

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MATERIALES Y AGREGADOS E.M.T. S.A.S.
Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO**



**JUAN ALFONSO GIL AVENDAÑO
ANDRÉS AUGUSTO PEREIRO TORO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2019

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MATERIALES Y AGREGADOS E.M.T. S.A.S.
Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO**

**JUAN ALFONSO GIL AVENDAÑO
ANDRÉS AUGUSTO PEREIRO TORO**

**Monografía presentada como requisito para optar por el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
Óscar Iván Vásquez Rivera
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título profesional de Administrador de Empresas.

Director

Óscar Iván Vásquez Rivera

Administrador de Empresas

Evaluator

Santiago de Cali, 2019.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro profesor y director de trabajo de grado Óscar Iván Vázquez Rivera por su disposición y compromiso con la consecución de este proyecto, por el conocimiento que nos transmitió y los valiosos consejos que aportó para nuestro crecimiento profesional.

A la señora María Gladys Toro Moreno por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en su distinguida empresa y por todas las facilidades y el apoyo que nos brindó.

Finalmente, al programa académico de Administración de Empresas y a la Universidad del Valle, por el privilegio de pertenecer a esta alma mater, por la oportunidad de permitirnos aprender y de poner en práctica los conocimientos teóricos y por siempre buscar mantener la excelencia académica.

Juan Alfonso Gil Avendaño.

Agradezco mi familia: a mi padre, a mi madre y a mi hermana, quienes durante estos años de aprendizaje y de vida universitaria han sido una fuente constante de apoyo y de nutridas discusiones que me han permitido con el tiempo formar mi propia visión del mundo y me han guiado para no desfallecer en el camino de mis aspiraciones.

A mis amigos por los momentos invaluables, las experiencias compartidas, el apoyo y su ayuda que me brindaron en esta etapa de mi vida. A todos de los que en alguna oportunidad he tenido el gusto de llamar profesor o profesora, gracias por todo el tiempo que han invertido en transmitir sus conocimientos sobre los temas que conciernen a mi profesión e incluso a la vida.

Andrés Augusto Pereiro Toro.

Agradezco a mis padres, porque así estén cerca o lejos siempre siento su apoyo incondicional; su esfuerzo por brindarme una educación y un enfoque de mundo me han permitido afrontar todo reto con la mejor motivación, actitud y aptitud. A mis familiares, que me han tendido la mano, me han guiado y acompañado. Su preocupación y atención por todo lo concerniente a mi vida y educación me han permitido hacer muy llevadero estos años de estudio.

A mis amigos, que me han ayudado y me han enseñado el valor de no conformarse, de salir adelante y de seguir luchando por los sueños; que no toda competencia es mala y que vale la pena estar rodeado de gente brillante que te permite sacar lo mejor de ti.

Y, por último, a mi país Colombia, agradezco la oportunidad de poder hacer parte de su belleza, su gente, su ambiente y espíritu.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN	14
2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. MARCO DE REFERENCIA	17
3.1. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	17
3.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
3.1.3 MODELOS Y ENFOQUES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES	29
3.1.4.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	29
3.1.4.2. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	29
3.1.4.3. DIMENSIÓN CONFLICTOS.....	30
3.1.4.4. DIMENSIÓN RELACIONES.....	31
3.1.4.5. DIMENSIÓN PRESIÓN POR PRODUCIR	31
3.1.4.6. DIMENSIÓN ÉNFASIS EN EL ENTRENAMIENTO	32
3.1.4.7. DIMENSIÓN BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS	32

3.1.4.8. DIMENSIÓN TRADICIÓN	33
3.1.4.9. DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN	33
3.2. MARCO CONTEXTUAL	34
3.2.1 INFORMACIÓN BÁSICA	34
3.2.2 MISIÓN	34
3.2.3 VISIÓN.....	34
3.2.4 OBJETIVO	35
3.2.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	35
3.2.5.1. PROCESO PRODUCTIVO	35
3.2.5.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	35
3.2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	38
4.1. REQUERIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	38
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
4.3. ENFOQUE.....	39
4.4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
4.5. TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
4.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
4.6.1 TABULACIÓN	41
4.6.2 ORDENAMIENTO.....	42
4.6.3 PROCESAMIENTO	42
4.7. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	43

5. RESULTADOS	45
5.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
5.2. AJUSTE INSTRUMENTO A PARTIR DE PRUEBA PILOTO	45
5.3. IMPLEMENTACIÓN DE CUESTIONARIO	46
5.4. DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL	47
5.4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	47
5.4.1.1. SEXO	47
5.4.1.2. EDAD	48
5.4.1.3. ÁREA	49
5.4.2 VARIABLES.....	50
5.4.3 DIMENSIONES.....	52
5.4.4 VARIABLES OBJETIVO	53
5.4.4.1. VARIABLES OBJETIVO VS SEXO	53
5.4.4.2. VARIABLES OBJETIVO VS EDAD	54
5.4.4.3. VARIABLE OBJETIVO VS ÁREA.....	55
5.4.5 PREGUNTA ABIERTA.....	56
5.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	57
5.5.1 ANALISIS DE CONFIABILIDAD	57
5.5.2 ANÁLISIS DE VALIDEZ.....	58
5.6. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO	61
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
6.1. CONCLUSIONES.....	68
6.2. RECOMENDACIONES	70
7. BIBLIOGRAFÍA	71
8. ANEXOS	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tipos de Clima Organizacional basado en el modelo de Likert</i>	26
Tabla 2. <i>Variables y reactivos de ESTRUCTURA</i>	29
Tabla 3. <i>Variables y reactivos de RESPONSABILIDAD</i>	30
Tabla 4. <i>Variables y reactivos de CONFLICTOS</i>	30
Tabla 5. <i>Variables y reactivos de RELACIONES</i>	31
Tabla 6. <i>Variables y reactivos de PRESIÓN POR PRODUCIR</i>	31
Tabla 7. <i>Variables y reactivos de ÉNFASIS EN EL ENTRENAMIENTO</i>	32
Tabla 8. <i>Variables y reactivos de BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS</i>	32
Tabla 9. <i>Variables y reactivos de TRADICIÓN</i>	33
Tabla 10. <i>Variables y reactivos de PARTICIPACIÓN</i>	33
Tabla 11. <i>Cargos y número de colaboradores</i>	37
Tabla 12. <i>Frecuencia de la variable Sexo</i>	47
Tabla 13. <i>Frecuencia de la variable Edad</i>	48
Tabla 14. <i>Frecuencia de la variable Área</i>	49
Tabla 15. <i>Media de dimensiones</i>	52
Tabla 16. <i>Variables objetivo vs sexo</i>	53
Tabla 17. <i>Variables objetivo vs edad</i>	54
Tabla 18. <i>Variables objetivo vs área</i>	55
Tabla 19. <i>Percepción del clima laboral</i>	56
Tabla 20. <i>Confiabilidad del instrumento</i>	57
Tabla 21. <i>Confiabilidad por dimensión</i>	57
Tabla 22. <i>Varianza por variables</i>	58
Tabla 23. <i>Matriz de componente rotado</i>	59
Tabla 24. <i>Plan de mejoramiento por actividades</i>	62
Tabla 25. <i>Plan de mejoramiento por tareas (actividad 1)</i>	64
Tabla 26. <i>Plan de mejoramiento por tareas (actividad 2)</i>	65
Tabla 27. <i>Plan de mejoramiento por tareas (actividad 3)</i>	66
Tabla 28. <i>Plan de mejoramiento por tareas (actividad 4)</i>	67

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logo E.M.T. S.A.S.	34
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de la variable Sexo.	47
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de la variable Edad.	49
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de la variable Área.	50
<i>Figura 5.</i> Media de variables.	51
<i>Figura 6.</i> Media de dimensiones.	52
<i>Figura 7.</i> Variables objetivo vs sexo.	53
<i>Figura 8.</i> Variables objetivo vs edad.	54
<i>Figura 9.</i> Variables objetivo vs área.	55
<i>Figura 10.</i> Percepción del clima.	56

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para prueba piloto.	74
Anexo 2. Cuestionario.	79

INTRODUCCIÓN

El tema de Clima Organizacional es de gran importancia porque es un factor que influye en el Comportamiento Organizacional, hasta el punto que la percepción que tenga un colaborador al interior de la organización puede definir su rendimiento y el trato con los demás miembros de la empresa.

El presente estudio tiene como objeto el diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa Materiales y Agregados E.M.T. S.A.S. (Edwin Martínez Transportes S.A.S.), cuyo gerente general es el señor Edwin Andrés Martínez Toro y la administradora es la señora María Gladys Toro Moreno.

Esta organización se ubica en Dapa, corregimiento del municipio de Yumbo, y tiene como objeto social la extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita; el transporte y/o trituración de dicho material, el alquiler de maquinaria pesada (retroexcavadoras, bulldozers o volquetas) o la prestación de servicios para labores de preparación de terrenos.

A través de la identificación y construcción de dimensiones, variables y reactivos, se realizará un estudio y posterior análisis del Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S.

Para ello, se construirá un instrumento que consistirá en un cuestionario escrito empleado para la recolección de información. Será sometido a una prueba piloto mediante la cual se reconocerá previamente la efectividad del mismo y permitirá que se realicen ajustes antes de iniciar el proceso general.

Además, será implementado en las dos áreas que tiene la empresa: la operativa y la administrativa; todo ello sobre una muestra representativa de la población de trabajadores de planta.

Posteriormente, haciendo uso de herramientas de análisis estadístico con el programa IBM SPSS Statistics (SPSS) se obtendrán una serie de resultados que permitirán conocer aquellas dimensiones y variables mal percibidas, junto con las características de los colaboradores que tengan dicha percepción.

Con ello se realizará una propuesta que los corrija y permita una mejora en la percepción de los colaboradores; además, en la misma se incluirán las acciones y elementos detallados como son los costos, metas, etc. que permitirán a E.M.T. S.A.S. gestionar su mejoramiento de manera efectiva.

Por último, se formularán una serie de conclusiones que darán cuenta sobre los elementos más importantes durante la realización del estudio; adicionalmente, se darán unas recomendaciones a E.M.T. S.A.S. que pueden servir tanto para futuros estudios de este tipo, como para mitigar la baja puntuación en algunos reactivos.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa E.M.T S.A.S., dedicada a la extracción, trituración y transporte de material para obras civiles, alquiler de maquinaria pesada y prestación de servicios para preparación de terrenos; ubicada en Dapa, corregimiento de Yumbo, nunca se ha realizado una medición y análisis del Clima Organizacional.

Actualmente no tienen ningún tipo de reporte que permita conocer sobre el comportamiento de las personas respecto al Clima Organizacional, lo que hace necesaria la realización e implementación de este trabajo de investigación.

Durante el transcurso de la carrera se produjeron varias aproximaciones a la empresa que sirvieron para evidenciar algunos problemas que presenta E.M.T. S.A.S., como la percepción de estar poco integrados a la compañía que sienten los colaboradores, la idea de que las capacitaciones que se realizan son muy pocas y la sensación de estar limitados en la toma de decisiones.

Además, iniciando el presente estudio se desarrolló un primer acercamiento con la administradora, la señora María Gladys Toro Moreno, en el cual se dejaron en evidencia otras problemáticas que corresponden a la percepción sobre la seguridad y salud en el trabajo; las relaciones interpersonales de los colaboradores, y el cuidado del medio ambiente.

Se debe tener en cuenta que una percepción negativa por parte de los colaboradores sobre aspectos de su trabajo puede suponer un obstáculo en el desarrollo de sus funciones o ser causa de cambios en comportamientos y actitudes que sean poco favorables frente a las labores y los diferentes actores con quienes se relacionan.

De igual manera, una idea equivocada sobre las percepciones al interior de la dirección sobre sí misma y sobre sus colaboradores, puede afectar en gran medida al direccionamiento estratégico de la empresa, lo que conlleva a una toma de decisiones mal fundamentada, un mal planteamiento de objetivos, una gestión ineficiente del recurso humano, etc.

Por tanto, el presente estudio investigativo tiene como propósito conocer las opiniones de los colaboradores, con el fin de determinar el impacto del Clima Organizacional en las labores y en la prestación de los servicios de E.M.T. S.A.S.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

E.M.T. S.A.S. es una empresa que desde que el señor Edwin Andrés Martínez Toro fundó en el año 2007, ha tenido un crecimiento significativo tanto en la prestación de los servicios como en el número de personas que trabajan en la misma (teniendo 60 colaboradores para el año 2015 y actualmente contar con 108 en planta).

Este crecimiento continuo trae numerosos retos, uno de los más importantes es que, con la entrada de un gran número de personas nuevas a la organización, la gerencia debe realizar un mayor esfuerzo en la supervisión, pues se dificulta el reconocimiento de las necesidades individuales y grupales de forma directa.

En relación a lo anterior, se pudo evidenciar durante otras investigaciones que en E.M.T. S.A.S. se toman algunas decisiones sin tener en cuenta la opinión de los colaboradores. Para algunos gerentes medios existe desorden en algunas áreas de la empresa y se ven limitados cuando quieren dar una opinión, tal y como afirmó el jefe de patio, el señor César Díaz.

Al respecto, esto puede suponer un problema en tanto que el no tener en cuenta la opinión del colaborador, unido al aumento de la planta operativa, puede afectar el sentido de pertenencia, la motivación y generar mayor rotación.

Otro reto consiste en adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas del sector, pues se observó, durante el primer acercamiento con la señora Gladys, que recientemente se instaló un equipo de trituración que permite diversificar el portafolio de productos, cuestión que puede implicar la necesidad de implementar más capacitaciones que las que se llevan a cabo en el momento.

Adicionalmente, durante la realización de investigaciones anteriores se observó que algunos mecánicos rechazan la utilización de elementos de protección como cascos, guantes, botas, etc., por considerarlos como algo sin importancia y que estorba durante la realización de sus actividades; en consecuencia, hubo un fatal accidente a mediados de 2018, donde se vio involucrado un colaborador debido a esa concepción. Esto supone un problema en materia de seguridad, en caso de que no se logre una estrategia o alternativas que mitiguen el riesgo.

También se encontró, a través de una charla con un operario, que en E.M.T. S.A.S. hay una cultura del trabajo excesivo; es decir, cuando un trabajador pide permisos para ausentarse por motivos personales o se niega a trabajar horas extra es criticado y tildado de “perezoso”.

Con respecto al trato a la mujer, durante una visita hubo la siguiente anécdota: uno de los colaboradores hizo un piropo, vulgar y fuera de lugar, en las oficinas principales a una de sus compañeras; sin embargo, no hubo reacción por parte de los presentes. Esto puede suponer un caso de trato común entre compañeros donde esa es la dinámica aceptada, o es una situación de acoso que podría tener consecuencias negativas para E.M.T. S.A.S.

Por otro lado, un problema que se evidenció en el acercamiento con la Administradora Gladys Toro, es que se han presentado situaciones de violencia entre compañeros durante sus labores. Explicó que hace aproximadamente 2 años dos choferes “se agarraron a cuchillo” hasta el punto de herirse, en una obra civil y en un espacio público; por tanto, se percibe la necesidad de aplicar estrategias que permitan conocer mejor la opinión de trabajadores sobre situaciones de este tipo y generar mayor empatía entre los mismos si es necesario.

Por otra parte, dada la actividad de la organización, es importante que en E.M.T. S.A.S. exista un interés por conocer la percepción de los colaboradores respecto al impacto ambiental que generan las prácticas productivas propias del sector al que pertenece la empresa. Esto con el fin de tener conocimiento con el cual determinar si es necesario el desarrollo de una cultura enfocada al cuidado del medio ambiente, en dicho caso esta visión debe ser interiorizada por parte de cada uno de los colaboradores y ser impulsada desde la gerencia.

Por estas razones, es necesario realizar un estudio de Clima Organizacional que permita conocer que resistencias existen, tomar decisiones para vencerlas y, con ello, facilitar la gestión de personal en E.M.T. S.A.S; además, comprobar si hay opiniones que son particulares o compartidas por todos los colaboradores y, con ello, desarrollar estrategias o alternativas que se pueden llevar a cabo para mejorar la seguridad, el bienestar, la motivación, etc. en la organización.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que permiten mejorar el Clima Organizacional de la empresa Materiales y Agregados E.M.T. S.A.S. a partir del diagnóstico realizado en el año 2018?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El análisis del Clima Organizacional resulta ser una herramienta muy importante para las organizaciones, ya que a través de este se encuentran recursos que dan capacidad para realizar una correcta toma de decisiones y, con ello, una buena gestión.

