	0.228	-0.016	-0.318	-0.365	0.200	0.228	0.205	0.205	0.389	-0.147	-0.365	0.228	0.025											
P20	0.393	-0.116	-0.116	-0.116	-0.116	0.386	-0.209	-0.638	0.386	-0.062	-0.116	0.413	-0.090	-0.086	-0.248	-0.617	0.386	0.042	0.317										
P21	0.074	-0.106	-0.106	-0.106	-0.106	-0.106	0.038	-0.127	.956	-0.085	-0.106	0.277	-0.043	-0.110	0.000	-0.106	0.212	0.116	-0.291	0.492									
P22	-0.172	-0.106	-0.106	-0.106	-0.106	.956	0.038	-0.127	-0.106	-0.085	-0.106	0.206	-0.114	-0.110	0.000	-0.106	0.212	0.116	0.291	0.492	-0.042								
P23	-0.161	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	-0.089	.650	-0.092	-0.089	0.092	-0.089	.995	-0.095	0.090	.586	-0.089	.998	-0.351	0.244	0.379	0.206	0.206							
Productividad	0.269	0.185	0.185	0.185	0.185	0.385	-0.186	0.262	-0.147	-0.080	-0.010	-0.354	-0.020	0.346	-0.050	0.381	-0.343	0.315	0.101	-0.139	-0.245	0.276	-0.384						
Edad	0.121	-0.249	-0.249	-0.249	-0.249	0.399	-0.099	0.089	0.399	-0.413	-0.249	-0.224	-0.224	-0.425	-0.071	0.075	-0.249	0.505	-0.205	0.254	0.318	0.318	-0.245	-0.052					
Género	0.103	-0.267	-0.267	-0.267	-0.267	0.354	0.257	0.312	-0.257	-0.267	0.334	-0.247	0.102	0.462	0.312	0.312	0.098	-0.220	-0.103	0.397	-0.170	0.295	0.032	0.240					
Área	-.573	-0.158	-0.158	-0.158	-0.158	-0.158	0.457	.630	-0.158	-0.221	-0.158	-0.169	-0.169	-0.269	0.151	0.527	-0.158	0.058	0.058	-0.537	-0.202	-0.202	-0.123	-0.140	0.142	0.225			
Nivel Educativo	0.371	0.312	0.312	0.312	0.312	-0.267	-0.483	-0.320	0.312	0.320	0.312	-0.247	0.334	0.402	-0.159	-0.267	-0.267	0.098	-0.220	-0.103	0.227	-0.341	-0.286	0.107	-0.280	0.071	-0.507		
Antigüedad	.699	0.354	0.354	0.354	0.354	0.083	-.632	-0.548	0.083	-0.154	-0.188	-0.183	-0.183	0.483	-0.402	-0.458	-0.188	0.217	-0.080	0.241	0.027	0.027	-0.219	0.337	-0.156	-0.022	-.698		.702

Fuente: elaboración propia

Tabla 15 Regresión lineal

Variables	Índice de productividad
<i>Principales efectos</i>	
Clima Organizacional	0,285(0,99)
<i>Variables de Control</i>	
Edad	-0,063(0,09)
Género	-0,098(0,19)
Área	0,338(0,30)
Nivel educativo	-0,156(0,24)
Antigüedad	0,636(0,12)
R ²	0,218
ΔR^2	-0,564
Valor F	0,279(0,93)
<i>Nota: Errores entre paréntesis n=13 Empleados</i>	
$p \leq .10$ * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$	

Fuente: elaboración propia

A pesar que los resultados aquí hallados entran en disputa con los documentos revisados y planteados en el estado del arte por autores como Isaza Forero y Salcedo Ramírez (2012), Ortiz Campillo et al. (2019) y Meza De los Cobos et al. (2019); los cuales afirman que las variables estudiadas se asocian, dado que, el clima influye en la productividad contribuyendo a cumplir con las metas establecidas por la empresa. A partir de ello, se llevó a cabo una nueva revisión de investigaciones sobre el tema y se halló que los resultados encontrados, de hecho, concuerdan con otras investigaciones realizadas en la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad del Valle por Salustia Alavéz (2017) y Ávila Ortiz y López Gálvez (2018) respectivamente, en estos estudios se establece que la relación entre clima organizacional y productividad es muy baja, en síntesis, un clima organizacional positivo o negativo no determinará un aumento o disminución de la productividad en la empresa.

3.7. Plan de mejoramiento y fortalecimiento

El plan de mejoramiento y fortaleciendo que se propone a la empresa estudiada se desprende del análisis de los instrumentos utilizados para diagnosticar el clima organizacional y la productividad en dicha pyme. Gracias a la participación de los colaboradores vinculados en el año 2020 se descubre un clima organizacional bueno con un promedio general de 4,66 y una productividad positiva con un promedio general de 4,55 en Salmón Clothing. Por lo cual, se propone la mejora y/o fortalecimiento para las dimensiones/ítems que se sitúen por debajo de los mencionados promedios. Es así, como las dimensiones seleccionadas para la variable de clima organizacional son las que obtuvieron una medición cualitativa de malo, aceptable y bueno por debajo de 4,66, tales como plan estratégico, higiene y salud ocupacional, reconocimiento, desarrollo personal y profesional, procesos y procedimientos y comunicación. Mientras que, los ítems a mejorar y/o fortalecer en el constructo de productividad son los relacionados con terminar las actividades en el tiempo establecido o antes y los factores ambientales que influyen en la productividad; cabe resaltar que estos se ubican en un rango de calificación entre 3,77 y 4,46.

La estructura del mencionado plan se encuentra fijado por el diagnóstico de las dimensiones que se hallan por debajo del promedio general de cada variable, al igual que, la prioridad que se establece a partir de la calificación cualitativa de la dimensión, es decir que, es alta para la valoración de malo, es media para aceptable y baja para bueno. Asimismo, se plantea el objetivo (establecido con ayuda de las causas y soluciones planteadas por los encuestados) el cual busca dar solución al diagnóstico y así fortalecer y/o mejorar la dimensión, de igual modo, se visualizan las actividades y tareas requeridas para cumplir con el objetivo. Adicional a esto se fijan los indicadores para realizar el debido seguimiento a la propuesta, mientras que, en la columna de tiempo se determina el lapso para desarrollar cada tarea. Asimismo, se fija la frecuencia la cual establece cuantas veces se debe realizar la tarea en un año. Además, se realiza una aproximación al costo por actividad/tarea y al total del plan propuesto a la pyme. Para terminar, se establece el posible responsable interno o externo de cada actividad.

Tabla 16 Propuesta plan de mejoramiento y fortalecimiento

PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO										
Dimensión	Plan estratégico									
Diagnóstico	El 23% de los colaboradores no conocen plenamente la misión, visión, planes estratégicos, objetivos y políticas de la empresa, debido a que, estos no son visibles en las instalaciones, redes sociales y páginas web de la pyme, además, esta información rara vez se menciona en el proceso de inducción									
Prioridad	Alta	X	Media		Baja					
Objetivo		Actividades		Tarea		Indicadores	Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Alcanzar un nivel mayor de conocimiento e interiorización de la misión, visión, planes estratégicos, objetivos y políticas de la empresa, por parte de los colaboradores		Incluir en la infraestructura y en las redes sociales y páginas web de la empresa la información institucional		Imprimir y enmarcar la misión, visión, valores y políticas de la empresa con la finalidad de situarlas en lugares estratégicos en la infraestructura de la empresa		Cantidad de colaboradores informados sobre la misión, visión, planes estratégicos y políticas de la organización/total de trabajadores en la empresa x 100	Quince días a partir de septiembre	Una vez	200.000	Administrador
				Agregar a todas las redes sociales y páginas web de la empresa la misión, visión, valores y políticas			Quince días a partir de septiembre	Cada vez que se cree una red social o página web de la empresa	0	

	Incluir en el proceso de inducción una explicación de la información institucional	Elaborar y compartir con los colaboradores recién contratados folletos que contenga la información sobre la misión, visión, políticas, organigrama, guía de cada área y del cargo a desempeñar	Cantidad de trabajadores que conocen la información institucional a través de folleto entregado en la inducción/total de personal contratado x 100	En inducciones a partir de octubre	Cada vez que se contrate personal	25.000	
	Implementar actividades que refuercen en los trabajadores la colectivización e interiorización de la misión, visión, planes estratégicos, objetivos y políticas; y sus avances	Realizar reuniones que comuniquen la información institucional y los cambios que se realicen con el propósito de compartir el avance del mismo con todos los colaboradores	Número de colaboradores informados de los asuntos y avances de la empresa/total de empleados en la empresa x100	Un mes a partir de septiembre	Semestral	0	
Costo de la dimensión						225.000	

Dimensión	Higiene y salud ocupacional									
Diagnóstico	Actualmente no se realizan en la empresa capacitaciones sobre riesgos profesionales, además, el 8% de los colaboradores desconocen los riesgos de su puesto de trabajo									
Prioridad	Alta	X	Media		Baja					
Objetivo	Actividades		Tarea			Indicadores	Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Diseñar un sistema de gestión y salud en el trabajo que ayude a los colaboradores a identificar los riesgos en la organización y en su puesto de trabajo y así prevenirlos, intervenirlos y controlarlos a tiempo	Realizar una autoevaluación para determinar prioridades y necesidades de seguridad y salud en el trabajo		Identificar los riesgos en la organización que puedan ocasionar accidentes, incidentes, averías, enfermedades y/o patologías (estrés laboral, burnout, mobbing e insatisfacción laboral) en los colaboradores con el propósito de prevenirlos, intervenirlos y controlarlos con base a prioridades			Cantidad de autoevaluaciones realizadas / total de autoevaluaciones propuestas x 100	Tres meses a partir de octubre	Anual	3.300.000	Personal externo (Profesional en SG -SST)
	Realizar plan de mejoramiento con base a la evaluación inicial		Elaborar y formular plan anual con base a la evaluación inicial teniendo en cuenta aspectos de señalización, capacitación, equipos de protección personal, seguros para la maquinaria entre otras necesidades de la empresa			Cantidad de planes de mejoramiento realizados / total de planes de mejoramiento propuestas x 100	Tres meses a partir de octubre	Anual		

	Ejecución del plan de mejoramiento	Llevar a cabo la señalización de los riesgos en el puesto de trabajo y en toda la infraestructura de la organización	Cantidad de riesgos demarcados/ total de riesgos en la empresa x 100	Quince días a partir de enero	Anual		
		Capacitar a los colaboradores sobre los riesgos que existen y a los que están expuestos en la organización y como los pueden evitar	Número de colaboradores que asisten a la capacitación/total de empleados en la empresa x100	Una día a partir de enero	Anual		
		Establecer en cada puesto de trabajo los equipos de protección personal requeridos para cada trabajador	Cantidad de colaboradores con equipos de protección personal / total de trabajadores en la empresa x 100	Una semana partir de enero	Anual		