Además, es de vital importancia recordar que las empresas existen por y para los seres humanos; es decir, su valor depende de la utilidad que tiene para la sociedad y, su ciclo, desde su inicio hasta el declive dependen, en gran medida, de los actos de los individuos relacionados con la misma (colaboradores, clientes, proveedores, etc.).

En esta línea de ideas, es preciso señalar que estudios de este tipo dan claridad y luz sobre la complejidad humana en las organizaciones, donde la relación de las emociones juega un papel importante en la sensación que se tiene sobre una situación, ser o cosa, hasta el punto de tener un efecto significativo sobre la motivación del personal y, por ende, en el desempeño general de la compañía.

De modo que, tanto los estados emocionales pueden afectar la percepción, como la percepción sobre cierta situación puede generar cambios en los estados emocionales. Al tener información sobre este tipo de elementos, se pueden tomar decisiones que modifiquen la percepción, la emoción o la motivación, hasta el punto de resultar beneficioso para todas las partes, y es ahí, donde radica toda su importancia.

Teniendo en cuenta lo anterior, si una empresa no le otorga al Clima Organizacional la debida importancia puede encontrarse con diferentes situaciones que entorpecerán su desempeño y generarán efectos negativos en los resultados, como los mencionados a continuación:

Conflictos interpersonales al interior de la compañía que pueden llevar a divisiones internas que generen un funcionamiento ineficaz de la organización; así como incumplimiento de normas estipuladas por la organización, que acarreen problemas legales, financieros o productivos.

Altas cifras de rotación y/o una mala gestión del conocimiento, con implicación en costos materiales y de tiempo en búsqueda de personal, capacitación y vinculación; además, el desarrollo de una percepción negativa del mercado sobre la organización, en razón de los malos funcionamientos, manejos internos y desempeño.

Por último, disminución del desempeño personal por frustración, falta de motivación, inconformidad, etc., en los colaboradores como resultado de diferentes situaciones presentes al interior de la organización que aún no han sido identificadas por la gerencia.

A la luz de lo expuesto y con el fin de complementar el porqué de la importancia de un análisis de Clima Organizacional, se exponen los siguientes casos:

En aquellas empresas donde los empleados han realizado funciones de una manera específica durante mucho tiempo es muy posible que se opongan a adoptar cambios en los procedimientos a los que están acostumbrados; de modo que, aun cuando las normas y políticas institucionales especifican las nuevas actividades que se debe desarrollar, las personas pueden presentar una actitud negativa al momento de adoptar los nuevos modelos.

En este caso, se hace necesario realizar un análisis de Clima Organizacional con el fin de conocer la percepción de los trabajadores frente a las nuevas dinámicas, esto para indagar las razones que conllevan al rechazo de la propuesta de cambio y encontrar soluciones adecuadas que aseguren el éxito de la implementación.

Adicionalmente, tomando otro ejemplo, compañías en las que, aunque existe una preocupación por el recurso humano, permiten la proliferación de conductas tóxicas como: abuso de poder, acoso sexual, acoso laboral, maltrato entre el personal, rivalidades que rozan el desprecio, etc. Esto debido a que muchas de estas conductas, en ocasiones, son poco perceptibles y se confunden fácilmente con dinámicas comunes del entorno de trabajo.

Por otra parte, la alta rotación en algunas organizaciones es debida a, junto con los factores anteriormente citados, considerar su oficio poco retador, demasiado intenso o con factores higiénicos precarios; es decir, que aun cuando se le otorga al trabajador los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, es necesario conocer qué percepción tiene respecto a los mismos, debido a que pueden resultar poco adecuados u obsoletos, lo que en últimas representa una disminución del rendimiento y motivación del colaborador.

Para tales situaciones la realización de un análisis de Clima Organizacional permite reducir la confusión a la hora de valorar qué dinámicas se pueden dar en el entorno de trabajo y cuáles resultan perjudiciales para la organización. Tomando la opinión de los individuos involucrados se obtienen conclusiones certeras y más objetivas que permiten dar una clasificación más ajustada a la realidad y, con ello, tomar aquella decisión que convenga más a la empresa.

Para finalizar, es importante que las organizaciones conozcan la percepción de los colaboradores respecto sus superiores y su estilo de dirección. En la medida que se entienda y conozca este factor, con ayuda de un análisis de Clima Organizacional, aumentará la capacidad de entender comportamientos y actitudes de los colaboradores en su lugar de trabajo, de modo que los mandos medios y la alta gerencia pueden realizar ajustes para aumentar la efectividad del liderazgo en los respectivos equipos de trabajo.

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias que permitan mejorar el Clima Organizacional en la empresa Materiales y Agregados E.M.T. S.A.S. con base al diagnóstico realizado en el año 2018.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Construir un instrumento adaptado a las características de E.M.T. S.A.S. para medir la percepción de los integrantes de la organización.
2. Diagnosticar el Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S. con base en los resultados arrojados por el instrumento de medición.
- 3 Establecer un Plan de Mejoramiento a partir del diagnóstico de las dimensiones, variables y reactivos de Clima Organizacional.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Brunet (1987) el Clima Organizacional es un concepto reciente cuya definición es muy diversa pues depende de cada investigador que lo ha estudiado; sin embargo, existe consenso en considerar al individuo como inmerso en un clima determinado por la organización que influye su conducta; teniendo esto en cuenta, a continuación, se presenta una introducción breve sobre el comportamiento organizacional.

3.1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Como afirman Hellriegel & Slocum Jr. (2009):

“El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones”.

Además, de acuerdo con Newstrom (2011) posee cinco niveles de análisis mediante los cuales se ayuda a lograr entender la conducta de los individuos, la complejidad de las relaciones interpersonales, las dinámicas dentro de pequeños grupos, las relaciones intergrupales e incluso las relaciones interorganizacionales

Por tanto, realizar un estudio de este tipo permite que los administradores abarquen un amplio abanico de conocimientos a nivel interno y externo con los cuales tomar decisiones que permitan una optimización en la organización y con ello mejorar el bienestar de aquellos que la comprenden y su productividad.

Todo ello a través de la consecución de las cuatro metas del CO (Newstrom, 2011) que consisten en:

1. Describir, de manera sistemática el comportamiento del individuo ante algunas situaciones.
2. Entender, lo que permite que el administrador no solo hable sobre los comportamientos sino también de poder comprender el por qué se producen.
3. Predecir, que se traduce en la capacidad de anticipar a través de los comportamientos que tipo de empleado se analiza para, en caso de vislumbrarse uno que no esté dentro de las expectativas de la organización, tomar medidas de tipo preventivo para evitar problemáticas a futuro.
4. Controlar, impactando la conducta de los empleados, al menos en parte, de manera que el administrador pueda mejorar los resultados.

También, Newstrom (2011) afirma que es preciso tener en cuenta que existen cuatro fuerzas clave que afectan el comportamiento organizacional y la naturaleza de las organizaciones, a saber: gente, estructura, tecnología y ambiente.

- La gente corresponde al sistema social dentro de la organización y consiste en individuos y grupos, recalcando el autor que las organizaciones son las que deben servir a las personas y no al contrario; además, como el ser humano está en constante cambio, la fuerza laboral actual es distinta de la antigua y posee una gran diversidad, lo que conlleva a que los empleados aporten antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo lo que implica un gran reto para la administración que debe sintonizarse con dicha diversidad hasta el punto de adecuar el estilo de liderazgo.
- La estructura define las relaciones que crean problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones de las personas en la organización, y los diferentes puestos para realizar el objeto social.
- La tecnología aporta los recursos con los que los colaboradores trabajan e impactan las tareas que realizan, tiene unos costos y beneficios que les permiten hacer más y mejor su trabajo, pero también los limita.
- El ambiente puede ser interno o externo. Toda organización tiene un sistema que funciona a su interior y, a su vez, toda organización pertenece a un sistema superior, esta relación de sistemas implica que cualquier cambio en el ambiente impacte a la empresa, influyendo en actitudes, condiciones de trabajo o competencia por recursos y poder.

Por otra parte, “cualquier intento de entender por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen en las organizaciones requiere cierto grado de comprensión de las diferencias individuales” (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2001, pág. 103).

Por tanto, es importante que los gerentes tengan conocimiento sobre el trasfondo de lo que implica un comportamiento determinado en el sitio de trabajo, tomando en cuenta aspectos particulares del colaborador relacionados con las cuatro fuerzas (familia, sociedad, elementos del cargo, etc.).

De acuerdo con Gibson, Ivancevich, & Donelly (2001) el comportamiento humano es muy complejo para explicarse en términos generales y, de igual manera, esa complejidad humana se debe tener en cuenta al hablar del comportamiento de un colaborador afectado por variables del entorno, factores, experiencias y sucesos individuales.

Sin embargo, los gerentes se deben animar a buscar claridad sobre este tema y dedicar tiempo a la educación, capacitación y dotar de una atmósfera emocional positiva a los empleados pues de ello dependen los resultados asociados al trabajo.

Como afirman Gibson, Ivancevich, & Donelly (2001):

Para comprender las diferencias individuales los gerentes deben: (1) observar y reconocer las diferencias, (2) estudiar las variables que influyen en el comportamiento individual y (3) descubrir las relaciones entre las variables... Ser capaz de observar las diferencias, comprender las relaciones y prever los vínculos entre los empleados facilita los intentos administrativos por mejorar el rendimiento.

Además, afirman que la propuesta original de Kurt Lewin es:

$$C = f(I, E)$$

Donde:

C = Comportamiento.

I = Individuo.

E = Variable del entorno.

Lo que implica que el comportamiento de un empleado es función de un individuo y una variable del entorno; es decir, que para comprender el comportamiento organizacional se debe analizar las distintas características del individuo y cómo se ve afectado por su entorno.

Por otra parte, los autores defienden que existe un consenso en que:

1. El comportamiento es un resultado.
2. El comportamiento está orientado hacia un objetivo.
3. El comportamiento que se observa se puede medir.
4. El comportamiento no se puede observar en forma directa (por ejemplo, pensar, y percibir) también es importante en el cumplimiento de los objetivos.
5. El comportamiento se motiva.

Y concluyen que las variables individuales y del entorno afectan tanto al comportamiento como al rendimiento y están clasificadas en:

- Habilidades y competencias, que se deben ajustar a un cargo determinado.
- Demografía, como pueden ser las relacionadas con las diferencias en el género, la cultura o la raza; se debe evitar realizar generalizaciones a partir de grupos dominantes.
- Variables psicológicas individuales como la percepción, la personalidad, y actitudes.

Es preciso señalar que, de acuerdo con Grueso Hinestroza, Ortega Santos, & Duque Oliva (2016), las variables individuales conforman el clima psicológico del individuo que, a su vez, y tomando en cuenta los climas psicológicos individuales agregados (el de todos los individuos pertenecientes a una organización) configuran el Clima Organizacional, que describe y estructura la vida en la compañía.

Dada su importancia para este estudio, a continuación, se presentará el concepto de Clima Organizacional de manera más detallada.

3.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Gray (2007):

El término clima se deriva de la meteorología y es visto como un fenómeno complejo, pues tiene características que pueden medirse de forma individual (temperaturas, precipitaciones, vientos, variaciones estacionales, horas de luz solar, etcétera), a la par está sujeto a excepciones locales (microclimas o estándares regionales) que lo hacen particular.

De manera análoga, y como se mencionó en el apartado anterior, al referirse al clima en las organizaciones se entiende como una sumatoria de hábitos organizacionales y procedimientos o rutinas de ejecución (Schneider & Hall, 1972).

Aunque existen dos aproximaciones o niveles principales relacionadas al concepto de clima, la primera lo estudia como un agregado de climas psicológicos individuales, y lo denominan clima psicológico, y la segunda lo analiza como un atributo de la organización y, por lo tanto, lo denomina organizacional (Grueso Hinestroza, Ortega Santos, & Duque Oliva, 2016), se puede observar que las definiciones aunque pertenecen a uno u otro nivel son muy heterogéneas.

Esto se debe a que su descripción varía desde factores objetivos como son las estructuras, políticas y reglas de la organización, etc.; hasta elementos más subjetivos como la cordialidad, moralidad, carácter, apoyo, etc (García M. , 2009).

En ese orden de ideas algunos autores definen el Clima Organizacional de la siguiente manera:

Lewin (1951), enuncia que el comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Argyris (1958), dice que es la mezcla de percepciones de las personas en la organización.

Halpin y Crofts (1962) afirman que es la opinión que el empleado se forma de la organización.

Forehand y Haller (1964) enuncian que es el conjunto de características que describen una organización e influye en el comportamiento de las personas.

Dessler (1976) considera que es el vínculo entre aspectos objetivos de la organización y subjetivos de los trabajadores.

Schneider y Reichers (1983) proponen que son las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Para García (2009, págs. 48 - 49) el Clima Organizacional es:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a aspectos estructurales (procesos y procedimientos), relaciones entre personas y 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.

Pese a esta diversidad de criterios a la hora de establecer una definición concreta sobre el concepto de Clima Organizacional, las teorías suelen coincidir en tres elementos:

1. Percepción: proceso que permite a los individuos recibir, organizar, e interpretar información del entorno, a través de los sentidos, y dar significados.
2. Factores organizacionales: elementos de la empresa que influyen en la motivación y desempeño de los colaboradores y que, por ende, afectan los objetivos organizacionales. Pueden ser: estructurales (procesos y procedimientos), relaciones interpersonales (relación entre individuos, individuo y grupo, o grupos) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo).
3. Comportamiento organizacional: el actuar de los individuos y grupos en la organización.

Además, menciona García (2009), que se debe tener en cuenta que los colaboradores llegan a la organización con características propias que se enfrentan a los factores organizacionales mencionados anteriormente, que impactan y ajustan el comportamiento de tal manera que este pueda ser positivo o negativo para el desempeño.

Teniendo esto en cuenta, es importante resaltar que al Clima Organizacional le preocupa la sumatoria de las percepciones individuales dado que, como menciona Robbins & Judge (2009), el comportamiento de un individuo se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí misma, y se deben tener

en cuenta ciertos factores que afectan al receptor, el objeto percibido y la situación en que se da lugar la percepción.

Para mitigar dicha preocupación, expertos buscaron la manera de realizar mediciones de Clima Organizacional de tal forma que, como postula García (2009), se pueda realizar un diagnóstico sobre la percepción y actitud de los empleados respecto al clima en las dimensiones que elija el investigador; identificando aspectos formales e informales.

El método más utilizado es a través de la realización de cuestionarios que permitirán trazar la imagen del clima de una empresa lo más exacta posible, pero teniendo en cuenta que en la calidad del mismo reside su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización (García M. , 2009).

A su vez, dentro de los modelos más importantes para la realización de estudios de clima, se resaltan los que se mostrarán en el siguiente apartado.

3.1.3 MODELOS Y ENFOQUES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen múltiples modelos y enfoques de Clima Organizacional, ya que dependiendo del estudio que se lleve a cabo se configura el modelo o enfoque particular, a continuación, se mostrarán algunos a modo de ejemplo.

Modelo de Litwin y Stinger (1978).

Méndez (2006), menciona que Litwin y Stinger crearon un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. El cuestionario tiene 50 puntos, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Por su parte, Litwin y Stinger establecen un esquema mediante el cual afirman que la evaluación del Clima Organizacional es importante para identificar cómo se percibe a la empresa, dado que es un factor relacionado con los objetivos, la estructura, liderazgo y procesos de decisión de la compañía.

Las características del sistema organizacional generan subclimas que repercuten en la motivación y comportamiento de los colaboradores, lo que, a su vez, se ve reflejado en consecuencias como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Dentro de su modelo proponen nueve dimensiones para explicar el Clima Organizacional (Litwin & Stinger, 1978):

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Es la medida en que la organización le da más uso a la figura del premio que a la del castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y

de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización.

7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores.
8. **Conflictos:** Es el grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se puedan generar en el entorno laboral.
9. **Identidad:** Es el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización para con la organización en sí, y que se es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. Es una manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.

Modelo de Patterson y otros (2005).