		Establecer medidas de prevención en todas las máquinas como resguardos y bloqueos, además, realizar revisión y mantenimiento periódica de las mismas	Cantidad de medidas de protección existentes en las máquinas de la empresa/ total de máquinas en la empresa x 100	Un mes a partir de octubre	Semestral		
		Realizar capacitaciones que concienticen sobre la ejecución de adecuados comportamientos que eliminen posibles actos inseguros	Cantidad de empleados que asisten a las capacitaciones/ total de empleados x 100	Un día a partir de enero	Semestral		

		Conformar brigadas de emergencia y simulacros de evacuación en la empresa	Número de simulacros con apropiada capacidad de respuesta / total de simulacros realizados x 100	Un día a partir de octubre	Trimestral		
	Seguimiento al plan de mejoramiento	realizar revisiones anuales que permitan comprobar el cumplimiento de objetivos establecidos	Número de actividades ejecutadas/ total de actividades establecidas x 100	Un día a partir de junio del próximo año	Semestral		
	Inspección y vigilancia	Procesos e instalaciones vigilados	Cantidad de procesos e instalaciones observados/ total de instalaciones y procesos propuestos x 100	Un día a partir de noviembre del próximo año	Anual		
Costo de la dimensión							3.300.000

Dimensión	Reconocimiento									
Diagnóstico	La ausencia de un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa dificulta la interpretación de los incentivos que hacen parte de un reconocimiento por buen trabajo y logros									
Prioridad	Alta	X	Media		Baja					
Objetivo	Actividades		Tarea			Indicadores	Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Elaborar e implementar un programa de reconocimiento que aumente el compromiso y desempeño de los colaboradores	Desarrollar un programa de reconocimiento que su fuerte sea la remuneración no monetaria		Agradecimientos públicos en la empresa por parte de los jefes directos y/o administrativos			Número de colaboradores que reciben agradecimientos públicos por parte de la empresa/ total de trabajadores x 100	Un día a partir de septiembre	Semestral	0	Administrador/jefes directos
			Obsequios como: tardes libres y/o bonos de descuentos en la tienda			Cantidad de colaboradores que reciben obsequios por parte de la empresa/ total de trabajadores en la empresa x 100	Un día a partir de septiembre	Semestral	450.000	
			Diseño de un plan de carrera que le permita a los colaboradores aspirar a cargos de mayor categoría			Cantidad de trabajadores que tuvieron ascensos/total de colaboradores en la empresa x 100	Seis meses a partir de septiembre	Anual	0	

		Reconocimiento personal a través del envío de cartas de felicitaciones a los colaboradores que se destaquen por su buen desempeño y compromiso con la empresa	Número de trabajadores que reciben cartas de felicitaciones como reconocimiento/ total de trabajadores en la pyme x 100	Un día a partir de septiembre	Mensual	10.000	
Costo de la dimensión						460.000	

Dimensión	Desarrollo Personal y Profesional										
Diagnóstico	La empresa no cuenta con un programa de capacitación que le permita a los colaboradores transformar sus conocimientos y costumbres para tener éxito dentro y fuera de la empresa										
Prioridad	Alta		Media	X	Baja						
Objetivo		Actividades		Tarea		Indicadores		Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Implementar estrategias que permitan el desarrollo y autodesarrollo en los colaboradores		Establecer una cultura de autodesarrollo en la empresa para que la población con formación media se vincule a procesos de formación técnica y tecnológica		Actualizar información demográfica de los colaboradores e indagar sobre sus preferencias laborales		Número de colaboradores con formación media que se vinculen a procesos de formación como autodesarrollo/total de colaboradores con título de bachiller en la empresa x 100		Una semana a partir de septiembre	Anual	0	Administrador
				Revisar en conjunto con los colaboradores interesados ofertas de entidades educativas y proponer a los colaboradores mencionadas ofertas con el propósito que logren formarse				Dos días a partir de septiembre	Anual	0	

		en áreas de su interés en su tiempo libre u horario permitido por la empresa.					
	Aprovechar los conocimientos y habilidades que los empleados tengan sobre otras áreas de la empresa	Ofrecer oportunidades para que los trabajadores con algún conocimiento similar al de otra área lo comparta con sus compañeros y/o ayude en algunos momentos a esa área	Cantidad de trabajadores con conocimientos adicionales de otras áreas que se aprovechan en la empresa/total de trabajadores con conocimiento en otras áreas	Una día a partir de septiembre	Semanal	0	Jefes directos
	Ofrecer cursos de capacitación a los colaboradores en sus áreas de desempeño	Establecer convenios con entidades de educación que permita la formación de los colaboradores en su área de desempeño	Cantidad de convenios realizados/ cantidad de convenios propuestos x 100	Un mes a partir de junio	Anual	1.000.000	Administrador
Costo de la dimensión						1.000.000	

Dimensión	Procesos y procedimientos										
Diagnóstico	Las actividades que transforman los recursos en productos cumplen con los objetivos de la empresa, sin embargo, el 8% de los colaboradores opina que no existe interés en trabajar con mayor agilidad										
Prioridad	Alta		Media		Baja	X					
Objetivo		Actividades		Tarea			Indicadores	Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Lograr mayor agilidad en los procesos y procedimientos de la empresa		implementar modelos gestión de la calidad (5s y/o seis sigma)		Identificar las tareas que ralentizan los procesos y procedimientos			Número de cuellos de botella solucionados/total de número de cuellos de botella identificados x 100	Quince días a partir de septiembre	Trimestral	0	Jefes directos
				Planear, hacer, verificar y actuar a través de un modelo de gestión que elimine o corrija el o los cuellos de botella en los procesos y procedimientos en la empresa				Tres meses a partir de septiembre	Continuamente	0	
		Realizar seguimiento al estado de los procesos y procedimientos desde la perspectiva de los colaboradores		Abril un espacio semanal (reunión corta) con el fin de hacer seguimiento al estado de los procesos y procedimientos			Número de procesos mejorados/ total de procesos en la empresa x 100	Semanal a partir de septiembre	Semanal	0	Administrador/jefes directos
				Implementar un medio (buzón) para que los colaboradores de la empresa puedan dar sus sugerencias y quejas sobre los procesos y procedimientos en la organización de forma anónima			Cantidad de medios implementados / cantidad de medios propuestos x 100	Continuamente a partir de septiembre	Una vez	45.000	Administrador
Costo de la dimensión										45.000	