Patterson y otros, con base en una extensa revisión de la literatura, crearon un instrumento que fue completado por una muestra de 6869 empleados en 55 fábricas y cuyas dimensiones fueron:

1. **Bienestar de los empleados:** la medida en que la organización valora y cuida a los empleados.
2. **Autonomía:** diseñar trabajos de manera que los empleados tengan un amplio margen de acción para implementar el trabajo.
3. **Participación:** los empleados tienen una influencia considerable en la toma de decisiones.
4. **Comunicación:** nivel de intercambio de información en toda la organización.
5. **Énfasis en el entrenamiento:** preocupación por crear y mejorar habilidades de los empleados.
6. **Integración:** grado de confianza y cooperación interdepartamentales.
7. **Apoyo de supervisión:** medida en que los empleados experimentan apoyo y comprensión por parte de su supervisor inmediato.
8. **Formalización:** preocupación por las reglas y procedimientos formales.
9. **Tradición:** medida en que se valoran las formas establecidas de hacer las cosas.
10. **Flexibilidad:** orientación hacia el cambio.
11. **Innovación:** grado de estímulo y apoyo para nuevas ideas y enfoques innovadores.
12. **Enfoque hacia el exterior:** medida en que la organización responde a las necesidades del cliente y el mercado en general.
13. **Reflexión:** preocupación por revisar y reflexionar sobre objetivos, estrategias y procesos de trabajo con el fin de adaptarse al entorno más amplio.
14. **Claridad de los objetivos de la organización:** preocupación por definir claramente los objetivos de la organización.
15. **Esfuerzo:** cómo trabajan las personas en las organizaciones para lograr objetivos.

- 16. Eficiencia:** grado de importancia otorgado a la eficiencia de los empleados y la productividad en el trabajo.
- 17. Calidad:** énfasis que se le da a los procedimientos de calidad.
- 18. Presión por producir:** grado de presión para que los empleados cumplan los objetivos.
- 19. Retroalimentación de desempeño:** medición y retroalimentación del desempeño del trabajo.

Teoría de Clima Organizacional de Likert (1968).

Likert establece que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del Clima Organizacional tales como: parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del Clima Organizacional.

Según Rodríguez (2016):

Es una de las teorías más dinámicas y explicativas del Clima Organizacional, ya que postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima Organizacional:

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizacional y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. **Variables intermedias:** orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. **Variables finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

De la interacción de las mismas depende el tipo de Clima Organizacional y el sistema como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Tipos de Clima Organizacional basado en el modelo de Likert.

CLIMA AUTORITARIO- EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el Sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como Fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizan recompensas y castigos solo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación e implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones verticales.	Prevalecen Comunicaciones y forma de control descendente sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Nota. Adaptado de Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).

De acuerdo con Méndez (2006), en el año 1977 el profesor de la universidad de los Andes John Sudarsky creó TECLA, un instrumento de medición de Clima Organizacional que tiene como fundamento la teoría de motivación de McClelland y Atkinson, permitiendo reconocer las necesidades de logro, poder y afiliación.

También tuvo en cuenta las variables definidas por Litwin y Stinger: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario.

Sudarsky (1977) plantó en su estudio las siguientes dimensiones de Clima Organizacional:

- 1. Conformidad.** Grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.
- 2. Responsabilidad.** Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden y grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
- 3. Normas de excelencia.** Énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.
- 4. Recompensa.** Grado con el que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
- 5. Claridad organizacional.** Nivel con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- 6. Calor y apoyo.** Sentimiento experimentado por los miembros mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo. Existencia de confianza y apoyo mutuo.
- 7. Seguridad.** Sentimiento experimentado por los miembros a través de la estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- 8. Salario.** Sentimiento experimentado por los miembros de la organización, mediante el cual el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.

Se debe tener en cuenta que este modelo utilizó como base la definición de clima de Litwin y Stinger, pero se le adicionaron los factores la seguridad y salario ya que el autor los consideró importantes en el medio colombiano.

El instrumento de medición de Clima Organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, con varias preguntas de control. El mismo permite hacer un diagnóstico del Clima Organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?

Con la información producto de la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción.

Evaluación del estado del arte de Glick (1985).

Hernández, Méndez y Contreras (2014) afirman que la evaluación del estado del arte de Glick describía una lista abreviada de las dimensiones del clima que incluían:

- 1. Distancia psicológica al líder.**
- 2. Confianza gerencial**
- 3. Consideración**
- 4. Comunicación,**
- 5. Apertura mental**
- 6. Orientación al riesgo**
- 7. Calidad en el servicio**
- 8. Equidad**
- 9. Centralidad.**

Tomando en cuenta los ejemplos, se puede afirmar que no existe consenso sobre qué dimensiones o variables utilizar para un estudio de Clima Organizacional; sin embargo, se puede dar mayor claridad mediante el uso de un modelo que lo contextualice, ubique y mida sus dimensiones (Patterson, y otros, 2005).

3.1.4 DEFINICIONES CONCEPTUALES

A continuación, se procederá a mostrar los criterios (dimensiones, variables y reactivos) utilizados para la elaboración del instrumento de medición para el diagnóstico del Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S.

Las dimensiones, aunque son tomadas de algunas fuentes teóricas, tienen una definición adaptada en relación con la realidad de E.M.T. S.A.S; de tal manera que, del modelo teórico de Litwin & Stinger se tomaron 4 dimensiones: estructura, responsabilidad, conflictos y relaciones; y de las 19 dimensiones definidas por Patterson y otros (2005), se tomaron 5: presión por producir, énfasis en el entrenamiento, bienestar de los empleados, tradición y participación.

Por tanto, para el diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa E.M.T. S.A.S. se toman 9 dimensiones en total, que sirven de base para configurar las variables y reactivos como se muestra a continuación.

3.1.4.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Definición: forma en la que están organizados los cargos de la empresa, los canales de comunicación y relaciones jerárquicas.

Tabla 2.

Variables y reactivos de ESTRUCTURA.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
JERARQUÍA	Distribución de los cargos en la organización.	En mi empresa se tiene claridad sobre el alcance y autoridad de cada cargo.
CANALES DE COMUNICACIÓN	Forma y dirección en la que se transmiten los mensajes.	En nuestro departamento conocemos los medios que debemos utilizar para transmitir un mensaje.
FLEXIBILIDAD	Capacidad de la empresa para afrontar nuevas situaciones del entorno.	Nos adaptamos con velocidad y facilidad a los cambios que exige la industria.

Nota. Adaptado de Litwin & Stinger (1978). Organizational Climate. New York: Simon & Schuster.

3.1.4.2. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

Definición: grado de control y supervisión que tiene la empresa y sus colaboradores para que cumplan con los requisitos exigidos tanto a nivel interno como externo.

Tabla 3.

Variables y reactivos de RESPONSABILIDAD.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
MEDIOAMBIENTE	Grado de preocupación que tiene la organización por el cuidado del medio ambiente a través de buenas prácticas.	En nuestra área solemos preocuparnos por no contaminar dado que trabajamos con buenas prácticas de cuidado del medio ambiente.
NORMAS DE COMPORTAMIENTO	Nivel de formalización y divulgación de normas y políticas en la compañía que ayuden a controlar y supervisar a los colaboradores.	En nuestro sitio de trabajo la empresa ha estipulado normas y políticas que nos ayuden a entender cómo comportarnos y qué hacer para trabajar de la mejor manera.
SEGURIDAD LABORAL	Importancia que se da al cumplimiento de las normas y políticas relacionadas con la prevención de accidentes y el cuidado de la salud y vida de los colaboradores.	Es nuestra área tenemos siempre en cuenta las normas y avisos de prevención de accidentes a la hora de realizar nuestras labores para asegurar nuestro cuidado.

Nota. Adaptado de Litwin & Stinger (1978). Organizational Climate. New York: Simon & Schuster.

3.1.4.3. DIMENSIÓN CONFLICTOS

Definición: diferencias, discusiones, desacuerdos, roces y agresiones que se presentan al interior de la organización y cómo son identificados y afrontados por la alta gerencia.

Tabla 4.

Variables y reactivos de CONFLICTOS.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
AGRESIONES VERBALES	Grado en que se dan discusiones acaloradas entre compañeros sin llegar a la agresión física.	En mi área se dan pocas discusiones verbales cuando hay diferencias.
AGRESIONES FÍSICAS	Grado en que las discusiones entre compañeros pasan de ser verbales a agresiones que dañen la integridad física de los colaboradores.	En mi lugar de trabajo hay pocas agresiones físicas cuando hay roces entre nosotros.
SUPERVISIÓN	Percepción de la importancia que le da la alta gerencia a los conflictos que se dan entre los colaboradores.	Mi jefe se preocupa por resolver y evitar los conflictos entre compañeros.

Nota. Adaptado de Litwin & Stinger (1978). Organizational Climate. New York: Simon & Schuster.

3.1.4.4. DIMENSIÓN RELACIONES

Definición: el respeto, la confianza, colaboración y el buen trato que perciben los colaboradores en su lugar de trabajo.

Tabla 5.

Variables y reactivos de RELACIONES.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
RESPECTO	Sensación de trato digno dentro del sitio de trabajo tanto por los compañeros como por los superiores.	En mi sitio de trabajo siento que mis superiores y compañeros me tratan dignamente.
ACOSO	Sensación de hostigamiento y persecución en el área de trabajo.	En mi área de trabajo nunca he sentido que me han hecho o pedido de manera insistente algo que me incomoda o molesta.
COHESIÓN	Grado de involucramiento en el trabajo con otros para alcanzar un objetivo en común.	Me entiendo muy bien con mis compañeros de trabajo y solemos cooperar para alcanzar nuestras metas.
CONFIANZA	Grado de afinidad que se siente por los compañeros.	Me siento cómodo y seguro de trabajar con las personas que me rodean.

Nota. Adaptado de Litwin & Stinger (1978). Organizational Climate. New York: Simon & Schuster.

3.1.4.5. DIMENSIÓN PRESIÓN POR PRODUCIR

Definición: sensación de exigencia de llegar o sobrepasar metas.

Tabla 6.

Variables y reactivos de PRESIÓN POR PRODUCIR.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
ESTÁNDARES VS PROMEDIO	Malestar generado por la presión debido a la comparación entre rendimiento esperado y rendimiento real.	Siento que lo que me exigen mis jefes es adecuado y justo a mi cargo.
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	Dar información al trabajador sobre su rendimiento.	Mi jefe siempre me da información con respecto a mi rendimiento.
COMPETITIVIDAD	Tensión generada por el nivel de competencia entre empleados.	Siento que no se generan tensiones ni discusiones por la competencia entre mis compañeros.

Nota. Adaptado de Patterson y otros (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior(26), 379-408.

3.1.4.6. DIMENSIÓN ÉNFASIS EN EL ENTRENAMIENTO

Definición: importancia que da la empresa a instruir y formar a los colaboradores.

Tabla 7.

Variables y reactivos de ÉNFASIS EN EL ENTRENAMIENTO.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
CAPACITACIONES	Actividades para mejorar habilidades, conocimientos y aptitudes de los colaboradores.	En mi empresa se acostumbra a realizar jornadas de capacitación que nos permite mejorar nuestro conocimiento, habilidades y aptitudes en el cargo.
RECURSOS	Capital destinado a las capacitaciones.	La alta dirección suele destinar una cantidad importante del presupuesto para llevar a cabo nuestras capacitaciones.
CONOCIMIENTO	Conocimientos adquiridos en las capacitaciones que son aplicados en las labores propias del cargo.	Aplico los conocimientos aprendidos en las capacitaciones en el desarrollo de las actividades de mi puesto de trabajo.

Nota. Adaptado de Patterson y otros (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior(26), 379-408.

3.1.4.7. DIMENSIÓN BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Definición: conjunto de actividades, beneficios, ayudas, reconocimiento, etc., que la organización está dispuesta a dar a los colaboradores con el objetivo de mejorar las condiciones laborales.

Tabla 8.

Variables y reactivos de BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
AYUDA	Ayuda de la empresa o los jefes frente a las dificultades que presentan los colaboradores.	Suelo recibir ayuda de parte de la empresa o mis jefes cuando tengo dificultades en el ámbito laboral o personal.
INTEGRACIÓN	Actividades promovidas por la empresa para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Nuestra empresa, por lo general, realiza eventos deportivos, lúdicos, de esparcimiento, etc., encaminados a mejorar la relación con mis compañeros.
RECONOCIMIENTO	Reconocimiento simbólico o económico de la organización a los aportes e ideas de los empleados.	Cuando apporto una idea útil para la empresa, mis jefes me felicitan y/o me recompensan económicamente.

Nota. Adaptado de Patterson y otros (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior(26), 379-408.

3.1.4.8. DIMENSIÓN TRADICIÓN

Definición: costumbres, perfiles, pautas de comportamiento de los trabajadores mantenidas durante un período.

Tabla 9.

Variables y reactivos de TRADICIÓN.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
COSTUMBRES	Comportamientos repetitivos que se han consolidado a través del tiempo en la organización. No son cuestionados o aprendidos y son aceptados por todos.	Estoy de acuerdo con la forma cómo tradicionalmente se han venido haciendo las cosas en la empresa.
PERFILES	Características y experiencia que debe tener un colaborador para que pueda ocupar un cargo	Considero que mis compañeros tienen las características adecuadas y la experiencia necesaria para la realización de las labores correspondientes a su cargo.
PAUTAS	Normas estipuladas por la organización que definen la manera de comportarse de los colaboradores.	Es común que mis compañeros lleguen temprano a la empresa para realizar sus labores.

Nota. Adaptado de Patterson y otros (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior(26), 379-408.

3.1.4.9. DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN

Definición: grado en que los trabajadores se sienten integrados y escuchados respecto al direccionamiento de la organización.

Tabla 10.

Variables y reactivos de PARTICIPACIÓN.

VARIABLE	DEFINICIÓN	REACTIVO
EMPODERAMIENTO	Nivel de poder que se tiene en el cargo respecto a la toma de decisiones.	Mi jefe me permite tomar decisiones sin necesidad de consultarlo.
CONSIDERACIÓN	Grado en el que el colaborador siente que su opinión es considerada y tomada en cuenta.	Mi opinión es escuchada y tomada en cuenta por mis superiores.
INFLUENCIA	Capacidad del colaborador para generar cambios en las decisiones de la alta gerencia.	Mi opinión influye en las decisiones que toman mis jefes.

Nota. Adaptado de Patterson y otros (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of Organizational Behavior(26), 379-408.

3.2. MARCO CONTEXTUAL

3.2.1 INFORMACIÓN BÁSICA

La organización objeto de estudio es Materiales y Agregados E.M.T. S.A.S. (Edwin Martínez Transportes S.A.S.) cuya información básica es la siguiente:

NIT: 900 479 536 – 6.

Dirección: Cra 29 Km2 Vía a Dapa. Municipio de Yumbo– Valle del Cauca

Teléfonos: (57) 2 6582528 - 310 5010604

Email: transportesedwinmartinez@Hotmail.com.



Figura 1. Logo E.M.T. S.A.S. Recuperado de E.M.T. S.A.S. (2018). Folleto. Yumbo, Valle del Cauca, Colombia.

3.2.2 MISIÓN

“Brindar soluciones efectivas a través de nuestros servicios y productos con la asesoría, respaldo y garantía para la total satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, incrementando de manera constante el valor de la empresa y la calidad de los productos y servicios suministrados, garantizando a nuestros clientes servicios oportunos y adaptados a sus necesidades.”

Recuperado de E.M.T. S.A.S. (2018). Folleto. Yumbo, Valle del Cauca, Colombia.

3.2.3 VISIÓN

“E.M.T. será una empresa líder en el sector con reconocimiento de alto impacto a nivel nacional, con la capacidad logística para llevar a cabo de forma eficaz y eficiente el desarrollo de obras civiles.”

Recuperado de E.M.T. S.A.S. (2018). Folleto. Yumbo, Valle del Cauca, Colombia.

3.2.4 OBJETIVO

“Desarrollar los trabajos que nos confían a la medida de las empresas y que estas cuenten con un aliado estratégico es nuestro objetivo principal.

Garantizando a través de soluciones integrales, innovadoras y un equipo humano calificado, un servicio excepcional y productos de excelente calidad.”

Recuperado de E.M.T. S.A.S. (2018). Folleto. Yumbo, Valle del Cauca, Colombia.

3.2.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

En este punto se visualizarán los procesos identificados en la organización.

3.2.5.1. PROCESO PRODUCTIVO

E.M.T. S.A.S. tiene como objeto principal la extracción de material de relleno tipo roca muerta.

Este proceso puede comenzar de dos maneras, o con la colocación de dinamita en puntos específicos de la cantera Bermejál, se detona y se logra preparar el terreno para remover gran cantidad de tierra y roca; o directamente removiendo la tierra.

En cualquier caso, una vez preparado el terreno se mueve el material con ayuda de las máquinas bulldozer que lo organizan y dispone en lugares de fácil acceso para las retroexcavadoras; cuya función es cargar las volquetas.

Cuando las volquetas están cargadas de material hay dos opciones dependiendo de los requerimientos del cliente:

1. Si el cliente solamente necesita roca muerta, la volqueta realiza un viaje directo hacia la ubicación del mismo y ahí lo deposita.
2. Si el cliente estipula la compra de material triturado, la volqueta debe llevar la roca muerta hacia la máquina trituradora que realizará un proceso de transformación donde la roca pasa a ser triturada y, una vez finalizado dicho proceso, se vuelven a cargar las volquetas para transportar el nuevo producto a la ubicación del cliente.

3.2.5.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

La empresa cuenta con dos oficinas, la principal situada en la vía a Dapa, y otra secundaria ubicada en Bermejál, Yumbo. En la oficina principal se llevan a cabo todos los procesos relacionados con la coordinación general del negocio. Los principales son:

1. **Control de gastos.** Todas las facturas llegan a la oficina de la administradora, la cual da el visto bueno a los diferentes desembolsos que se realizan en la empresa y las compila y ordena para tener un control, de acuerdo a los datos contables de la organización.
2. **Seguimiento satelital.** Permite realizar la ubicación y rastreo de las volquetas en tránsito con ayuda de un auxiliar administrativo dotado de un equipo de cómputo, lo que da una rápida reacción en casos como falta de combustible, fallo mecánico, cambio de ruta, etc.
3. **Mecánica.** Cerca de la oficina principal hay un espacio destinado a realizar reparaciones o mantenimiento a las máquinas. Este proceso está destinado generalmente a las volquetas que llegan, se estacionan, y son examinadas por los diferentes mecánicos a cargo. Los problemas de los otros tipos de máquina, al ser pesadas y de gran volumen, son tratados en el lugar que están ubicadas durante la extracción del material.
4. **Gestión de personal.** Tanto las salidas como las entradas del personal deben quedar registradas en una planilla que se deja en la oficina principal; de igual manera, las dudas, comentarios, préstamos, etc. son gestionadas desde esta oficina.
5. **Almacenamiento.** Se cuenta con un espacio donde todos los repuestos de máquinas y herramientas son depositados. Se organizan por etiquetas y se lleva un control, en una libreta, sobre el inventario con el que se cuenta.

La segunda oficina, ubicada en Bermejil, tiene como función la gestión y control de las actividades operativas propias de la cantera:

1. Registro de volquetas que entran descargadas y salen cargadas de la cantera.
2. La supervisión y manejo de la máquina trituradora.
3. El cuidado y almacenamiento de los explosivos.
4. El reporte de fallas en alguna máquina.

3.2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este párrafo se mostrarán el número de trabajadores de planta de E.M.T. S.A.S. por cargos (ver Tabla 11.).

Es importante aclarar que la empresa es familiar y aún no tiene un organigrama definido. En general, todos los trabajadores deben responder ante el gerente Edwin Martínez Toro y la administradora Gladys Toro Moreno que, al ser dueños, madre e hijo, tienen la misma autoridad.

Tabla 11.

Cargos y número de colaboradores.

CARGO	NÚMERO
Gerente.	1
Administradora.	1
Almacenista	1
Auxiliar contable.	1
Auxiliar de despachos	1
Auxiliar de facturación.	1
Auxiliar en gestión humana	1
Ayudante de cantera	1
Ayudante de Gerencia	1
Ayudante de obra	6
Ayudante de patio	1
Ayudante de planta	1
Ayudante de trituradora	2
Contadora	1
Coordinador SST*	2
Despachador	5
Eléctrico	1
Ingeniero.	3
Jefe de patio	1
Mecánicos.	6
Mensajero	2
Montallantas	1
Motoristas	31
Oficios varios	7
Operadores	22
Operario de trituradora	1
Perforador	1
Secretario	2
Soldador.	2
Topógrafo	1
Vigilante	2

Nota. Elaboración propia con la colaboración de la auxiliar de facturación que aportó un listado para pagos de los empleados a cargo.

*Coordinador SST, es el coordinador en Seguridad, Salud y Trabajo, equivalente al Coordinador de SISO (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional).

En la tabla anterior aparecen 110 colaboradores; sin embargo, no se debe contar con los dueños (el gerente, ni la administradora) para evitar sesgar el estudio; por tal motivo, se toman 108 trabajadores de planta como población.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. REQUERIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Vásquez (2018), para realizar una evaluación del Clima Organizacional es necesario:

- 1.** Identificar y categorizar las percepciones de los colaboradores.
- 2.** Analizar las percepciones que tienen los Colaboradores en relación con diferentes variables relevantes del entorno laboral.
- 3.** Determinar las principales diferencias que reportan los trabajadores respecto de las diversas variables que fueron evaluadas.
- 4.** Analizar fortalezas y debilidades relacionadas con las variables que fueron consideradas para su evaluación.
- 5.** Establecer hipótesis diagnósticas y sugerencia de estrategias de intervención, tomando como punto de partida las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- 6.** Desarrollar estrategias de crecimiento y mantenimiento para las dimensiones percibidas como positivas.
- 7.** Diseñar acciones de intervención específicas para las dimensiones percibidas por los trabajadores como negativas.

Además, tomando lo mencionado por Vásquez (2018), para diseñar el instrumento de medición se requiere tener en cuenta ciertas consideraciones.

- En primer lugar, es preciso aislar las dimensiones que serán medidas y son de interés para la organización.
- En segundo lugar, se deben definir las dimensiones por medio de la revisión de antecedentes teóricos. Esta etapa culmina con la determinación de variables y reactivos de cada dimensión.
- En tercer lugar, se define la escala de evaluación y de medición.
- En cuarto lugar, se diseña el cuestionario de evaluación.
- En quinto lugar, se diseñan las estrategias.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Como se deja claro en los objetivos, el tipo de investigación es descriptiva, ya que, como afirma (Méndez, 2011):

1. Establece las características demográficas de unidades investigadas (número de la población, edades, etc.).
2. Identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamientos, preferencias, aceptación de liderazgo, motivación, etc.).
3. Establece comportamientos concretos (cómo son los procesos de decisión, cuáles son las necesidades de la gente, etc.).
4. Descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación (para este caso la relación entre las variables demográficas y los reactivos).

Además, se recolectará la información mediante cuestionario, los cuales se llevarán a cabo teniendo en cuenta un muestreo sobre la población de interés y se realizará un proceso de tabulación y análisis estadístico sobre los datos obtenidos (Méndez, 2011).

4.3. ENFOQUE

El enfoque del presente estudio es cuantitativo. Como mencionan Sampieri, Collado y Baptista (2010), este enfoque se basa en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones y probar teorías.

En general, estipulan que se caracteriza por:

1. Los investigadores plantean un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
2. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio).
3. Las hipótesis o creencias se generan antes de recolectar y analizar los datos.
4. La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el “mundo real”.
5. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
6. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias,

- deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.
7. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.
 8. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
 9. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen).
 10. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

4.4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

La población correspondió a 108 colaboradores de planta (ver Tabla 11.), se seleccionó una muestra de 85 personas con base a la siguiente fórmula (Normas APA, 2016):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N = es el tamaño de la población = 108

K = depende del nivel de confianza, para este caso el nivel es 95% = 1,96

e = error muestral deseado = 5% = 0,05

p = probabilidad a favor = 50% = 0,5

q = probabilidad en contra = $1 - p = 1 - 0,5 = 0,5$

n = tamaño de la muestra =

para este caso, con la fórmula, el resultado es 84,47 que redondeando da 84,5 = de igual manera este valor debe redondearse a **85 personas**.

4.5. TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según García y Bedoya (1997) existen tres estrategias para medir el clima:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores.
2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores.
3. Realizar encuestas a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para esto.

Al respecto es preciso dejar claro que para el presente estudio se utilizarán encuestas como instrumento para el diagnóstico del Clima Organizacional. Como afirma Brunet (1987) el cuestionario escrito es el instrumento más utilizado, ya que puede abarcar variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y tecnología según una escala de tipo Likert.

Adicionalmente, explica que dicho instrumento presenta al cuestionado preguntas sobre hechos particulares de la organización, a lo que debe responder que tan de acuerdo está el planteamiento teniendo en cuenta la situación actual y la ideal, según una escala de tipo nominal o de intervalo.

Se debe tener en cuenta que, aunque los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organización, algunos, como el caso presente, se deben elaborar para la empresa específica.

4.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tomando lo dicho por Méndez (2011), una vez que se ha realizado la recolección de información los investigadores se enfrentan a una actividad de gran importancia: la tabulación, el ordenamiento y el procesamiento de la información. El método de tratamiento de la información que fue utilizado para el presente estudio, dentro del enfoque cuantitativo, fue el análisis estadístico.

4.6.1 TABULACIÓN

Para realizar la tabulación de los resultados se utilizó, en primer lugar, la aplicación Google Forms, la cual arrojó unos resultados. En segundo lugar, dichos resultados se descargaron a una hoja de cálculo en Microsoft Excel y se realizó una codificación de los datos para facilitar el análisis numérico, de la siguiente manera:

"Totalmente en desacuerdo" = 1.

"En desacuerdo" = 2.

"De acuerdo" = 3.

"Totalmente de acuerdo" = 4.

Posteriormente, se exportaron los datos de Microsoft Excel al programa IBM SPSS Statistics (SPSS) con el cual se crearon tablas y gráficos para realizar la interpretación y el análisis respectivo.

Por otro lado, con el objetivo de obtener una opinión de cada uno de los encuestados sobre su percepción del Clima Organizacional al interior de E.M.T. S.A.S. al final de la encuesta se realizó la pregunta abierta “A título personal, ¿cómo describe su clima laboral?” también se realizó una codificación, para ello se crearon las siguientes categorías mediante las cuales clasificar las respuestas:

Muy bueno

Bueno

Normal

Malo

Muy malo

4.6.2 ORDENAMIENTO

Las tablas se crearon con el programa SPSS y permitieron, con el uso de la codificación, medir la frecuencia de los reactivos; de tal manera que, se visualizaran aquellos con calificaciones más bajas; además, se utilizaron porcentajes para conocer el nivel de participación en las variables sociodemográficas.

4.6.3 PROCESAMIENTO

Para el procesamiento de los datos se utilizaron medidas de tendencia central como la media aritmética para realizar la comparación entre dimensiones, variables y reactivos.

Además, con ayuda del software SPSS se realizaron los cruces de variables de importancia para la investigación con los cuales realizar la estimación sobre el Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S.

4.7. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Una vez se ha realizado el tratamiento de la información, se procede a realizar la validación de la herramienta de recolección de información.

En primer lugar, para medir qué tan consistente es el instrumento de medición se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach que, según García-Bellido, González Such, & Jornet Meliá (2010) es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems.

El coeficiente de confiabilidad, de acuerdo con Celina y Campo (2005), varía entre -1 y $+1$, un valor de 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes, mientras que un valor cercano a -1 o a $+1$ indica una relación muy cercana, negativa o positiva, respectivamente.

Para ello se utiliza el programa SPSS a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = *coeficiente de confiabilidad.*

K = *número de ítems de la prueba.*

S_i = *varianza de la respuesta de los sujetos al ítem i .*

S_T = *varianza de las puntuaciones observadas durante la prueba.*

En segundo lugar, para evaluar la validez del contenido del instrumento se utilizó el análisis factorial.

Como se menciona en la página oficial de IBM (IBM Knowledge Center, s.f.):

El análisis factorial intenta identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas. El análisis factorial se suele utilizar en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas.

Además, para el presente estudio se seleccionó el análisis factorial por rotación.

La rotación factorial, definida por la Universitat de València, en síntesis, consiste en:

Hacer girar los ejes de coordenadas, que representan a los factores, hasta conseguir que se aproxime al máximo a las variables en que están saturados.

La saturación de factores transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, de más fácil interpretación. La matriz factorial rotada es una combinación lineal de la primera y explica la misma cantidad de varianza inicial.

... el objetivo de la rotación es obtener una solución más interpretable, una forma de conseguirlo es intentando aproximarla al principio de estructura simple (Thurstone, 1935)...

Existen varios métodos de rotación que podemos agrupar en dos grandes tipos: ortogonales y oblicuos.

Lo más recomendable es la rotación ortogonal, aunque en el caso de que existan razones para pensar que los factores están correlacionados entonces utilizaremos la rotación oblicua.

De entre las rotaciones ortogonales la más utilizada es la Varimax mientras que las oblicuas es la Oblimin.

Para el caso objeto de estudio se seleccionó el método VariMax que consiste en un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen cargas altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores (IBM Knowledge Center, s.f.).

.

5. RESULTADOS

5.1. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S. se elaboró una primera versión del cuestionario (ver Anexo 1. Cuestionario para prueba piloto.) con preguntas sociodemográficas y reactivos de acuerdo con las dimensiones y variables establecidas en dicho momento.

Para ello se utilizó el software Google Forms y el instrumento quedó compuesto por 3 preguntas sociodemográficas 28 preguntas sobre los reactivos y 1 pregunta abierta; además, contaba con una escala tipo Likert de 6 niveles, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

La prueba piloto se llevó a cabo el 15 de octubre de 2018, se encuestó a 5 personas y se les pidió que dieran su retroalimentación respecto a la facilidad para entender el cuestionario, pertinencia de las preguntas, extensión, comprensión de la escala y claridad de las instrucciones

Dicha retroalimentación indicó que el cuestionario estaba bien estructurado, pero era necesario modificar la redacción del reactivo número 3 pues era confuso para algunos colaboradores; la selección del área también era confusa (por ejemplo, algunos colaboradores no tenían claro si pertenecían al área operativa o no) y consideraban que la escala tipo Likert era demasiado grande por lo que, para mayor claridad, recomendaban reducirla.

5.2. AJUSTE INSTRUMENTO A PARTIR DE PRUEBA PILOTO

Tomando en cuenta la retroalimentación que surgió de la prueba piloto, se realizó un cuestionario definitivo (ver Anexo 2. Cuestionario.) donde se mejoró la redacción del reactivo 3 (ver Tabla 2.), se redujo la escala tipo Likert a 4 niveles: “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; y se añadió mayor detalle en la opción “área operativa” para que fuera más claro para el colaborador saber si pertenecía o no a la misma.

5.3. IMPLEMENTACIÓN DE CUESTIONARIO

Se debe resaltar que, pese a que el cuestionario se elaboró en Google Forms, que permite su diligenciamiento a través internet, la zona de ubicación de E.M.T. S.A.S. al estar retirada de la ciudad, impedía que se realizaran los cuestionarios de forma virtual por la poca conectividad de las redes.

Por tanto, fue necesario descargar el cuestionario e imprimirlo para realizar su diligenciamiento en versión física.

Además, dado que no se contaba con un espacio grande para reuniones y la mayoría de trabajadores (motoristas y operadores) en E.M.T. S.A.S. no permanecían en un área determinada por mucho tiempo, se optó por realizar las encuestas de varias maneras.

En primer lugar, se aprovechó que como durante el proceso de carga de materiales los conductores tenían que esperar, se les recomendó que utilizaran ese espacio de tiempo para realizar el cuestionario. Para ello, era necesario ir hasta donde estaba ubicado el motorista y aplicar el instrumento.

En segundo lugar, se percibió que era más fácil solicitar colaboración en horas de la tarde, cuando los trabajadores ya habían terminado su jornada, pues cuando llegaban, al inicio de la jornada laboral, lo hacían con mucha presión para iniciar el transporte de materiales lo más pronto posible.

En tercer lugar, debido al tamaño muestral (ver 4.4.DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA) fue necesario realizar la implementación del cuestionario en varios espacios, fue necesaria la realización de 3 visitas para lograr abarcar las encuestas que se tenían como objetivo, la primera se realizó el 24 de octubre, la siguiente el 27 del mismo mes y la última el 3 de noviembre de 2018.

Por último, se logró la meta y se obtuvieron 86 encuestas de 85, que era el objetivo mínimo.

5.4. DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

Con base a los resultados arrojados por las 86 encuestas llevadas a cabo en E.M.T. S.A.S. se puede afirmar que esta empresa goza de un buen clima laboral, puesto que de 9 dimensiones se identifica que 4 tienen una percepción por debajo de la media; además, de 28 variables tan solo 8 están mal percibidas.