Dimensión	Comunicación									
Diagnóstico	Los medios (carteleras, whatsapp y presencial) que se utilizan para transmitir y recibir la información sobre las tareas en ocasiones no es efectiva, debido a fallas en los medios y/o la información transmitida no es entendible en todos los niveles de la empresa									
Prioridad	Alta		Media		Baja	X				
Objetivo		Actividades		Tarea		Indicadores	Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Lograr mayores niveles comunicación efectiva en la organización		Capacitar a los empleados que tengan personal a cargo sobre comunicación ejecutiva y oratoria efectiva con el fin de asegurar que la información que se transmita sea efectiva/asertiva y llegue al personal indicado		Brindar cursos cortos virtuales cada seis meses a los empleados con personal a cargo sobre comunicación y reuniones		Número de trabajadores capacitados sobre comunicación y oratoria efectiva/ total de colaboradores con personal a cargo x 100	Un mes a partir de septiembre	Semestral	300.000	Administrador
		Enriquecer los medios que se emplean para transmitir la información interna en la empresa de forma no presencial		Actualizar y poner en un lugar adecuado las carteleras y aplicaciones que se utilizan en la empresa para comunicar la información		Cantidad de colaboradores que conocen a tiempo la información interna /total de trabajadores en la empresa x 100	Un día a partir de septiembre	Semanal	0	Jefes directos
Costo de la dimensión									300.000	

Dimensión	Productividad										
Diagnóstico	Un porcentaje considerable de colaboradores se encuentran expuestos a estrés térmico, además, algunos trabajadores no terminan a tiempo o antes las tareas asignadas debido a factores del entorno										
Prioridad	Alta		Media		Baja	X					
Objetivo		Actividades		Tarea		Indicadores		Tiempo	Frecuencia	Costo	Resp
Establecer estrategias que reduzcan el estrés térmico en las instalaciones de la pyme		Adaptar el espacio de trabajo de forma que sea más fresco		Comprar ventiladores		Cantidad de ventiladores comprados/cantidad de total de ventiladores propuestos x 100		Un mes a partir de septiembre	Una vez	850.000	Administrador
				Comprar y adaptar en las instalaciones extractores de aire		Cantidad total de comprados/cantidad de propuestos x 100		Un mes a partir de septiembre	Una vez	500.000	
		Disminuir la intensidad de trabajo en las horas de mayor calor		Establecer descansos cortos		Número de trabajadores que cumplen con los descansos/ total de trabajadores x 100		Un mes a partir de septiembre	Diario	0	
		Implementar un punto de hidratación		Adquirir un dispensador de agua que les permita mantener hidratados y frescos		Cantidad de dispensadores de agua comprados/cantidad total de dispensadores de agua propuestos x 100		Un mes a partir de septiembre	Una vez	500.000	

Diseñar un plan de metas que permita identificar que tareas se deben realizar primero	Cumplir con las tareas asignadas	Priorizar tareas todos los días	Número de metas cumplidas a la semana / Total de metas propuestas a la semana x 100	Una semana a partir de septiembre	Diario	0	
Costo de la dimensión						1.850.000	
Costo total de la propuesta						7.180.000	

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En Colombia la industria textil-confección ha sido de gran tradición en el sector industrial (Van der Bruggen y Generalitat de Catalunya, 1999). Sin embargo, en las últimas décadas se ha visto en dificultades. Entre sus causas se especulan diversos factores relacionados con la globalización, el sector, el ambiente laboral y el comportamiento de los colaboradores. En vista de lo anterior, el presente trabajo de investigación se centra en identificar la influencia del clima organizacional sobre la productividad de una pyme del sector de confecciones. A causa de que, el clima organizacional es la percepción y apreciación de los trabajadores sobre aspectos estructurales, interpersonales y del ambiente físico de una organización que de una u otra manera impacta de manera positiva o negativa las relaciones (García Solarte, 2009). Al mismo tiempo, influye en los comportamientos y actitudes de los trabajadores de una empresa y viceversa (Rodríguez, 2016). Mientras que, la productividad se relaciona con la eficiencia y eficacia que se desprenden en un proceso, por lo que aumentar esta variable es lograr mejorar resultados teniendo en cuenta cada recurso empleado para generarlo (Gutiérrez, 2010). Como resultado se encontró que el clima organizacional no se relaciona y no influye sobre la productividad de Salmón Clothing de la ciudad de Tuluá.

A partir del instrumento utilizado para identificar la percepción del ambiente de trabajo en la pyme estudiada se halla que la apreciación que poseen los colaboradores sobre el clima organizacional de Salmón Clothing es bueno. Cabe resaltar que las pymes del sector es su mayoría están conformadas por colaboradores que poseen algún parentesco con los dueños de la empresa (Gómez Niño, 2012). Del anterior contexto, se puede deducir que, dicha cercanía entre los integrantes de la pyme pudo influir en la tendencia de las calificaciones asignadas a cada dimensión.