A continuación, se realizará una revisión detallada sobre los resultados obtenidos.

5.4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

5.4.1.1. SEXO

En E.M.T. S.A.S hay una mayor cantidad de trabajadores de género masculino, representando un 87.21% del total de encuestados, frente al género femenino, el cual representa el 12.9% (ver Tabla 12.).

Tabla 12.

Frecuencia de la variable Sexo.

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	75	87,2
Mujer	11	12,8
Total	86	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

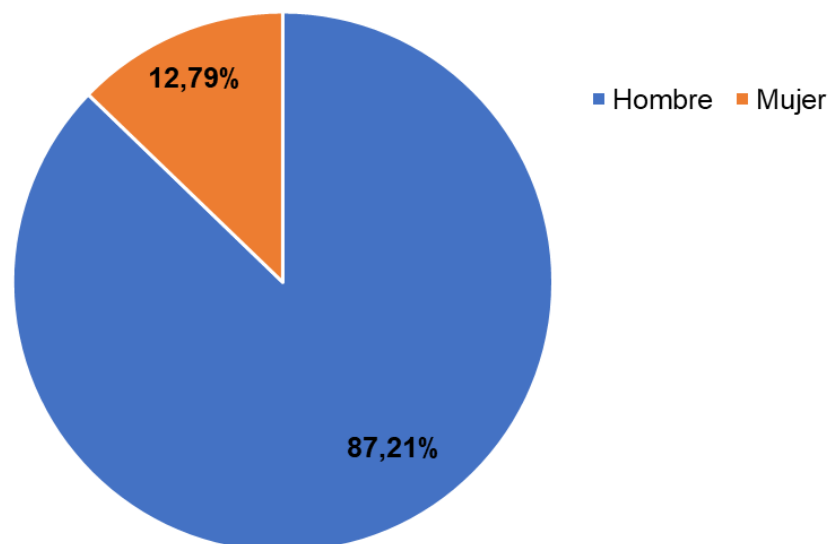


Figura 2. Porcentaje de la variable Sexo.

Fuente: elaboración propia.

Este hecho se asocia frecuentemente al sector de la construcción y de extracción de materia prima donde oficios como la mecánica, o la operación de las maquinarias especiales son considerados “rudos”, “viriles”, etc.

Al respecto, se visualizó que la mayoría de mujeres pertenecen al área administrativa (de 11 mujeres entrevistadas 8 pertenecían a dicha área, lo que equivale a un 72,7% del total).

Sin embargo, se debe destacar que la señora María Gladys Toro, en su condición de mujer, ha infundido una imagen de respeto, autoridad, y conocimiento, ante todo su personal.

5.4.1.2. EDAD

En relación a las edades de los colaboradores (ver Tabla 13.) se aprecia que en E.M.T. S.A.S. la mayor parte tiene una edad que va desde los 29 hasta los 39 años.

Tabla 13.

Frecuencia de la variable Edad.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 28 años	20	23,3
Entre 29 y 39 años	32	37,2
Entre 40 y 50 años	18	20,9
Mayor a 51 años	16	18,6
Total	86	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

Dicho rango supone el 37.21% del total; seguido de las personas que tienen entre 18 y 28 años con un 23.26% de representación; por último, se encuentran aquellos con edades entre los 40 y 50, y los mayores a 51 años, representando un 20.93% y 18.60% respectivamente (ver Figura 3. Porcentaje de la variable Edad.).

Con estos datos se puede afirmar que la población de E.M.T. es predominantemente adulta joven ya que las personas entre 18 y 39 años representan el 60,5% de la población encuestada, lo que contrasta con el 39,5 para las personas con edades superiores a 40 años.

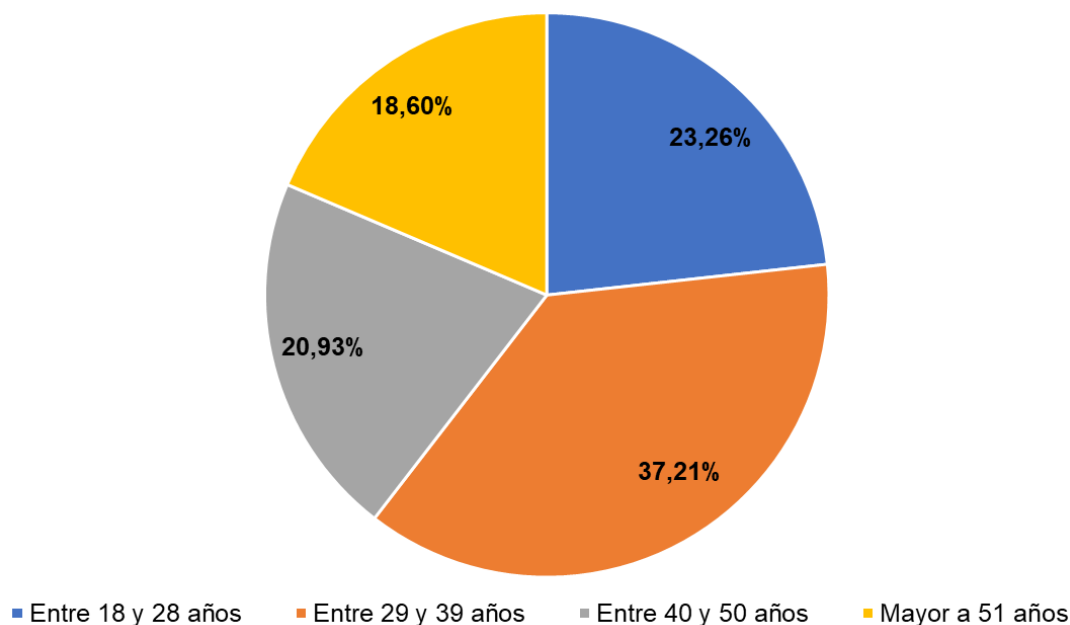


Figura 3. Porcentaje de la variable Edad.

Fuente: elaboración propia.

5.4.1.3. ÁREA

En cuanto a las dos áreas que se conforman en E.M.T. S.A.S., la mayor parte de los trabajadores pertenecen al área operativa.

Como se observa en la Figura 4. Porcentaje de la variable Área., el 83.7% de los trabajadores realizan labores propias de esta área, mientras que solo el 16.28% se encuentran adjudicados al área administrativa.

Esta distribución se entiende en razón del objeto social de la empresa enfocada en la extracción, producción y transporte de material, lo que hace necesario tener una planta operativa fuerte con la cual suplir las necesidades de la organización.

Tabla 14.

Frecuencia de la variable Área.

	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	14	16,3
Operativa	72	83,7
Total	86	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

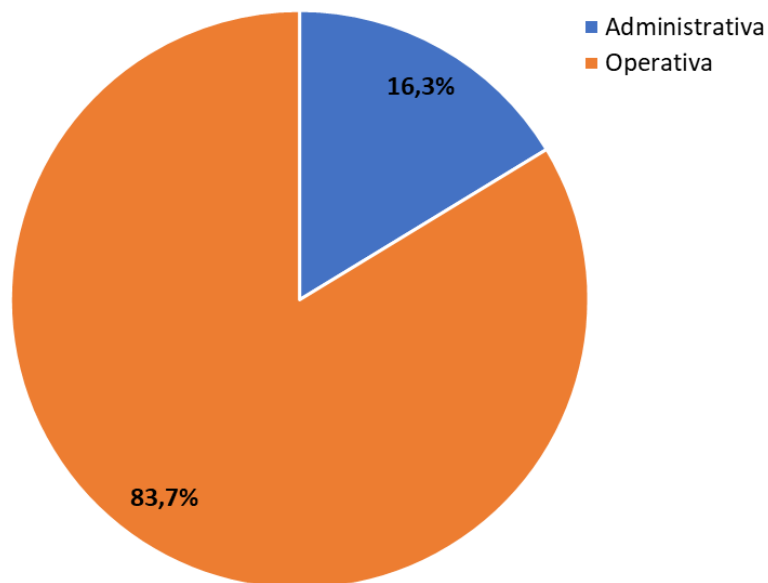


Figura 4. Porcentaje de la variable Área.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta toda la información suministrada, se puede afirmar que en E.M.T. S.A.S. la mayoría de trabajadores son hombres, entre 20 y 39 años, del área operativa.

5.4.2 VARIABLES

De acuerdo con los datos (ver Figura 5. Media de variables.), se aprecia que, de 28 variables de Clima Organizacional evaluadas en el estudio, solo 8 están por debajo de la media total que equivale a 3,01 (marcado en la gráfica con la línea de referencia).

Es decir, 20 variables alcanzaron una valoración superior al valor promedio, lo que implica que son bien percibidas, mientras que las 8 restantes que obtuvieron valoraciones por debajo de la media indica una mala percepción al respecto.

Por tanto, aquellas variables que requieren la ejecución de acciones para la mejora son:

“Influencia” con 2,80; “Conocimiento” con 2,79; “Empoderamiento” con 2,74; “Capacitaciones” con 2,67; “Retroalimentación del desempeño” con 2,65; “Recursos” 2,52; “Reconocimiento” con 2,38 e “Integración” con 2,14.

Por otra parte, se puede apreciar como la variable de “Pautas” es la que mejor percepción tiene, ya que posee la calificación más alta, mientras que la variable peor percibida es la de “integración”.

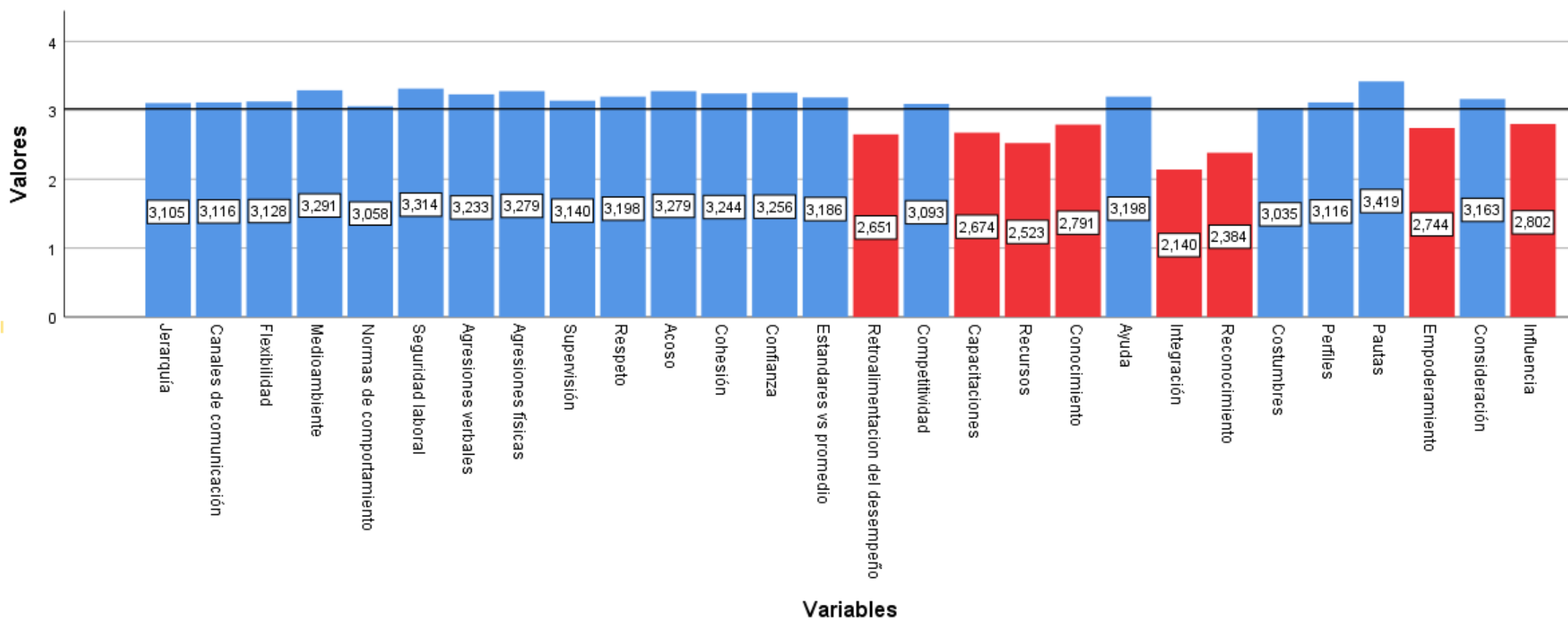


Figura 5. Media de variables.

Fuente: elaboración propia.

5.4.3 DIMENSIONES

Respecto a las dimensiones designadas para realizar el estudio, se puede observar (ver Figura 6. Media de dimensiones.) que de las 9 dimensiones evaluadas 5 están bien percibidas, pues tienen valoraciones por encima de la media 3,01.

Cabe destacar que la mejor percibida es “Relaciones” con una valoración de 3,24; mientras que la peor percibida es “Bienestar de los empleados” con una media de 2,57 (Tabla 15.).

Por otro lado, aquellas dimensiones por debajo de la media y que, por ende, son mal percibidas son: “Presión por producir”, “Énfasis en el entrenamiento”, “Bienestar de los empleados” y “Participación”.

Tabla 15.

Media de dimensiones.

Dimensión	Media
Estructura	3,12
Responsabilidad	3,22
Conflictos	3,22
Relaciones	3,24
Presión por producir	2,98
Énfasis en el entrenamiento	2,66
Bienestar de los empleados	2,57
Tradición	3,19
Participación	2,90

Nota. Fuente: elaboración propia.

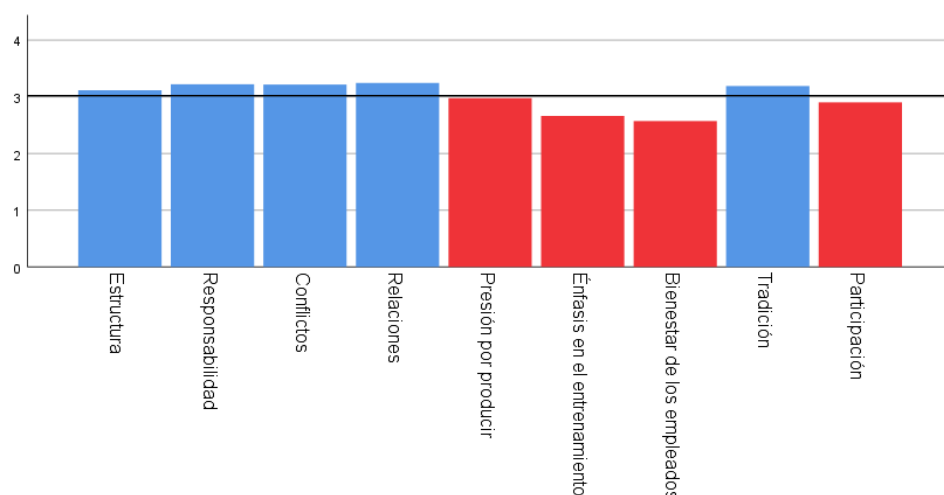


Figura 6. Media de dimensiones.

Fuente: elaboración propia.

5.4.4 VARIABLES OBJETIVO

Una vez identificadas las variables peor percibidas se procederá a realizar un análisis relacionándolas con las variables sociodemográficas.

5.4.4.1. VARIABLES OBJETIVO VS SEXO

A la luz de los datos (ver Figura 7. Variables objetivo vs sexo.), se aprecia que las mujeres perciben de manera más negativa cada una de las 8 variables analizadas; por tanto, resulta recomendable prestar especial atención a las necesidades del personal femenino en el plan de mejora.

Tabla 16.

Variables objetivo vs sexo.

Variable	Media Hombre	Media Mujer
Retroalimentación del desempeño	2,73	2,09
Capacitaciones	2,76	2,09
Recursos	2,59	2,09
Conocimiento	2,89	2,09
Integración	2,15	2,09
Reconocimiento	2,43	2,09
Empoderamiento	2,79	2,45
Influencia	2,85	2,45

Nota. Fuente: elaboración propia.

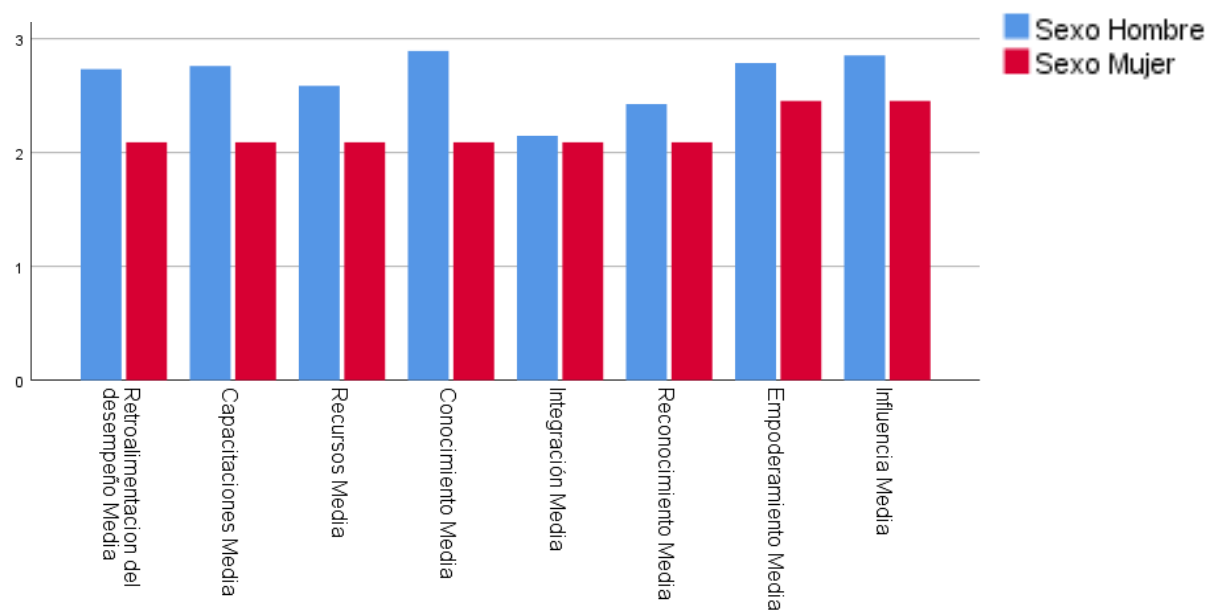


Figura 7. Variables objetivo vs sexo.

Fuente: elaboración propia.

5.4.4.2. VARIABLES OBJETIVO VS EDAD

Comparando la media de las variables objetivos con los rangos de edad de las personas encuestadas (ver Figura 8. Variables objetivo vs edad.), se nota que las personas más jóvenes, es decir, las que pertenecen al rango de edad que va desde los 18 a 28 años, tienen una peor percepción del clima.

Para dicho rango, de 8 variables analizadas 5 presentan la menor valoración promedio, siendo "Integración" la peor percibida; por esta razón se debe tener muy en cuenta al personal joven a la hora de desarrollar el plan de mejora. También se debe tener presente que el rango de edad de 40 a 50 años presenta una baja valoración en 2 de las 8 presentadas.

Tabla 17.

Variables objetivo vs edad.

Variable	Entre 18 y 28 años	Entre 29 y 39 años	Entre 40 y 50 años	Mayor a 51 años
Retroalimentación del desempeño	2,25	2,75	2,56	3,06
Capacitaciones	2,35	2,84	2,50	2,94
Recursos	2,25	2,66	2,28	2,88
Conocimiento	2,40	2,81	2,72	3,31
Integración	1,90	2,47	1,50	2,50
Reconocimiento	2,25	2,72	1,72	2,63
Empoderamiento	2,30	2,72	3,06	3,00
Influencia	2,65	2,97	2,56	2,94

Nota. Fuente: elaboración propia.

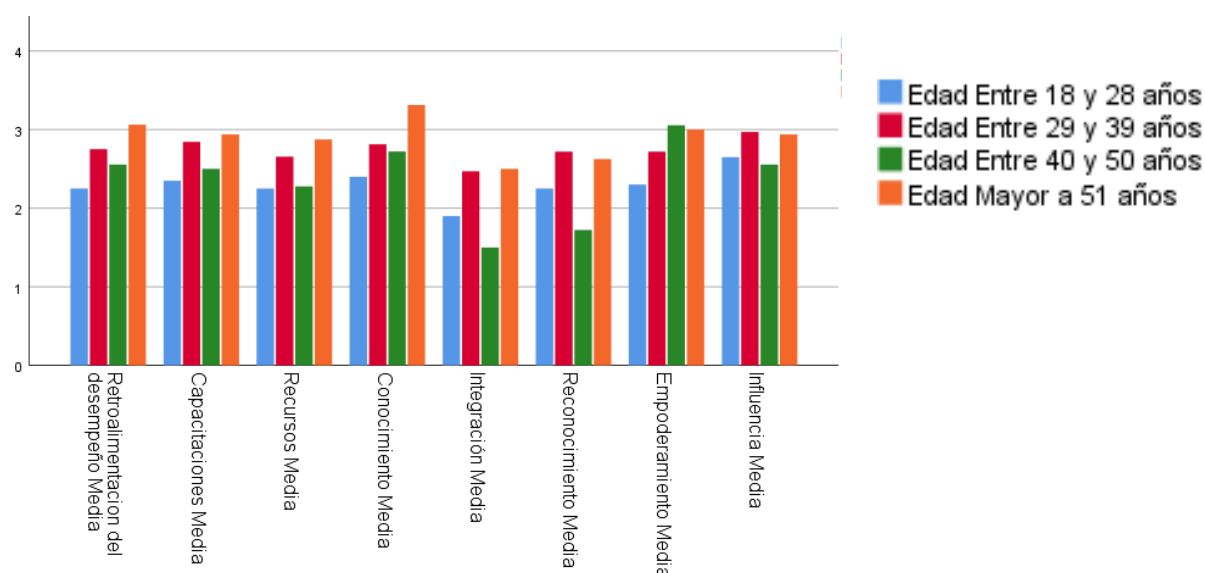


Figura 8. Variables objetivo vs edad.

Fuente: elaboración propia.

5.4.4.3. VARIABLE OBJETIVO VS ÁREA

Por último, se presenta una situación generalizada en la que el personal del área administrativa tiene una percepción más negativa de las variables analizadas que los colaboradores asociados al área operativa (ver Figura 9. Variables objetivo vs área.).

Es por ello que se debe prestar especial atención al área administrativa a la hora de elaborar el plan de mejoramiento, de tal manera que se genere un impacto positivo en la percepción de los colaboradores que hacen parte de la misma.

Tabla 18.

Variables objetivo vs área.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Variables	Administrativa	Operativa
Retroalimentación del desempeño	2,14	2,75
Capacitaciones	2,36	2,74
Recursos	2,21	2,58
Conocimiento	2,29	2,89
Integración	2,07	2,15
Reconocimiento	2,21	2,42
Empoderamiento	2,50	2,79
Influencia	2,57	2,85

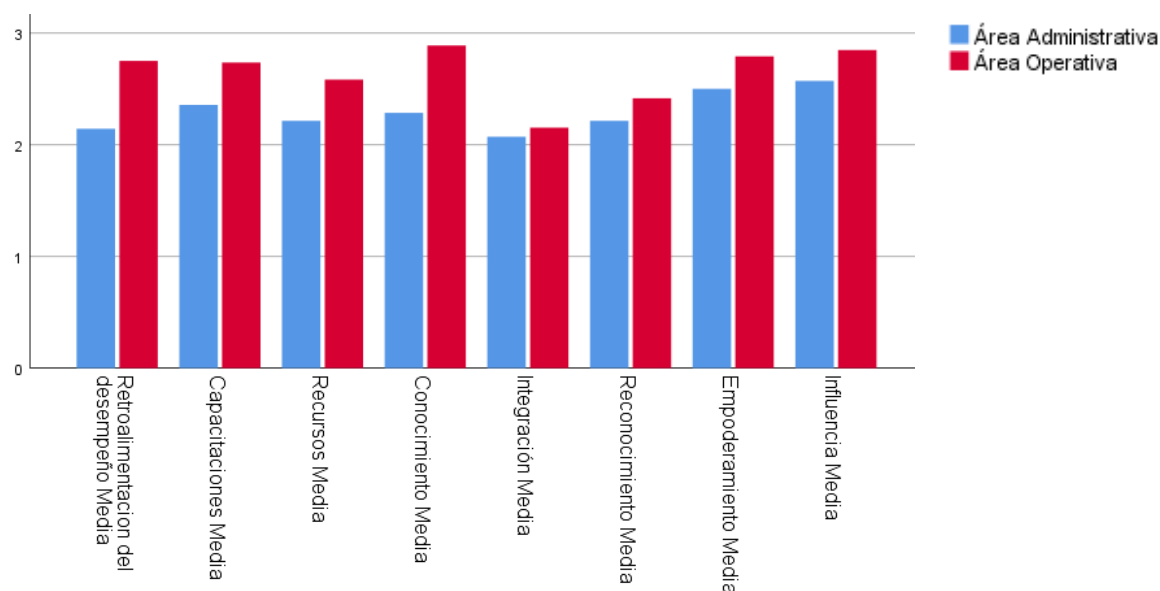


Figura 9. Variables objetivo vs área.

Fuente: elaboración propia.

5.4.5 PREGUNTA ABIERTA

Con el objetivo de obtener una opinión de cada uno de los encuestados sobre su percepción del Clima Organizacional al interior de la empresa E.M.T. S.A.S., se realizó, al final de la encuesta, una pregunta abierta en la que se le pedía a cada encuestado que describiera el clima laboral en la compañía.

Tabla 19.

Percepción del clima laboral.

Categoría	Valor
Muy bueno	22
Bueno	23
Normal	5
Malo	1
Muy malo	0
No aplica	2
Total	53

Nota. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, de 86 encuestados 53 contestaron a la pregunta abierta. A nivel general la gran mayoría respondieron que el clima era muy bueno o bueno, 42% y 43% respectivamente; es decir, el 85% de los encuestados que respondieron dicha pregunta tienen una buena percepción del clima (ver Figura 10. Percepción del clima.).

El 9% opina que el Clima Organizacional es normal, el 2% que es malo y hubo un 4% de encuestados que no respondieron la pregunta adecuadamente.

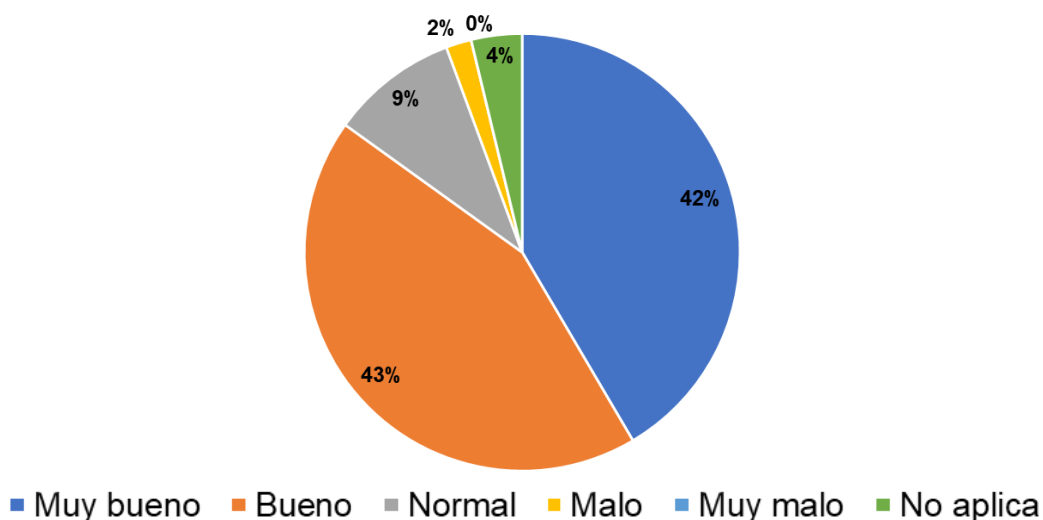


Figura 10. Percepción del clima.

Fuente: elaboración propia.

5.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

En el siguiente apartado se presentarán los resultados correspondientes al análisis de confiabilidad y validez para el instrumento de medición de Clima Organizacional que se utilizó en el estudio.

5.5.1 ANALISIS DE CONFIABILIDAD

Se presentarán los resultados del coeficiente de confiabilidad tanto en general; es decir, para todo el instrumento, como para cada una de las dimensiones definidas, con el objetivo de realizar un análisis más detallado. El resultado del coeficiente de confiabilidad para el instrumento fue el siguiente:

Tabla 20.

Confiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,959	28

Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el estadístico de Cronbach, se puede decir que el presente estudio tiene un nivel de confiabilidad alto, cercano a 1, de 0.959. Lo anterior demuestra que hay una consistencia considerable entre las respuestas al cuestionario otorgadas por los empleados de la empresa EMT S.A.S. Con respecto al coeficiente de Cronbach para cada dimensión se obtuvieron los resultados que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 21.

Confiabilidad por dimensión.

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estructura	0,902	3
Responsabilidad	0,832	3
Conflictos	0,883	3
Relaciones	0,889	4
Presión por producir	0,711	3
Énfasis en el entrenamiento	0,955	3
Bienestar de los empleados	0,729	3
Tradición	0,745	3
Participación	0,786	3

Nota. Fuente: elaboración propia.

A la luz de los datos se observa que todas las dimensiones tienen una alta correlación respecto a las variables que las conforman, en todos los casos presentando un índice de alfa de Cronbach superior a 0,7.

Se destaca que las dimensiones con el índice más bajo son: “presión por producir” con 0,711 y “bienestar de los empleados” con 0,729; por el contrario, las dimensiones con el índice más alto son “énfasis en el entrenamiento” con 0,955 y “estructura” con 0,902.

5.5.2 ANÁLISIS DE VALIDEZ

Tabla 22.

Varianza por variables.

Comp.	Autovalores iniciales			Sumas cargas cuadrado de extracción			Sumas cargas cuadrado de rotación		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14.039	50.141	50.141	14.039	50.141	50.141	6.277	22.417	22.417
2	3.426	12.236	62.377	3.426	12.236	62.377	4.905	17.517	39.934
3	1.704	6.085	68.462	1.704	6.085	68.462	4.723	16.868	56.802
4	1.140	4.073	72.535	1.140	4.073	72.535	3.408	12.173	68.975
5	1.105	3.946	76.481	1.105	3.946	76.481	2.102	7.506	76.481
6	.837	2.990	79.471						
7	.761	2.716	82.187						
8	.601	2.147	84.334						
9	.562	2.007	86.341						
10	.524	1.872	88.213						
11	.448	1.600	89.813						
12	.397	1.417	91.230						
13	.361	1.288	92.517						
14	.314	1.121	93.638						
15	.260	.930	94.568						
16	.231	.824	95.392						
17	.222	.794	96.187						
18	.184	.656	96.842						
19	.173	.617	97.460						
20	.136	.485	97.945						
21	.126	.450	98.394						
22	.096	.342	98.736						
23	.083	.297	99.034						
24	.075	.266	99.300						
25	.069	.247	99.547						
26	.054	.191	99.738						
27	.039	.140	99.878						
28	.034	.122	100.000						

Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, la encuesta tiene 5 componentes que explican el 76,48% de la varianza acumulada, es decir, dan cuenta del 76,48% de los datos; por tanto, no se necesitarían más componentes para explicar las dimensiones y variables empleadas en el instrumento.

A continuación, se analizará la manera en la que se agrupan las 28 variables en los 5 componentes presentados en el estudio de la varianza.

Tabla 23.

Matriz de componente rotado.

	Componente				
	1	2	3	4	5
Jerarquía	.313	.268	.579	.313	.250
Canales de comunicación	.379	.147	.721	.295	.104
Flexibilidad	.238	.182	.620	.582	.114
Medioambiente	.450	-.169	.447	.349	.245
Normas de comportamiento	.383	.160	.421	.704	.120
Seguridad laboral	.700	-.029	.085	.500	.192
Agresiones verbales	.887	-.010	.134	.090	.087
Agresiones físicas	.889	.009	.153	.072	.117
Supervisión	.633	.210	.251	.468	.301
Respeto	.661	-.022	.467	.211	.186
Acoso	.632	.242	.334	.248	.239
Cohesión	.618	.296	.540	.070	.032
Confianza	.499	.361	.688	.049	.048
Estándares vs promedio	.648	.189	.282	.342	.185
Retroalimentación del desempeño	.149	.679	.211	.341	.269
Competitividad	.740	.305	.401	-.030	-.016
Capacitaciones	.142	.693	.249	.531	.215
Recursos	.209	.732	.170	.492	.195
Conocimiento	.221	.637	.209	.500	.202
Ayuda	.521	.366	.172	.402	-.085
Integración	-.024	.854	.041	.017	.053
Reconocimiento	.031	.847	.017	-.052	.148
Costumbres	.195	.452	.443	.585	.055
Perfiles	.210	.300	.773	.265	-.030
Pautas	.155	-.164	.748	.070	.261
Empoderamiento	.077	.201	.245	.245	.730
Consideración	.387	.382	.184	.123	.605
Influencia	.241	.550	.004	-.086	.680

Nota. Fuente: elaboración propia.