Por otro lado, al usar el instrumento elaborado mediante la literatura consultada y los cuestionarios de Zavaleta Azabache (2017) y Valverde Mamani (2019) se determina que el nivel de productividad de la pyme es positivo, es decir, que en dicha empresa se trabaja de forma eficiente y eficaz de acuerdo con la apreciación de los colaboradores vinculados a la pyme en el año 2020. A partir de los resultados se investiga cada resultado y se encuentra que los ítems de mayor conformidad para los colaboradores son justificados a través de méritos propios como experiencia o rapidez, mientras que, los ítems que se encuentran por debajo del promedio general los definen a través de factores del entorno como asignación de tareas antes de terminar las que se encuentran en curso.

En cuanto a la influencia del clima organizacional sobre la productividad en Salmón Clothing se encontró que no hay relación, puesto que, en la correlación se encontró que las variables no se asocian, además, desde la regresión lineal se corrobora lo anterior, puesto que, el clima organizacional no influye en la productividad ni de manera positiva ni negativa, debido a que, su significancia se situó por encima de 0,1. En síntesis, si el clima organizacional en Salmón Clothing es positivo o negativo este no incide en el aumento o disminución de la productividad de la misma.

La propuesta de plan de mejoramiento y fortaleciendo para la empresa se realiza teniendo en cuenta las dimensiones/ítems de las variables evaluadas que obtuvieron calificaciones por debajo del promedio general de las mismas. En resumidas cuentas, para la primera variable se eligieron las dimensiones con una medición cualitativa de malo, aceptable y bueno por debajo de 4,66 (plan estratégico, higiene y salud ocupacional, reconocimiento, desarrollo personal y profesional, procesos y procedimientos y comunicación). Mientras que, para la segunda variable se seleccionaron los ítems relacionados con terminar las actividades en el tiempo establecido o antes y los factores ambientales que influyen en la productividad, situados bajo el promedio general de 4.55 de esta variable.

Los resultados arrojados en la presente investigación sirven para deducir que el clima organizacional y los factores humanos no son exclusivos en el impacto de la productividad, puesto que, existen otras variables y otros factores de carácter administrativos, de demandas de productos y del funcionamiento de la maquinaria, entre otros, los cuales también influyen en la eficiencia y en la eficacia de la productividad en una empresa. Es así como se logra comprender que, si dos variables se relacionan en un sector o en un área específica no personifica a todas las empresas de dicho sector o área, puesto que, cada organización es única, a causa de ser un sistema socio-técnico donde intervienen y se interrelacionan las personas, recursos y la tecnología; con el propósito de cumplir con su misión (Blank Bubis, 2002). Por lo anterior, en cada organización se encontrarán ambientes de trabajo y niveles de productividad diferentes que determinaran los rasgos de la misma y a su vez fijaran el éxito o fracaso de la empresa, en efecto, la relevancia del estudio se establece en generar investigaciones en las pymes de cada sector enfocadas en el clima organizacional y en la productividad, con el propósito de comprender su naturaleza y divergencias con otras empresas.

Salmón Clothing es una pyme relativamente nueva que ha vivido ciertos contratiempos como cualquier empresa que ingresa al mercado. Referente a su ambiente de trabajo se observa que se ha transformado en menos de un año, lo anterior como consecuencia de rotación de personal de un 54% de la población de la empresa. En otro aspecto, se deduce con base a los resultados que actualmente

la percepción que tienen los colaboradores sobre la pyme es buena para el clima organizacional y positiva para la productividad, así pues, la tendencia en su evaluación puede ser debido al parentesco de los dueños/administrativos con los colaboradores o tal vez como consecuencia de la influencia de los pares sobre el personal nuevo.

Al estudiar estas variables se visualizaron ciertas limitaciones como la rotación del personal durante la investigación, puesto que, al momento de indagar sobre la empresa se encontraron ciertas problemáticas frente al ambiente de trabajo, las cuales, se disolvieron al encontrar nuevo personal en la pyme al momento de realizar la encuesta. Además, aquellos al momento de realizar los cuestionarios no habían experimentado ciertas situaciones las cuales permiten responder con mayor claridad y certeza las dimensiones del clima laboral y los ítems de productividad. Asimismo, el aislamiento a causa de la pandemia por el Covid-19 influyo en la elaboración de un cuestionario para medir la productividad de la pyme, puesto que, se dificultó determinar la variable por medio de la observación y registro de productos. De igual forma, este nuevo acontecimiento imprevisible que dicta estar en cuarentena, encamino el diagnostico de las dos variables de forma virtual. Llevando a que los colaboradores no se comprometieran a responder los cuestionarios de manera adecuada, puesto que, el enlace se les envió en horas laborales.