Como se contempla en la tabla anterior (ver Tabla 23.), el componente al que responden más variables es el número 1, con 11 respectivamente.

En segundo lugar, se encuentra el componente 2 al que le corresponden 7 variables, seguido del componente 3 con 6 variables y, por último, los componentes 4 y 5, con 2 variables cada uno.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que las 11 variables correspondientes al componente 1 dan cuenta del Clima Organizacional.

5.6. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se presentará una propuesta de plan de mejoramiento para aumentar la percepción positiva de las dimensiones y variables que tuvieron un resultado por debajo de la media.

Es preciso señalar que, aunque el diagnóstico del Clima Organizacional se llevó a cabo durante el año 2018, la propuesta de plan de mejoramiento se mostrará en E.M.T. S.A.S. a principios del año 2019.

Para lograr el objetivo, se debe llevar a cabo teniendo en cuenta los datos más relevantes arrojados por los resultados:

La mayoría de colaboradores son hombres, de 18 a 29 años, del área operativa; sin embargo, quienes peor percepción tienen son las mujeres, los colaboradores que tienen entre 18 y 29 años; entre 40 y 50; y las personas que trabajan en el área administrativa.

Por tanto, es recomendable tomar un conjunto de acciones que abarque todas las características descubiertas. Esto con el objetivo de mejorar el ya buen Clima Organizacional que se percibe en la empresa E.M.T. S.A.S.

En las tablas siguientes se propondrán una serie de actividades y tareas asociadas para lograr dicho objetivo. Las actividades comprenden:

1. Diseño e implementación de informe de desempeño.
2. Desarrollo de las habilidades del colaborador.
3. Mejorar sentido de pertenencia.
4. Valoración de la opinión del empleado.

Cada una de estas actividades pertenece a una dimensión y variables determinadas (abarcando las 4 dimensiones y 8 variables mal percibidas); además, se realizará una descripción de cada una, se ilustrará sobre lo que se debe lograr al llevarlas a cabo (fin último), se propondrá una fórmula de indicador para medirlas junto a unas metas determinadas y se especificará sobre las evidencias que deben quedar para que se tenga certeza sobre la consecución de la actividad (Ver Tabla 24.).

Por otra parte, respecto a las tareas, se realizarán para cumplir con las metas de las 4 actividades principales, e irán acompañadas de unos costos, unas fechas y unos responsables determinados.

Tabla 24.

Plan de mejoramiento por actividades.

DIMENSIÓN	VARIABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FIN ÚLTIMO	INDICADORES	META	EVIDENCIAS
Presión por producir.	Retroalimentación del desempeño.	1. Diseño e implementación de informe de desempeño.	Implementar en la empresa un documento que se entregue mensualmente durante el pago de la segunda quincena, mediante el cual los jefes directos informen a sus colaboradores sobre su rendimiento en el periodo.	Permitir al colaborador tener información sobre su rendimiento y a la empresa registrar el desempeño.	% número de informes 2019 = (Informes realizados/12) x 100.	% número de informes 2019 = 100%	Informe mensual de desempeño entregados.
Énfasis en el entrenamiento.	Capacitaciones.		Aumentar el número de capacitaciones que se brindan a los colaboradores en temas relacionados a las competencias y responsabilidades de su cargo.	Realizar capacitaciones de forma periódica que permitan mejorar y reforzar los conocimientos asociados a su trabajo.	% crecimiento capacitaciones 2019 = [(Capacitaciones año 2019 - Capacitaciones 2018)/Capacitaciones 2018] x 100	% crecimiento capacitaciones 2019 > 0%	Plan anual de capacitación y de actas de capacitación.
	Recursos.	2. Desarrollo de las habilidades del colaborador.	Aumentar la inversión destinada a capacitaciones e inducciones para los colaboradores en la empresa E.M.T S.A.S.	Aumentar la calidad de las capacitaciones.	% crecimiento de inversión capacitaciones 2019 = [(Inversión capacitaciones 2019 - Inversión capacitaciones 2018)/Inversión capacitaciones 2018] x 100	% crecimiento de inversión capacitaciones 2019 > 0%	Plan presupuestario anual.
	Conocimientos.		Orientar las capacitaciones de modo que se ocupen realmente al saber-hacer de cada ocupante de cargo.	Conseguir que los colaboradores hagan uso real de los conocimientos transmitidos en las capacitaciones.	% conocimientos desarrollados = (número de conocimientos aprendidos/total de conocimiento ofertado) x 100.	% conocimientos desarrollados >= 60%	Retroalimentación de los colaboradores e informe mensual de desempeño.

Plan de mejoramiento por actividades continuación.

DIMENSIÓN	VARIABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FIN ÚLTIMO	INDICADORES	META	EVIDENCIAS
Bienestar de los empleados.	Integración.	3. Mejorar sentido de pertenencia.	Implementar un plan lúdico que brinde a los empleados un día de esparcimiento en el cual puedan integrarse y reforzarse los lazos entre compañeros.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	% de implementación del plan = (Actividades lúdicas realizadas/actividades lúdicas planeadas) x 100.	% de implementación del plan = 100%	Plan presupuestario anual, cronogramas de los eventos, plan anual de eventos y actas de eventos.
	Reconocimiento.		Implementar un plan de estímulos que recompensen el esfuerzo de los colaboradores, así como el tiempo invertido en hacer de E.M.T. S.A.S una de las empresas líderes en el mercado.	Lograr que los colaboradores sientan que su esfuerzo es reconocido y recompensado por E.M.T. S.A.S.	% de implementación del plan = (Actividades estímulos realizadas/actividades estímulos planeadas) x 100.	% de implementación del plan = 100%	Documento de políticas internas de la empresa.
Participación.	Empoderamiento.	4. Valoración de la opinión del empleado.	Aumentar la capacidad de elección de los colaboradores a la hora de realizar sus labores, así como generar conciencia sobre sus deberes y libertades para realizar las actividades propias de su cargo.	Aumentar la sensación de libertad de los colaboradores al momento de ejercer sus funciones.	% empoderamiento de cargos = (Cargos rediseñados/cargos con alta dependencia) x 100	% empoderamiento de cargos >= 50%	Perfiles de cargos y manuales de funciones.
	Influencia.		Realizar jornadas de sensibilización en las que se explique a los jefes la importancia de escuchar y resaltar los aportes de los colaboradores y, así mismo, explicar a los trabajadores cómo pueden influir en la toma de decisiones y como sus aportes se evidencian en la empresa.	Aumentar la sensación de la importancia de los aportes de los en la empresa E.M.T. S.A.S.	% jornadas de sensibilización = (jornadas de sensibilización realizadas/jornadas de sensibilización planeadas) x 100	% jornadas de sensibilización = 100%	Actas de asistencia, cronograma de la jornada de sensibilización, plan de sensibilización.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 25.

Plan de mejoramiento por tareas (actividad 1).

TAREAS		COSTOS	FECHA	RESPONSABLE
1.1.	Realizar la propuesta para creación del informe de medición desempeño.	\$20.000.	1 de marzo de 2019 (1 día).	Investigador externo.
1.2.	Establecer criterios para la evaluación del desempeño general.	N/A	4 y 5 de marzo de 2019 (2 días).	Auxiliar en gestión humana.
1.3.	Establecer una medida de evaluación del desempeño.	N/A	6 y 7 de marzo de 2019 (2 días).	Auxiliar en gestión humana.
1.4.	Establecer causales de mal desempeño para los diferentes cargos.	N/A	8 y 9 de marzo de 2019 (2 días).	Auxiliar en gestión humana.
1.5.	Creación de formato de informe de medición de desempeño.	N/A	11 a 16 de marzo de 2019 (1 semana).	Auxiliar en gestión humana.
1.6.	Comunicar a las partes interesadas el propósito y funcionamiento del documento.	N/A	18 y 19 de marzo de 2019 (2 días).	Auxiliar en gestión humana.
1.7.	Implementar el informe de evaluación en la empresa.	N/A	30 de marzo de 2019 (1 día).	Gerencia.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 26.

Plan de mejoramiento por tareas (actividad 2).

TAREAS	COSTOS	FECHA	RESPONSABLE
2.1. Realizar descripción de las funciones de cada cargo.	N/A	11 a 23 de marzo de 2019 (2 semanas).	Ayudante de gerencia.
2.2. Identificar las necesidades y falencias de los colaboradores en cada cargo en cuanto a: conocimientos técnicos, habilidades y métodos.	N/A	25 a 28 de marzo de 2019 (4 días).	Gerencia. Coordinador SST. Jefe de área.
2.3. Determinar las áreas del conocimiento y técnicas que deben reforzarse con mayor urgencia.	N/A	29 y 30 de marzo de 2019 (2 días).	Gerencia. Coordinador SST. Jefe de área.
2.4. Determinar las capacitaciones necesarias para suplir las necesidades identificadas de los colaboradores.	Depende de la capacitación y contratista seleccionados.	1 a 3 de abril de 2019 (3 días).	Gerencia. Auxiliar contable.
2.5. Diseñar el plan de capacitación para cada cargo.	N/A	8 a 19 de abril de 2019 (2 semanas).	Gerencia. Ayudante de gerencia. Auxiliar en gestión humana.
2.6. Diseñar el método de evaluación de las capacitaciones	N/A	22 a 27 de abril de 2019 (1 semana).	Gerencia. Jefes de área.
2.7. Costear la logística de las capacitaciones.	Depende de las capacitaciones seleccionadas.	1 a 3 de mayo de 2019 (3 días).	Ayudante de gerencia.
2.8. Sensibilizar a las partes interesadas sobre la importancia de las capacitaciones que se realizarán.	N/A	6 y 7 de mayo de 2019 (2 días).	Jefes de área. Auxiliar en gestión humana. Coordinador SST.
2.9. Programar la realización de las capacitaciones.	N/A	8 de mayo de 2019 (1/2 día).	Investigador externo
2.10. Informar a las partes interesadas las fechas en que se realizarán las capacitaciones.	N/A	9 y 10 de mayo de 2019 (2 días).	Gerencia. Jefes de área.
2.11. Realizar y monitorear las capacitaciones.	N/A	Depende de fecha de capacitaciones.	Jefes de área. Ayudante de gerencia. Coordinador SST.
2.12. Evaluar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y los resultados de las mismas.	N/A	Depende de fecha de capacitaciones (2 días después de cada capacitación).	Gerencia. Jefes de área. Coordinador SST.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 27.

Plan de mejoramiento por tareas (actividad 3).

TAREAS	COSTOS	FECHA	RESPONSABLE
3.1. Seleccionar los criterios para la entrega de reconocimientos	N/A	18 y 19 de febrero de 2019 (2 días).	Gerencia.
3.2. Incluir los criterios en las políticas de la organización.	N/A	20 de febrero de 2019 (1 día).	Ayudante de gerencia.
3.3. Diseñar el plan cronológico de eventos y los cronogramas de las actividades.	N/A	21 a 23 de febrero de 2019 (3 días).	Gerencia. Ayudante de gerencia.
3.4. Realizar la logística para la realización de un evento que incluya: partido de fútbol, entrega de reconocimientos (simbólicos o económicos) y asado.	\$3.000.000	25 de febrero a 2 de marzo de 2019 (1 semana).	Gerencia. Auxiliar contable. Ayudante de gerencia.
3.5. Realizar la logística para la realización de un evento en el día de la mujer, que incluya: Regalo y aerorumba.	\$800.000	4 a 7 de marzo de 2019 (4 días).	Gerencia. Auxiliar contable. Ayudante de gerencia.
3.6. Transmitir a todas las partes interesadas la información referente a los eventos.	N/A	7 a 8 de marzo (2 días).	Gerencia.
3.7. Realizar evento día de la mujer.	N/A	9 de marzo de 2019 (1/2 día).	Gerencia. Ayudante de gerencia.
3.8. Evaluación de los resultados del plan.	N/A	11 de marzo de 2019 (1 día).	Gerencia. Ayudante de gerencia. Auxiliar contable.
3.9. Realizar evento lúdico.	N/A	10 de agosto de 2019 (1 día).	Gerencia. Ayudante de gerencia.
3.10. Evaluación de los resultados del plan.	N/A	12 de agosto de 2019 (1 día).	Gerencia. Ayudante de gerencia. Auxiliar contable.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 28.

Plan de mejoramiento por tareas (actividad 4).

TAREAS	COSTOS	FECHA	RESPONSABLE
4.1. Determinar la dependencia de los diferentes cargos frente a sus jefes directos con base a la descripción de las funciones previamente realizada.	N/A	1 a 5 de abril de 2019 (5 días).	Ayudante de gerencia.
4.2. Con base a las capacitaciones rediseñar las funciones de los cargos que presentan dependencia excesiva.	N/A	Depende de la fecha de capacitaciones.	Gerencia. Auxiliar en gestión humana.
4.3. Planificar una reunión con la gerencia con el fin de exponer la importancia de escuchar a los colaboradores e incentivarlos a aportar ideas innovadoras.	\$50.000	8 de abril de 2019 (1 día).	Investigador externo.
4.4. Planificar una jornada de sensibilización a aquellos cargos con poca dependencia, donde se contraste funciones con libertades y hacerlas más notorias; a su vez, exponer cómo la empresa escucha y recompensa los aportes que generan mejoras.	\$50.000	9 de abril de 2019 (1 día).	Investigador externo.
4.5. Presentar las propuestas a la alta gerencia para su ajuste y aprobación.	N/A	10 de abril de 2019 (1 día).	Investigador externo.
4.6. Agendar las jornadas de sensibilización y socializar la información pertinente.	N/A	11 y 12 de abril de 2019 (2 días).	Gerencia. Investigador externo.
4.7. Realizar las jornadas de sensibilización.	\$500.000	13 y 15 de abril de 2019 (2 días).	Investigador externo.
4.8. Evaluar los resultados de las propuestas.	N/A	16 de abril de 2019 (1 día.)	Gerencia. Investigador externo.

Nota. Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Como menciona Brunet (1987), para realizar un análisis de Clima Organizacional que abarque variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y tecnología es preciso utilizar cuestionario escrito; por este motivo, se diseñó una encuesta adaptada a las características de la empresa E.M.T. S.A.S. con la cual lograr una gran amplitud tanto en la recolección de información como el posterior análisis llevado a cabo. Tomando como base diferentes modelos de medición de clima existentes se realizó una adaptación que dio como resultado un instrumento que evalúa 9 dimensiones que se dividen en 28 variables, cada una con un reactivo asociado; además, se utilizó una escala de 6 niveles tipo Likert, donde 1 equivale a la peor valoración y 6 a la mejor.
- Para el diagnóstico de Clima Organizacional existen una gran cantidad de modelos teóricos que dependen de estudios concretos; aprovechando esta diversidad, resulta bastante apropiado apoyarse en los trabajos de investigadores precursores pues permite recrear modelos exitosos de medición de Clima Organizacional, con el cual recolectar información de manera eficaz; logrando que la probabilidad de realizar un análisis acertado, completo y relevante aumenten; siempre y cuando el proceso de adaptación del modelo al nuevo objeto de investigación sea cuidadoso y preciso.
- Es pertinente poner a prueba los instrumentos empleados en la medición de Clima Organizacional antes de hacer uso definitivo de ellos, esto con el objetivo de tener una idea previa de la reacción de las partes interesadas y de ajustes o correcciones que se deben realizar para una mejor implementación; de esta forma, se podrá contar con una herramienta óptima para su propósito, adaptada para un máximo entendimiento del encuestado, lo que en última instancia permite la recolección de datos más exactos y verídicos.
- La previa evaluación del instrumento a través de una prueba piloto permitió aumentar la efectividad del mismo, pues se redefinió la escala de evaluación pasando de 6 niveles a 4, con lo que se aumentó la velocidad de resolución y facilitó el entendimiento e interacción de los colaboradores frente a la encuesta; adicionalmente, se pudo identificar la presencia de un reactivo y una pregunta socio-demográfica que, a los ojos de los colaboradores, resultaban confusos o faltos de sentido, gracias a esta apreciación se realizaron cambios en la redacción y el vocabulario empleado, lo que dio como resultado preguntas más amigables con el encuestado y de fácil comprensión.
- La población de E.M.T. S.A.S está conformada principalmente por hombres, adultos jóvenes (18 a 39 años) pertenecientes al área operativa. Resultado que se asocia directamente con la actividad de la empresa y las características típicas del sector de la extracción de material.