Las futuras investigaciones deben estar orientadas a determinar que variables influyen en la productividad y enfatizar su medición a través de registros. No obstante, esta técnica no debe ser aplicada en organizaciones que presenten constante rotación de personal o en períodos de propagación mundial de una enfermedad. Lo anterior, puesto que los resultados pueden orientarse a una tendencia en la calificación, debido a que aquello interfiere en la certeza y apreciación que tienen los colaboradores sobre la empresa. De igual forma, se deben realizar estudios que favorezcan el desarrollo de estrategias que se adecuen a las pymes, puesto que, algunas situaciones que aplican para las grandes empresas no aplican para las micro, pequeñas y medianas empresas.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejoramiento y fortalecimiento que se ha desarrollado a partir de este estudio, ya que con este se pretende dar solución a las dimensiones que presentan debilidades, las cuales se encuentran por debajo del promedio general y a su vez debajo de la calificación ideal de la variable. Aquel puede ser mejorado con iniciativas que se asocien a los resultados encontrados
- Debe realizarse seguimiento periódico al ambiente de trabajo, con el propósito de fortalecer y sostener en el tiempo las dimensiones con calificación buena y aceptable y mejorar las que se encuentre con calificaciones de malo y pésimo y así mantener un buen clima organizacional en la pyme
- Elaborar un diseño de cargos que permita seleccionar el personal adecuado para cada cargo en la empresa, al igual que, realizar estrategias de reconocimiento con la finalidad de disminuir la constante rotación de personal, puesto que, ello genera aumento en los costos, debido a la capacitación destinada a los colaboradores nuevos
- La administración debe considerar invertir en el diseño de un sistema de gestión y salud en el trabajo que ayude a los trabajadores a identificar los riesgos en la organización y en su puesto de trabajo para prevenirlos, intervenirlos y controlarlos a tiempo
- La pyme de confecciones debe mejorar sus canales de comunicación con el propósito de manejar una información clara y de rápida difusión sobre las actividades a realizar y así ser desempeñadas adecuadamente
- Se recomienda a la administración la adquisición de equipos que reduzcan o eliminen el estrés térmico en las áreas requeridas en Salmón Clothing
- Implementar estrategias que posibiliten el autodesarrollo de los trabajadores al interior y exterior de la empresa
- Utilizar herramientas que permitan medir la ejecución del trabajo por medio del registro de datos para conocer su nivel de productividad y hacer seguimiento en sus procesos, con la finalidad de desarrollar estrategias que le ayude a mejorar

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alavéz Juárez, S. (2017). *¿Existe relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores del departamento de inmunosupresores de un laboratorio farmacéutico?* (Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0779139/0779139.pdf>
2. Ávila Ortiz, B. C y López Gálvez, B. A. (2018). *Influencia del clima organizacional sobre la productividad en el área de planeación estratégica de ventas de una empresa del sector farmacéutico.* (Trabajo de grado). Universidad del Valle. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14143/CB0592829.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Bain, D. (1985). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa.* México: McGraw Hill. isbn: 968-451-616-9
4. Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8 -19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
5. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición.* Colombia: Pearson Educación. isbn: 978-958-699-128-5
6. Blank Bubis, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico.* Cali. Universidad del Valle. isbn: 958-9047-06-8
7. Blas Jiménez, M.P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas.* Palibrio. isbn: 978-1-4633-5495-4
8. Camacho Reyes, K. (2008). *Las confesiones de las confecciones: condiciones laborales y de vida de las confeccionistas de Medellín.* Medellín. Escuela Nacional Sindical. Isbn: 978-958-8207-48-3

9. Cámara de Comercio de Cali. (2016). *Sistema Moda*. Cámara de Comercio de Cali. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/sistema-moda-0/>
10. Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T]. Art.1. Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. 7 de junio de 1951 (Colombia).
11. Código Sustantivo del Trabajo [C.S.T]. Art.159. Decretos 2663 de 1950. 7 de junio de 1951 (Colombia).
12. Constitución Política de Colombia [Const]. Art.25. 7 julio de 1991 (Colombia).
13. Criado, G. (Entrevistado). (5 de abril, 2019). *El llamado de la industria textil al Gobierno de Colombia*. [Transmisión de radio]. J. Sánchez Cristo (Entrevistador). En: W Radio. Colombia. Recuperado de <https://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/el-llamado-de-la-industria-textil-al-gobierno-de-colombia/20190405/nota/3887292.aspx>
14. Cruelles, J. A. (2012). *Productividad e incentivos: cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. eisbn: 9788426720368
15. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim19_produccion_y_gasto.pdf
16. García García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Granada. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/1353/16486845.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42),43-62. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

18. García Solarte, M., Murillo Vargas, G., y González Ocampo, C.H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali: Universidad del Valle. isbn: 978-958-670-610-1
19. García, M., y Zapata, D. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Cali: documento inédito
20. Gómez Niño, O. (2012). Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles. *Cuadernos de Administración*, 28(47),53-64. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/6531/costo%20volumen%20precio%20y%20utilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Gómez Sánchez, A. M. (2011). Productividad multifactorial del sector manufacturero del Cauca 1993-2006. *Sociedad y Economía*, (20), 243-265. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/613/sector%20manufacturero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
22. González Bonilla, Y. (2019). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Ciencia Administrativa*, (2), 8–16. issn: 1870-9427
23. Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad. Tercera edición*. México: McGraw Hill. isbn: 978-607-15-0315-2
24. Heizer, J. y Render, B. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. isbn: 9788490352892
25. Hernández García, T. (2014). *Estudio sobre los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa "Siacomex Ltda." Buenaventura 2013*. (Trabajo de grado). Universidad del Valle, Buenaventura. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10781/0513191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
26. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación quinta edición*. México. McGraw Hill. isbn: 978-607-15-0291-9

27. Isaza Forero, J. E. y Salcedo Ramírez, N. A. (2012). *Impacto del clima organizacional sobre la productividad en Organización Wilson S.A.* (Trabajo de grado). Universidad del Valle, Tuluá. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12608/0492322.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

28. Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Cuarta edición.* eisbn: 9789586488747

29. Ley N° 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. D.O. N°.45.628.

30. López Herrera, J. (2013). + *Productividad*. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/+Productividad.html?id=ObSOAgAAQBAJ&redir_esc=y

31. Ludym, J., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5),175-186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>

32. Malluk Marengo, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 17(33), 215-250. doi: <http://dx.doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>

33. Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L.O., y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26),5-15. doi: 10.17230/ad-minister.26.1 www.eafit.edu.co/ad-minister. eissn: 2256 – 4322

34. Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., y Núñez Bottini, M.A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. *Intangible Capital*,7(2),549-584. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>.