- El Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S. presenta una percepción general buena, teniendo sus puntos fuertes en las dimensiones “estructura”, “responsabilidad”, “conflictos”, “relaciones” y “tradición”, lo que implica que las personas reconocen fácilmente sus funciones y delimitaciones de las mismas, se apersonan de las labores propias del cargo, se comportan de forma respetuosa con los demás, tienen buena relación con sus compañeros y consideran que la empresa está operando y procediendo de forma adecuada.
- Las malas percepciones sobre el Clima Organizacional en E.M.T. S.A.S se encuentran en las dimensiones “presión por producir”, “énfasis en el entrenamiento”, “bienestar de los empleados” y “participación”; es decir, los colaboradores sienten que falta retroalimentación por parte de la gerencia, consideran que la empresa no muestra interés en reconocer el aporte de los colaboradores ni promover la integración, la salud física y mental; así mismo, perciben que la E.M.T. S.A.S. no escucha ni tiene en cuenta su opinión en la toma de decisiones y mucho menos transfiere poder de decisión.
- La población que presento la valoración de percepción del Clima Organizacional más baja fue la conformada por mujeres jóvenes pertenecientes al área administrativa. Razón por la cual resultó pertinente incluir en el plan de mejoramiento una actividad dirigida específicamente a este grupo.
- La medición del clima y el análisis de las percepciones representan un insumo base para el diseño y creación de un plan de mejoramiento efectivo ya que, a partir de las impresiones negativas de los colaboradores, se puede ayudar a la organización a enriquecer sus diferentes facetas, así como encontrar y atacar problemáticas difíciles de identificar.
- Para enfrentar las problemáticas actuales de E.M.T. S.A.S se diseñó un plan de mejoramiento enfocado a solucionar inconvenientes asociados a las variables que presentaron la peor valoración en la medición de Clima Organizacional. Como resultado se creó un plan de mejoramiento compuesto por 4 actividades los cuales están diseñados para mejorar la percepción general de las 4 dimensiones peor percibidas proponiendo una serie de actividades encaminadas a mitigar el malestar expresado en las 8 variables con los resultados más bajos.
- El trabajo de campo se desarrolló casi sin inconvenientes gracias a la elección de un padrino adecuado, como lo es la gerente de E.M.T. S.A.S, pues brindó facultades a los investigadores y rigor a la actividad adelantada por los mismos, lo que generó un alto grado de disposición a colaborar con la investigación en la gran mayoría de integrantes de la empresa.
- Los principales obstáculos durante la realización de la medición fueron el sector al que pertenece la organización, su actividad, la forma de contratación empleada, la disposición física de la compañía, el periodo en el que se desarrolló la investigación y el hecho de que no fue viable realizar la encuesta virtual.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa E.M.T. S.A.S que siga visualizando la medición de Clima Organizacional como un medio útil para seguir progresando hacia el éxito, ya que este método resulta ser una forma alternativa para identificar falencias y problemáticas de manera efectiva.
- Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo se recomienda a la gerencia que promueva medidas encaminadas a mejorar la percepción del Clima Organizacional de las colaboradoras asociadas al área administrativa, ya que son un pilar fundamental para el funcionamiento de la organización por su posición y responsabilidad dentro del sistema.
- Como en el presente estudio se tuvo por objetivo la creación de un plan de mejoramiento que brindara un curso de acción para intervenir las áreas débiles y mitigar sus efectos y/o reforzarlas, se sugiere a la organización que haga la puesta en marcha de dicho plan de mejoramiento ya sea en su totalidad o parcialmente, en razón que le permitirá tener una idea sobre un importante factor del entorno al interior de la empresa y como incidir en este para llevarlo a una situación óptima.
- Teniendo el plan de mejoramiento como base para llevar a E.M.T. S.A.S a un mejor posicionamiento y aumentar su desempeño, se recomienda a la gerencia hacer uso de la actividad “desarrollo del personal”, enfocado en las capacitaciones como un medio que soporte y potencie la actividad “valoración de la opinión del empleado”, de modo que permita a la organización asegurarse de que el personal cuenta con el conocimiento y entrenamiento necesarios para reducir su dependencia, alcanzando un mejor resultado general del proyecto.
- Debido al gran número de empleados que actualmente laboran en E.M.T. S.A.S. no se recomienda que se siga dependiendo tanto de los tableros y se le sugiere a la organización considerar la implementación de nuevos medios de comunicación tales como el correo institucional en todos los niveles de la empresa, ya que resulta efectivo para transmitir una gran cantidad de mensajes e información de manera rápida y masiva.
- De acuerdo con los hallazgos del presente trabajo, se recomienda a la organización prestar especial atención a la actividad propuesta de “valoración de la opinión del empleado”, ya que aun si la gerencia considera que es complejo cumplir el objetivo con el personal operativo, por lo menos debe tener en cuenta la posibilidad de apoyarse en los conocimientos, opiniones e ideas de los cargos medios como son los jefes de área, el coordinador SST entre otros; ya que son personas que tienen contacto directo con los operativos y pueden dar apreciaciones bastante acertada y beneficiosas para el desempeño de la organización.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, XXXIV(004), 572-580.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Prentice/Hall internacional.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-59.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. *Tesis de grado Maestría. Universidad del Valle*.
- García-Bellido, R., González Such, J., & Jornet Meliá, J. (2010). *SPSS: Análisis de fiabilidad. Alfa de Cronbach*. Valencia: Grupo de Innovación Educativa Universitat de València.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). *Las Organizaciones Comportamiento Estructura Procesos* (Décima ed.). Santiago, Chile: McGraw-Hill.
- Glick, W. (1985). Comment: Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-137.
- Gray, R. (2007). *A Climate of Success*. Berlin: Routledge.
- Grueso Hineostroza, M. P., Ortega Santos, J. P., & Duque Oliva, E. J. (2016). *Clima Organizacional: Origen, evolución y medición. En Organizaciones Saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). *The Organizational Climate of School*. Chicago University Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo segunda ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- IBM Knowledge Center. (s.f.). *Características principales: Análisis factorial*. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_subs/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_fact.html
- IBM Knowledge Center. (s.f.). *Características principales: análisis factorial: Rotación*. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_subs/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_fact_rot.html
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimo tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Normas APA. (2016). *Home: Tesis: Fórmula para calcular la muestra de una población*. Obtenido de Fórmula para calcular la muestra de una población: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*(26), 379-408.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo*, 1-18.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, págs. 447-455.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*(36), 19-39.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Universitat de València. (s.f.). *Rotaciones factoriales*. Obtenido de <https://www.uv.es/ceaces/multivari/factorial/rotaciones.htm>
- Vásquez, Ó. (17 de Abril de 2018). Clima organizacional. *Presentaciones de clase*. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- Vásquez, Ó. (29 de 04 de 2018). Proceso metodológico para la medición del clima organizacional. *Notas de clase*. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de Notas de clase.

8. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para prueba piloto.

15/10/2018

CLIMA ORGANIZACIONAL PRUEBA PILOTO

CLIMA ORGANIZACIONAL PRUEBA PILOTO

Somos un grupo de estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Se elabora este cuestionario con la finalidad de recabar información para el diagnóstico del clima organizacional al interior de la empresa EMT S.A.S. (el fin es netamente académico y la información será totalmente confidencial).

Es necesario enfatizar que este cuestionario es una prueba piloto, no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial, solicitamos responder de la forma más honesta y hacer las observaciones que considere pertinentes para mejorar el entendimiento y resolución del cuestionario.

*Obligatorio



Instrucciones

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre la empresa EMT S.A.S., califique qué tan de acuerdo está con la afirmación, donde el valor a la izquierda corresponde a totalmente en desacuerdo y el valor de la derecha a totalmente de acuerdo. Responda marcando la casilla de su elección. No deje ninguna fila sin contestar. Es importante que las valoraciones reflejen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Caracterización de la población

Preguntas sociodemográficas.

1. **Sexo ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Hombre
☐ Mujer

3. **¿A qué área de la organización pertenece?**

Marca solo un óvalo.

- ☐ Área administrativa.
☐ Área operativa.

2. **Edad ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 18 y 28 años
☐ Entre 29 y 39 años
☐ Entre 40 y 50 años
☐ Mayor a 51 años

4. *

Marca solo un óvalo por fila.

Reactivos y escala de evaluación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi empresa se tiene claridad sobre el alcance y autoridad de cada cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En nuestro departamento conocemos los medios que debemos utilizar para transmitir un mensaje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En nuestra organización podemos realizar cambios en los procesos y funciones con gran facilidad dependiendo de las situaciones que pasan afuera de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En nuestra área solemos preocuparnos por no contaminar dado que trabajamos con buenas prácticas de cuidado del medio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En nuestro sitio de trabajo la empresa ha estipulado normas y políticas que nos ayuden a entender cómo comportarnos y qué hacer para trabajar de la mejor manera.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es nuestra área tenemos siempre en cuenta las normas y avisos de prevención de accidentes a la hora de realizar nuestras labores para asegurar nuestro cuidado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En mi área se dan pocas discusiones verbales cuando hay diferencias.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15/10/2018

CLIMA ORGANIZACIONAL PRUEBA PILOTO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi lugar de trabajo hay pocas agresiones físicas cuando hay roces entre nosotros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe se preocupa por resolver y evitar los conflictos entre compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En mi sitio de trabajo siento que mis superiores y compañeros me tratan dignamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En mi área de trabajo nunca he sentido que me han hecho o pedido de manera insistente algo que me incomoda o molesta.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me entiendo muy bien con mis compañeros de trabajo y solemos cooperar para alcanzar nuestras metas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento cómodo y seguro de trabajar con las personas que me rodean.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que lo que me exigen mis jefes es adecuado y justo a mi cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe siempre me da información con respecto a mi rendimiento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que no se generan tensiones ni discusiones por la competencia entre mis compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15/10/2018

CLIMA ORGANIZACIONAL PRUEBA PILOTO

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi empresa se acostumbra a realizar jornadas de capacitación que nos permite mejorar nuestro conocimiento, habilidades y aptitudes en el cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
La alta dirección suele destinar una cantidad importante del presupuesto para llevar a cabo nuestras capacitaciones.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aplico los conocimientos aprendidos en las capacitaciones en el desarrollo de las actividades de mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Suelo recibir ayuda de parte de la empresa o mis jefes cuando tengo dificultades en el ámbito laboral o personal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nuestra empresa, por lo general, realiza eventos deportivos, lúdicos, de esparcimiento, etc., encaminados a mejorar la relación con mis compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando apporto una idea útil para la empresa, mis jefes me felicitan y/o me recompensan económicamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estoy de acuerdo con la forma cómo tradicionalmente se han venido haciendo las cosas en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considero que mis compañeros tienen las características adecuadas y la experiencia necesaria para la realización de las labores correspondientes a su cargo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es común que mis compañeros lleguen temprano a la empresa para realizar sus labores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe me permite tomar decisiones sin necesidad de consultarlo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi opinión es escuchada y tenida en cuenta por mis superiores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mi opinión influye en las decisiones que toman mis jefes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A título personal, ¿cómo describe su clima laboral?

5.

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2. Cuestionario.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Somos un grupo de estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Se elabora este cuestionario con la finalidad de recabar información para el diagnóstico del clima organizacional al interior de la empresa EMT S.A.S. El fin es netamente académico y la información será totalmente confidencial.

Es necesario enfatizar que en este cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial, solicitamos responder de la forma más honesta.



Instrucciones

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre la empresa EMT S.A.S., califique qué tan de acuerdo está con la afirmación, donde el valor a la izquierda corresponde a totalmente en desacuerdo y el valor de la derecha a totalmente de acuerdo. Responda marcando la casilla de su elección. No deje ninguna fila sin contestar. Es importante que las valoraciones reflejen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que CONTESTE TODAS LAS AFIRMACIONES DEL CUESTIONARIO. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Caracterización de la población

Preguntas sociodemográficas.

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Hombre
☐ Mujer

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 18 y 28 años
☐ Entre 29 y 39 años
☐ Entre 40 y 50 años
☐ Mayor a 51 años

3. ¿A qué área de la organización pertenece?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Área administrativa.
☐ Área operativa (motorista, operador, ayudante de obra, mensajero, oficios varios, perforador, soldador, mecánico.).

4. * Reactivos y escala de evaluación

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi empresa se tiene claridad sobre el alcance y autoridad de cada cargo.	☐	☐	☐	☐
En nuestro departamento conocemos los medios que debemos utilizar para transmitir un mensaje.	☐	☐	☐	☐
Nos adaptamos con velocidad y facilidad a los cambios que exige la industria.	☐	☐	☐	☐
En nuestra área solemos preocuparnos por no contaminar dado que trabajamos con buenas prácticas de cuidado del medio ambiente.	☐	☐	☐	☐
En nuestro sitio de trabajo la empresa ha estipulado normas y políticas que nos ayuden a entender cómo comportarnos y qué hacer para trabajar de la mejor manera.	☐	☐	☐	☐
Es nuestra área tenemos siempre en cuenta las normas y avisos de prevención de accidentes a la hora de realizar nuestras labores para asegurar nuestro cuidado.	☐	☐	☐	☐
En mi área se dan pocas discusiones verbales cuando hay diferencias.	☐	☐	☐	☐
En mi lugar de trabajo hay pocas agresiones físicas cuando hay roces entre nosotros.	☐	☐	☐	☐
Mi jefe se preocupa por resolver y evitar los conflictos entre compañeros.	☐	☐	☐	☐
En mi sitio de trabajo siento que mis superiores y compañeros me tratan dignamente.	☐	☐	☐	☐
En mi área de trabajo nunca he sentido que me han hecho o pedido de manera insistente algo que me incomoda o molesta.	☐	☐	☐	☐
Me entiendo muy bien con mis compañeros de trabajo y solemos cooperar para alcanzar nuestras metas.	☐	☐	☐	☐
Me siento cómodo y seguro de trabajar con las personas que me rodean.	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Siento que lo que me exigen mis jefes es adecuado y justo a mi cargo.	☐	☐	☐	☐
Mi jefe siempre me da información con respecto a mi rendimiento.	☐	☐	☐	☐
Siento que no se generan tensiones ni discusiones por la competencia entre mis compañeros.	☐	☐	☐	☐
En mi empresa se acostumbra a realizar jornadas de capacitación que nos permite mejorar nuestro conocimiento, habilidades y aptitudes en el cargo.	☐	☐	☐	☐
La alta dirección suele destinar una cantidad importante del presupuesto para llevar a cabo nuestras capacitaciones.	☐	☐	☐	☐
Aplico los conocimientos aprendidos en las capacitaciones en el desarrollo de las actividades de mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐
Suelo recibir ayuda de parte de la empresa o mis jefes cuando tengo dificultades en el ámbito laboral o personal.	☐	☐	☐	☐
Nuestra empresa, por lo general, realiza eventos deportivos, lúdicos, de esparcimiento, etc., encaminados a mejorar la relación con mis compañeros.	☐	☐	☐	☐
Cuando apporto una idea útil para la empresa, mis jefes me felicitan y/o me recompensan económicamente.	☐	☐	☐	☐
Estoy de acuerdo con la forma cómo tradicionalmente se han venido haciendo las cosas en la empresa.	☐	☐	☐	☐
Considero que mis compañeros tienen las características adecuadas y la experiencia necesaria para la realización de las labores correspondientes a su cargo.	☐	☐	☐	☐
Es común que mis compañeros lleguen temprano a la empresa para realizar sus labores.	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi jefe me permite tomar decisiones sin necesidad de consultarlo.	☐	☐	☐	☐
Mi opinión es escuchada y tomada en cuenta por mis superiores.	☐	☐	☐	☐
Mi opinión influye en las decisiones que toman mis jefes.	☐	☐	☐	☐

A título personal, ¿cómo describe su clima laboral?

5.

Muchas gracias por su participación.