35. Méndez Álvarez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales Cuarta edición*. México: Limusa/Noriega. isbn: 9789681871772
36. Meza De los Cobos, S., Morgan Beltrán, J. y Díaz Nieto, E. S. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. doi: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
37. Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. Issn: 2011-7191
38. Mora Bolaños, C. (2017). *Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima organizacional de la corporación universitaria Autónoma de Nariño – extensión Cali – 2017*. (Tesis). Universidad del Valle, Cali. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/13858/CB0577787.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
39. Niebel, B.W., y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Duodécima edición*. México: McGraw Hill. isbn: 978-970-10-6962-2
40. Niño Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe Segunda edición*. Bogotá: Ediciones de la U. isbn: 9789587920765
41. Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L. E., Coronell Cuadrado, R. D., Hamburger Madrid, K., y Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14 (2), 187-193. Recuperado de: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_lh/article/view/16350
42. Patlán Pérez, J. (2014). Definición, medición y consecuencias del clima organizacional: resultado de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe Prado. (Ed), *Clima y Ambiente Organizacional: trabajo, salud, y factores psicosociales* (pp. 39-86). El Manual Moderno.

43. Portafolio. (2017). *Productividad baja y poca inversión en confecciones*. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/estudio-resalta-la-crisis-del-sector-de-confecciones-508939>
44. Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad manual práctico*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo. Isbn: 92-2-305901-1
45. Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36. issn: 0124-4639. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>
46. Resolución N° 0497 de 2013 [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo]. Por la cual se expide el reglamento técnico para etiquetado de productos en circunstancias especiales señaladas en el artículo 15 de la Ley 1480 del 12 de octubre de 2011. 20 de febrero de 2013.
47. Resolución N° 1373 de 2018 [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo]. Por la cual se modifica el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones. 13 de julio de 2018.
48. Resolución N° 358 de 2020 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. 12 de marzo de 2020.
49. Resolución N° 666 de 2020 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus COVID-19. 24 de abril de 2020.
50. Resolución N° 666 de 2020 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en la industria manufacturera. 24 de abril de 2020.
51. Resolución N° 844 de 2020 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por la cual se prorroga la emergencia sanitaria por el nuevo coronavirus que causa la COVID-19. Se modifica la resolución 358 de 12 de marzo de 2020

modificada por las resoluciones 407 y 450 de 2020 y se dictan otras disposiciones. 26 de mayo de 2020.

52. Rodríguez, D. (2016). *Diagnostico organizacional. Octava edición actualizada*. Colombia: Alfaomega. isbn: 9789587780871
53. SURA. (2014). *Análisis de Comportamiento y Oportunidades del sector Sistema Moda*. Recuperado de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
54. Toro Álvarez, F. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana, segunda edición*. Medellín, Colombia.
55. Toro Álvarez, F. (2003). Incidencia del clima organizacional sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 22(2), 77-83.
56. Uribe Prado, J. F., González Troncoso, M., Littlewood Zimmerman, H., y Gurrola Rodríguez, M. Á. (2014). Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas: tres estudios en México y Centroamérica. En J. F. Uribe Prado (Ed), *Clima y Ambiente Organizacional: trabajo, salud, y factores psicosociales* (pp. 95-116). El Manual Moderno.
57. Valverde Mamani, G. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad en el personal administrativo de la universidad Nacional José María Arguedas en el año 2017*. (). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3842/TM%20ADGp%204759%20V1%20%20Valverde%20Mamani%20Grecia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
58. Van der Bruggen, M., y Generalitat de Catalunya, B. (1999). *El sector textil en Colombia*. Google Académico. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1086_textilcolombia.pdf
59. Zavaleta Azabache, J. L. (2017). *Motivación y productividad laboral en los trabajadores de las dependencias policiales del distrito de nuevo Chimbote*

2017. (Tesis). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/225582117.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de clima organizacional y de productividad

El Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García Solarte, 2009)

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa del suroccidente colombiano, y diagnosticar específicamente el Clima Organizacional de *Salmón Clothing*. Con este estudio se pretende identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen ciertas apreciaciones sobre el clima y conocer las posibles soluciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento o fortalecimiento en ciertos aspectos de la empresa.

Introducción al estudio

Esta es una investigación de carácter académico, como parte del desarrollo investigativo del pregrado en Administración de Empresas del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle – sede Buga, y por tal razón los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, sin identificar a las personas, por lo tanto, los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuente con la libertad de hacerlo.

El cuestionario que se presenta a continuación, con el fin de recolectar la información para el diagnóstico de clima organizacional, fue diseñado inicialmente con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, por el Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 23 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales se solicita contestar de la manera más objetiva posible.

- El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de uno a cinco, en donde el uno representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.
- En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
- Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente se sugiere poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

DATOS GENERALES

Edad:

Entre 18 y 25 años		Entre 26 y 35 años		Entre 36 y 45 años		Entre 46 y 55 años		Mayor de 56 años	
--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	------------------	--

Género:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

Área:

Administrativa		Diseño		Producción	
----------------	--	--------	--	------------	--

Nivel de educación:

Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional	
-----------	--	---------	--	-----------	--	-------------	--

Antigüedad:

Menos de 6 meses	Entre 6 y 11 meses	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 4 años	Más de 4 años
------------------	--------------------	------------------	------------------	---------------

1. PLAN ESTRATEGICO

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?

2.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No los

conozco

Los conozco profundamente

1.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.
- b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.
- d) Cambian constantemente y esto no se informa.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otra _____ causa

¿Cuál? _____

1.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.

¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?

1.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo permite

Lo permite

2.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.
- b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.
- c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.
- d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)
- e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.
- f) Otra _____ causas

¿Cuál? _____

2.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

3. IDENTIDAD

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace.

¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?

3.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nula

Alta

3.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos
- b) No comparto las normas y valores que rigen en la empresa

3.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

- c) Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la empresa.
- d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la empresa, no ayuda a generar identidad en los colaboradores.
- e) Otra causa ¿Cuál?

4. ÉTICA

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.

4.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No aplico

Si aplico

¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?

4.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo
- b) Solo aplico algunos
- c) No se ha difundido ampliamente
- d) No conozco el código de ética
- e) No me interesa aplicarlo
- f) Otra causa ¿Cuál?

4.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

5. NORMAS

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

5.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No aplico

Si aplico

¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?

5.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.
- b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.
- c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.
- d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa.
- e) Otra causa ¿Cuál?

5.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

6. INFRAESTRUCTURA

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?

6.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo permiten

Si lo permiten

6.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.
- b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.
- c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos.
- d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.

6.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

e) Otra causa ¿Cuál?

7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.

¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?

7.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo creo

Si lo creo

7.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos
- b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo
- c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos.
- e) Otra causa ¿Cuál?

7.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.

¿Su jefe inmediato, es persona personas motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?

8.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo es

Lo es

8.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
- b) El jefe tiene muchas personas a cargo
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás
- d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva
- e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otra causa ¿Cuál?

8.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?

9.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo son de ninguna manera

Lo son completamente

9.2 Causas

Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)

- a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.
- c) Falta cordialidad en el trato.
- d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones.
- f) Otra causa ¿Cuál?

9.3 Soluciones

Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

10. TRABAJO EN EQUIPO

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. ¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?	10.1 Escala de Calificación <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo impulsa Si lo impulsa	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
10.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos. b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?	10.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.					

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?	11.1 Escala de Calificación <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No se solucionan Se solucionan satisfactoriamente	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
11.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra. e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas. f) Otra causa ¿Cuál?	11.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.					

12. GRUPOS INFORMALES						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. ¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?	12.1 Escala de Calificación <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> No lo considero Si lo considero	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
12.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos. e) Otra causa ¿Cuál?	12.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.					

13. COOPERACIÓN
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión

La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. <i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</i>	13.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo hacen Lo hacen siempre
13.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa. c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f) Otra causa ¿Cuál?	13.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

14. TOMA DE DECISIONES	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este. <i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</i>	14.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No la tengo La tengo siempre
14.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?	14.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

15. COMUNICACIÓN	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. <i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i>	15.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo creo Si lo creo
15.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	15.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

16. RETROALIMENTACIÓN

Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. ¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?	16.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No la tengo siempre La tengo
16.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	16.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.
a) No se hace retroalimentación en ningún sentido b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Sólo lo hacemos de vez en cuando f) Otra causa ¿Cuál?	

17. COMPENSACIÓN	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros). ¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?	17.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo creo de ninguna manera Lo creo completamente
17.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	17.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.
a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Comparando con otras empresas, mi compensación es baja c) La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación d) Otras causas ¿Cuáles?	

18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. ¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?	18.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo ha diseñado Lo ha diseñado completamente
18.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	18.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.
a) La empresa no ha informado nada sobre eso. b) En la empresa no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo. d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes. e) Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la empresa, pero su desempeño no es el adecuado. f) Otra causa ¿Cuál?	

19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	

El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa. <i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i>	19.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo haceLo hace siempre
19.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa. d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional. e) Otra causa ¿Cuál?	19.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

20. RECONOCIMIENTO	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades. <i>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</i>	20.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No se les reconoceSe les reconoce completamente
20.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	20.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.
a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	

21. BALANCE VIDA-TRABAJO	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades. <i>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i>	21.1 Escala de Calificación 12345 No se preocupaSi se preocupa
21.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante. b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. d) Se habla del balance vida-trabajo pero no se hace nada por ello. e) Otra causa ¿Cuál?	21.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

22. TRABAJO GRATIFICANTE Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión
--

El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite. ¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?	22.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo estoy Si lo estoy
22.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente. c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta. e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades. f) Otra causa ¿Cuál?	22.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

23. MOTIVACIÓN	
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	
La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. ¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?	24.1 Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No se motiva de ninguna forma Se motiva completamente
23.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) La empresa no motiva a sus colaboradores. b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?	23.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.

24. PRODUCTIVIDAD	
Por favor evalúe los ítems en una escala de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para cada ítem de esta variable	
La productividad se refiere es la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.	
Preguntas	Respuestas
¿Considera usted que es productivo en el trabajo? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No soy productivo Si soy productivo
¿Cree usted que cumple con los estándares o requerimientos solicitados por la gerencia? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No cumplo Si cumplo
¿Considera usted que realiza las actividades/tareas asignadas en los tiempos establecidos para ello? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo considero Sí lo considero
¿Relacionado con sus labores termina antes de tiempo los productos solicitados? Causas _____ -	Escala de Calificación

	1 2 3 4 5
	No término antes Si término antes
¿Cree usted que realiza más productos de los correspondientes al estándar solicitado? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No los realizo Si los realizo
¿Considera usted que su nivel de productividad es positivo en relación a sus compañeros? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No es positivo Si es positivo
En lo relacionado a su puesto de trabajo ¿Existen factores ambientales que favorezcan su productividad? ¿Cuáles? _____ _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No existen Si existen
¿Participa usted de otras tareas cuando ha terminado las asignadas? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No participo Si participo
¿Cree usted que los procesos utilizados le permiten optimizar los recursos de la empresa? Causas _____	Escala de Calificación 1 2 3 4 5 No lo permiten Si lo permiten

GRACIAS.